



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



KARLA ANDREANE HOLUB

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA E DE CONTEÚDO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2018

KARLA ANDREANE HOLUB

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA E DE CONTEÚDO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr Sandro César Bortoluzzi

PATO BRANCO

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

O Termo de Aprovação encontra-se arquivado na Coordenação no Curso de Ciências Contábeis.

Prof.Dr.Luiz Fernande Casagrande
Avaliador-UTFPR

Prof.Dr.Eliandro Schvirck
Avaliador-UTFPR

Prof.Dr.Sandro César Bortoluzzi
Orientador

RESUMO

HOLUB, Karla Andreane. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA E DE CONTEÚDO. 2018. 49f. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

O presente estudo propõe analisar a produção científica publicada em periódicos nacionais referentes ao tema avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas. Para tanto foram realizados processos para a formação do portfólio bibliográfico relevante ao tema, considerando os periódicos nacionais, autores e artigos de maior relevância sobre o tema. Partindo da abordagem quantitativa foi realizada a análise bibliométrica de 14 artigos, através da metodologia *Knowledge Development Process - Constructivist (ProKnow-C)* e ainda, utilizou-se a abordagem qualitativa quanto a análise de conteúdo, sendo esta uma segunda fase nessa pesquisa, apresentando os objetivos, principais resultados e as vantagens e dificuldades da avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas do portfólio bibliográfico. Os principais resultados da análise bibliométrica são: (i) os autores de maior relevância para o tema são Leonardo Ensslin, Sandra Rolim Ensslin e Sandro César Borotoluzzi, que possuem seis, seis e quatro artigos, respectivamente, no portfólio; (ii) o periódico mais relevante para o tema é a Revista Produção Online Production com 2 artigos e; (iii) o artigo de maior destaque no portfólio bibliográfico é Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para delimitações postas pelo pesquisador com 60 citações. Em relação à análise de conteúdos foram identificadas quatro abordagens: (i) construção de conhecimento para o pesquisador; (ii) construção e/ou proposta de modelos de avaliação de desempenho; (iii) investigação das práticas e/ou percepções das PMEs para avaliação de desempenho. Em geral, o estudo auxilia aos pesquisadores que buscam o primeiro contato com o tema proposto em função da vasta quantidade de literatura científica disponível nos mais diversos meios de buscas e orienta os gestores das pequenas e médias empresas, oferecendo um portfólio bibliográfico relevante facilitando a pesquisa científica do decisor.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Pequenas e Médias Empresas; ProKnow-C; Análise Bibliométrica; Análise de Conteúdo.

ABSTRACT

HOLUB, Karla Andreane, PERFORMANCE EVALUATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: BIBLIOMETRIC AND CONTENT ANALYSIS. 2018. 49f. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

The principal purpose of following study is to analyze scientific productions published on Brazilian newspapers related to the performance assessment inside small and medium enterprises. To get it done, the bibliographic portfolio was selected by Brazilian newspapers, authors and articles relevant to the theme. From the quantitative approach fourteen articles were analyzed using the biometric process through the “Knowledge Development Process - Constructivist (ProKnow-C)” method and some more were analyzed using the content process, being that a second section of this research. The goals, principal results, advantages and difficulties to analyze the biographic portfolio inside small and medium enterprises were made clear thought out the report. The main results of this research are: The main results of the bibliometric analysis are: (i) the authors of greater relevance to the theme are Leonardo Ensslin, Sandra Rolim Ensslin and Sandro César Borotoluzzi, who have six, six and four articles, respectively, in the portfolio; (ii) the most relevant periodical for the theme is the Revista Produção Online Production Magazine with 2 articles; (iii) the most prominent article in the bibliographic portfolio is “Performance evaluation in networks of small and medium enterprises: state of the art to the delimitations posed by researcher” with 60 citations. In relation to content analysis, four approaches were identified: (i) knowledge construction for the researcher; (ii) construction and / or proposal of performance evaluation models; (iii) investigation of practices and / or perceptions of SMEs for performance evaluation. Due to the extensive amount of scientific literature available the whole idea of this study is to make easy for researches that look up for the first contact with the proposed theme, and also guide small and medium enterprises managers, facilitating their research and offering a relevant biographic portfolio.

Keywords: Performance Assessment, Small and Medium Enterprises; ProKnow-C; Biometric Process; Content Process.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Relevância do Portfólio	30
Gráfico 02– Relevância dos Periódicos nas Referências do Portfólio Bibliográfico ..	33
Gráfico 03 – Relevância Científica dos Artigos das Referências do Portfólio Bibliográfico.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Definições de Avaliação de Desempenho.....	15
Quadro 02: Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura	17
Quadro 03: Combinações de Palavras-Chave	26
Quadro 04 – Portfólio Bibliográfico	30
Quadro 05 – Relação de Periódicos.....	32
Quadro 06 - Relevância dos periódicos (Portfólio Bibliográfico e Referências)	35
Quadro 07 – Autores de Destaque.....	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 DELIMITAÇÕES.....	12
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD) NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs).....	16
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	19
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	19
3.2 PROCESSO DE BUSCA DE ARTIGOS PARA FORMAÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO.....	20
3.3 PROCESSO PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA.....	22
3.4 PROCESSO PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	24
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
4.1 BUSCA DE ARTIGOS PARA FORMAÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO.....	25
4.1.1 Seleção do Banco de Artigos Brutos.....	25
4.1.2 Filtragem do Banco de Dados.....	27
4.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO.....	28
4.2.1 Artigos do portfólio bibliográfico.....	30
4.2.2 Referências dos artigos do portfólio bibliográfico.....	32
4.2.3 Perfil do portfólio bibliográfico e suas referências.....	35
4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO.....	36
4.3.1 Análise dos objetivos do Portfólio Bibliográfico.....	36
4.3.2 Principais resultados do portfólio bibliográfico.....	37
4.3.3 Vantagens e dificuldades da avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas do portfólio bibliográfico.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo se ocupará em apresentar (i) contextualização e problema de pesquisa; (ii) objetivo geral; (iii) objetivos específicos; (iv) justificativa e relevância; (v) delimitação e; (vi) estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O processo de adquirir conhecimento com relação a uma determinada temática diz respeito à forma como o pesquisador busca e absorve uma informação, apropriando-se de um conhecimento disponível. Dessa forma, no processo de composição de conhecimento, o pesquisador não cria um novo conhecimento ou uma nova teoria, pois não há descoberta de algo novo, mas a apropriação de conteúdos e informações disponibilizados para constituição e percepção do sujeito (WERNECK, 2006).

À vista disso, a revisão de literatura proporciona conhecer o que já foi estudado sobre determinada temática, posicionando o pesquisador dos avanços do tema, das lacunas a serem preenchidas com novas pesquisas, das limitações encontradas em pesquisas anteriores, o auxiliando na contextualização e no reconhecimento científico do tema (MOREIRA, 2004).

A avaliação de desempenho (AD) é essencial para apoiar os gestores de pequenas e médias empresas na identificação dos critérios de desempenho, e com isso desenvolver uma gestão baseada em fatos e não apenas intuitivamente. Entretanto, a inúmera quantidade de publicações sobre o tema pode dificultar o entendimento dos gestores e pesquisadores sobre quais são as pesquisas relevantes para a construção de conhecimentos sobre o tema proposto.

A AD apresenta-se como um tema de representatividade no meio acadêmico e profissional, pois demonstra complexidade devido à abrangência de seu conceito e a quantidade de metodologias para avaliar desempenho das organizações (BORTOLUZZI *et al*, 2011).

Percebe-se, portanto, a importância de se medir o desempenho nas empresas, principalmente no que tange o contexto das pequenas e médias empresas (PMEs) e suas particularidades. Além disso, a maioria das ferramentas desenvolvidas para avaliar o desempenho organizacional focaliza para grandes empresas e não atendem de forma apropriada as características particulares das (PMEs) (GARENGO *et al*, 2005; BORTOLUZZI *et al*, 2010).

Assim, se pode considerar como sendo um tema passível de questionamentos e discussões acerca dos critérios e indicadores que devem ser utilizados e como consolidá-los. Isso se deve ao fato da multiplicidade de fatores que devem ser considerados na tomada de decisão e a necessidade do uso de métodos e técnicas que possam proporcionar aos gestores das (PMEs) uma melhor percepção do desempenho organizacional (MACEDO e SILVA, 2005).

Verifica-se ainda na literatura argumentos que indicam que para o gerenciamento das PMEs as ferramentas de AD são essencialmente importantes. No entanto, essa área de estudo ainda necessita de novas pesquisas e identificação de critérios e ferramentas de AD que atenda às necessidades particulares das PMEs (BORTOLUZZI *et al*, 2015).

Sendo assim, esta proposta apresenta a pergunta que orienta esta pesquisa: Qual é o cenário na literatura científica nacional acerca do tema avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a produção científica publicada em periódicos nacionais referentes ao tema avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

i) Selecionar um portfólio bibliográfico sobre avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas em publicações nacionais;

ii) Identificar no portfólio bibliográfico e suas referências os periódicos nacionais, os autores e os artigos de maior relevância sobre avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas;

iii) Identificar os objetivos, os principais resultados e as vantagens e dificuldades da avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas do portfólio bibliográfico.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se em 02 (dois) eixos, que são: (i) contribuição teórica para a comunidade acadêmica com o tema avaliação de desempenho e (ii) contribuição prática para as pequenas e médias empresas.

Em relação à contribuição teórica, justifica-se, pois contribui para a comunidade acadêmica por meio da análise bibliométrica, com o objetivo de contribuir aos pesquisadores que buscam o primeiro contato com o tema proposto.

Para isso, aborda os periódicos, artigos e autores de maior importância no portfólio bibliográfico. A necessidade da busca em pesquisas mais relevantes sobre o tema é em função da vasta quantidade de literatura científica disponível nos mais diversos meios de buscas.

Por fim, o estudo auxilia os gestores das pequenas e médias empresas, que são os detentores do poder de tomada de decisão, oferecendo um portfólio bibliográfico com os principais artigos sobre o tema, podendo o gestor informar-se dos mesmos em suas respectivas referências. Este estudo também pode servir como base de construção de conhecimento, devido à análise de conteúdo, que traz as informações mais relevantes dos artigos encontrados por meio da bibliometria, facilitando a pesquisa científica do decisor.

1.4 DELIMITAÇÕES

As delimitações da pesquisa foram a busca bibliográfica que se restringiu apenas aos artigos publicados em periódicos científicos, considerando apenas duas bases de dados, *Spell* e *SciELO*, e a determinação inicial de algumas palavras-chave a serem utilizadas.

Cabe salientar que a busca dos artigos nas bases de dados e periódicos não houve restrição de ano. Ou seja, buscou-se todas os artigos que retornaram dos campos de busca utilizados: título, resumo e palavra chave.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta monografia é composta pelos seguintes capítulos: (i) introdução; (ii) referencial teórico; (iii) metodologia da pesquisa; (iv) resultados da pesquisa; (v) considerações finais e, por fim, as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo será dividida em 02 (dois) eixos (i) Avaliação de Desempenho Organizacional e (ii) Avaliação de Desempenho nas Pequenas e Médias Empresas.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A humanidade incluiu a avaliação de desempenho no cotidiano das sociedades desde seus primórdios, como por exemplo, ao presentear um filho por merecimento, na escolha do cônjuge, ou qualquer gesto de prestígio dos indivíduos pelo grupo social ao qual pertenciam. Dessa forma, com a evolução dos grupos sociais, identifica-se a evolução das organizações, e tais processos evolutivos, retratam de certa forma, transformações sociais e culturais nos contextos onde estavam inseridas (NETO e GOMES, 2003).

Os primeiros registros formais sobre avaliação de desempenho surgiram na Idade Média. No entanto, somente na Revolução Industrial que a avaliação de desempenho passou a ser utilizada de forma sistemática (GIFFHORN, 2011).

A avaliação de desempenho organizacional, nos períodos entre a Revolução Industrial até a segunda metade do século XX, tinha foco em critérios estritamente econômicos e financeiros. Além disso, utilizavam modelos quantitativos, centralizados na capacidade das empresas em maximizar os lucros. O ambiente organizacional tinha características atreladas à previsibilidade, certeza e estabilidade, o que justificava a utilização dos mesmos (DUTRA, 2005).

A Segunda Guerra Mundial forçou mudanças, com o significativo aumento da produção industrial, da competitividade entre as empresas e a revolução nas relações de trabalho, possibilitou uma revisão no processo de gestão das organizações e, conseqüentemente, dos meios de avaliação de desempenho (NEELY, 1999).

A partir da década de 1970 a avaliação de desempenho passa a preocupar-se com um conjunto de objetivos e métricas que contemplassem não somente os aspectos relacionados à produtividade e finanças, mas também à flexibilidade, agilidade e inovação (TASCA, *et al* 2013).

Transformações fundamentais no âmbito organizacional se iniciaram, tais mudanças continuam e tornam-se maiores atualmente, exigindo das organizações flexibilidade, por meio da maleabilidade nos processos de trabalho; agilidade, por meio da velocidade nas mudanças; geração de conhecimento por meio do processo de aprendizagem organizacional; criação de capital intelectual, por meio do desenvolvimento de capacidades individuais e do comprometimento dos colaboradores; e, forma inovadora de pensar a organização, por meio de uma visão sistêmica e não segmentada em suas partes componentes (HAYES e PISANO, 1994; ENSSLIN, L., 1994, ULRICH, 2000 apud DUTRA, 2005).

Dessa forma, as empresas que tiverem essas características tendem a ter maior aptidão para desenvolver vantagens competitivas para atingir níveis de excelência no seu desempenho organizacional. (DUTRA, 2005).

Além disto, verifica-se um processo acelerado de transformações tecnológicas, sociais, organizacionais, culturais, e econômicas nos ambientes competitivos, exigindo mudanças culturais e comportamentais das organizações (ENSSLIN *et al.*, 2010). Logo estas características dos ambientes competitivos atuais desafiam os gestores das organizações a identificar quais informações devem considerar em uma situação de Avaliação de Desempenho, como organizá-las e priorizá-las para tomar decisões consistentes (LACERDA *et al*, 2011).

Para uma melhor compreensão de como avaliação de desempenho vem sendo definida pelos pesquisadores, o Quadro 01 (um) apresenta as definições identificadas na literatura por Giffhorn (2011).

AUTORES	DEFINIÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Bourne <i>et al.</i> (2000)	Um exercício cognitivo para traduzir visões das necessidades dos clientes e dos stakeholders em objetivos do negócio e medidas de performance apropriadas.
Amaratunga e Baldry (2002), Bourne <i>et al.</i> (2003), Tangen (2003, 2004); Neely, Gregory e Platts (2005)	Um conjunto de métricas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações.

Kennerly e Neely (2002)	Permite que decisões e ações sejam tomadas, uma vez que, quantificam a eficiência e eficácia de ações passadas, por meio da aquisição, separação, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados adequados.
Santos, Belton e Howick (2002)	Um processo que provê, ao decisor, informações a respeito do grau de alcance dos objetivos organizacionais e de quão bem se está desempenhando as atividades.
Dutra (2003, 2005)	Um processo onde avaliar é atribuir valor àquilo que se considera relevante, face a determinados objetivos, identificando em qual nível de desempenho se encontra e visando a promoção de ações de melhoria.
Verweire e Van den Berghe (2004)	Um sistema de medição e de relatórios, que quantifica o grau com que os gerentes alcançam seus objetivos.
Neely e Powel (2004)	Entendimento do que está acontecendo dentro da organização e de como introduzir aperfeiçoamentos.
Kuwaiti (2004)	Uma coleção de atividades relacionadas e projetadas para, ao identificar e coletar dados, transformá-los em informações de desempenho relevantes, compreensíveis e factíveis, que permitam a avaliação precisa da extensão em que os objetivos estratégicos, táticos e operacionais foram alcançados.
Chenhall (2005)	Um sistema elaborado para prover, aos decisores, informações financeiras e não financeira, que cubram diferentes perspectivas, de tal forma a traduzir a estratégia em um conjunto coerente de medidas de desempenho.
Garengo, Biazzo e Bititci (2005)	Um sistema balanceado e dinâmico habilitado a sustentar o processo decisório ao coletar, elaborar e analisar informações.
Halachmi (2005)	Um subsistema dos esforços de gerenciamento do desempenho.
Tapinos, Dyson e Meadows (2005)	Um fator com significativa influência em sustentar o alcance das metas organizacionais e a eficiência e eficácia do processo de planejamento estratégico.
Elg (2007)	Um sistema que transforma dados de entrada em informações úteis para vários tipos de decisões na organização.

Quadro 01- Definições de Avaliação de Desempenho

Fonte: Adaptado (GIFFHORN,2011)

Diante da multiplicidade de definições para AD e as lacunas de conhecimento existente, para efeito deste estudo, será adotada alguns autores que filiam-se ao conceito, de forma que conceituam que: avaliação de desempenho é um processo capaz de construir, fixar e disseminar conhecimentos, a partir dos valores, preferências e percepções dos gestores, explicar, pela gestão, organização, identificação, mensuração e integração de recursos necessários suficientes para mensurar e gerenciar em um determinado contexto específico, por meio de indicadores de desempenho, quais propriedades do contexto (recursos e processos) devem ser aperfeiçoadas para atingir um desempenho superior (BORTOLUZZI *et al*, 2010; ENSSLIN *et al*, 2010; LACERDA *et al* 2011c).

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD) NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs)

A atuação das pequenas médias empresas no cenário nacional e internacional, nas últimas décadas, vem aumentando significativamente, constituindo papel essencial no desenvolvimento da economia (OLIVEIRA e BERTUCCI, 2003). Devido à expansão e crescimento, constata-se, também, que as pequenas e médias empresas estão cada vez mais envolvidas em mercado globais (CAGLIANO *et al*, 2001).

Consequência de sua estrutura e do ambiente em que estão inseridas, as pequenas e médias empresas, em um universo altamente heterogêneo, possuem suas características bastante singulares, principalmente ao comparadas com empresas de grande porte. Justifica-se, portanto, pensar em medidas de desempenho de forma distinta e propor sistemas de avaliação de desempenho considerando as características das PMEs. (HUDSON, SMART e BOURNE, 2001)

Assim, segundo os estudos de Bortoluzzi *et al* (2010), a Avaliação de Desempenho em pequenas e médias empresas, neste contexto é diferenciada, pois não é considerada uma prática sistematizada.

As principais características da utilização de sistemas de avaliação de desempenho nas PMEs estão vinculadas à dificuldade de envolvimento nos projetos de AD, a não-implantação completa, a implantação sem ter uma visão holística, a falta de modelos definidos, os recursos financeiros e humanos escassos para implementação e acompanhamento, a falta de capacidade gerencial, a ausência de um sistema gerencial, a informalidade dos processos internos e o entendimento equivocado dos gestores sobre a importância e utilidade de sistemas de AD (BORTOLUZZI *et al*, 2010).

Sendo assim, observam-se os elementos importantes na AD em PMEs, levando em consideração a particularidade de cada empresa, identificando os critérios e ferramentas a serem avaliados, como cada indicador e critério são utilizados por cada empresa e como a avaliação de desempenho auxilia o gestor na tomada de decisão.

Existem na literatura diversas ferramentas para AD, as principais são apresentadas no Quadro 02 (dois):

Ferramenta	Autor	Descrição
<i>Performance Measurement Matrix</i>	(Keegan <i>et al.</i> , 1989)	Ajuda a empresa a definir seus objetivos estratégicos e traduz esses objetivos em medidas de desempenho.
<i>Performance Pyramid System</i>	(Lynch and Cross, 1991)	Pirâmide construída em quatro níveis que mostra as ligações entre a estratégia organizacional com os objetivos operacionais.
<i>Performance Measurement System for Service Industries</i>	(Fitzgerald <i>et al.</i> , 1991)	Centrado em seis dimensões que buscam ligar os sistemas de AD com a estratégia e competitividade.
<i>Balanced Scorecard</i>	(Kaplan and Norton, 1992, 1996)	É baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Tem como principal foco ligar a estratégia às atividades operacionais.
<i>Integrated Performance Measurement System</i>	(Bititci <i>et al.</i> , 1997)	Destaca dois principais aspectos da medição de desempenho: integração das diversas áreas de negócios e a implantação das políticas e estratégias. Baseia-se em quatro níveis: corporativo; unidades de negócios; atividades; e processos).
<i>Performance Prism</i>	(Neely <i>et al.</i> , 2002)	Objetiva medir o desempenho de toda a empresa. Cada face do modelo prisma corresponde a uma área de análise: a satisfação dos interessados; estratégias; os processos; capacidades; e contribuição dos interessados.
<i>Organizational Performance Measurement (OPM)</i>	(Chennell <i>et al.</i> , 2000)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas e está baseado em três princípios: alinhamento estratégico; processos; e envolvimento de todos os níveis organizacionais.
<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>	(Laitinen, 1996, 2002)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas. É baseado em sete dimensões, duas internas (financeiro e competitividade) e cinco externas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas).

Quadro 02: Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura

Fonte: Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci (2005)

Em relação às ferramentas, destacadas no Quadro 02 (dois), cada qual apresenta características particular, podendo verificar que nenhuma ferramenta atende totalmente os aspectos inerentes às realidades das PMEs. Sendo assim, no contexto das PMEs os não atendimentos das ferramentas se devem a fatos como o de possuírem falhas ao considerar aspectos como o alinhamento estratégico e o desenvolvimento da estratégia. Esses dois fatores são essencialmente importantes

para as PMEs para que o planejamento estratégico seja desenvolvido nessas organizações (BORTOLUZZI *et al*, 2010).

Percebe-se, nas pesquisas dos autores Murphy, Trailer e Hill, (1996), os principais indicadores se concentram em critérios financeiros: Eficiência, crescimento, lucro e liquidez. Por outro lado, os autores Hudson, Smart e Bourne (2001) em suas pesquisas contemplam critérios financeiro e os não-financeiros: qualidade, tempo, flexibilidade, finanças, satisfação do cliente e recursos humanos. Os autores afirmam que aspectos da avaliação de desempenho levam em consideração as questões estratégicas, sendo fatores essenciais para que um sistema de AD liguem os objetivos estratégicos aos operacionais, e por consequência ocorra a estimulação da melhoria continua nas PMEs e um feedback rápido e objetivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A seção da metodologia da pesquisa será subdividida em (i) enquadramento metodológico; (ii) processo de busca de artigos para formação do portfólio bibliográfico; (iii) processo para análise bibliométrica e; (iv) processo para análise de conteúdo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico desta pesquisa será apresentado sob o enfoque das seguintes dimensões: natureza do objeto, natureza da pesquisa, abordagem do problema e instrumento de intervenção.

A presente pesquisa, do ponto de vista da natureza do objeto, é classificada como descritiva e exploratória. Descritiva, pois seu principal objetivo é apresentar características de determinada amostra, ou seja, descrever as características das publicações científicas do portfólio bibliográfico (RICHARDSON, 2008; BORTOLUZZI *et al*, 2011). Exploratória, pois envolve o levantamento de bibliografia relevante sobre o tema avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas (GIL, 2007).

A pesquisa realiza um processo de busca de artigos relevantes sobre o tema avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas e analisa a amostra de artigos selecionados por meio da técnica de bibliometria. Fazendo com que o presente estudo seja classificado, em relação à natureza da pesquisa, como teórico/ilustrativo (GIL, 2007).

Em relação à abordagem do problema: a pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa. Quantitativa em função da análise bibliométrica para a formação do portfólio bibliográfico, realizadas por meio de contagem das variáveis investigadas (GIFFHORN, 2007). Qualitativa, pois realiza a análise de conteúdo, segundo Bardin (2004), do portfólio bibliográfico sobre o tema avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas.

Devido a grande quantidade de literatura científica disponível sobre o tema proposto, delimitou-se a esta pesquisa o processo metodológico denominado *Knowledge Development Process - Constructivist (ProKnow-C)*. Processo este que visa a seleção e análise do portfólio bibliográfico de artigos e suas referências, desenvolvido pelo Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina no Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA) (DELLA BRUNO JUNIOR, ENSSLIN e ENSSLIN, 2012).

3.2 PROCESSO DE BUSCA DE ARTIGOS PARA FORMAÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

O processo metodológico *ProKnow-C* consiste em uma série de procedimentos sequenciais que se iniciam com a definição da base de dados de busca de artigos científicos a serem utilizados para a pesquisa, seguindo por uma série de procedimentos pré-estabelecidos e por fim uma fase de filtragem e seleção final do portfólio bibliográfico relevante sobre o tema (BORTOLUZZI *et al*, 2011).

O processo para formação do portfólio bibliográfico alinhado ao tema de pesquisa é dividido em duas etapas: (i) seleção do banco de artigos bruto e; (ii) filtragem do banco de artigos (BORTOLUZZI *et al*, 2011).

A primeira etapa, seleção do banco de artigos bruto é, subdividida em 03 (três) fases:

1. Definir palavras-chave: Nesta fase são escolhidas palavras-chave alinhadas ao tema de pesquisa. Essas palavras-chave são utilizadas como filtro para a busca na base de dados;

2. Definir bases de dados: Nesta fase são definidas as bases de dados a serem pesquisadas. As bases de dados reúnem publicações científicas de vários periódicos científicos;

3. Buscar artigos: Nesta fase, se inicia a busca dos artigos por meio das palavras-chave. São realizadas combinações entre cada eixo e suas palavras-chaves nas bases de dados escolhidas anteriormente com a utilização da expressão

booleana AND que indica que retornaram artigos quando as duas palavras combinadas aparecem no campo de busca (BORTOLUZZI *et al*, 2011).

Após a busca dos artigos, os resultados obtidos nas bases de dados são exportados para o *software* de gerenciamento bibliográfico, denominado *EndNote*, para facilitar a manipulação e contagem das informações.

A segunda etapa consiste na filtragem do banco de dados, subdividida em 05 (cinco) fases:

1.Exclusão de artigos repetidos: esta fase tem por objetivo eliminar os artigos repetidos. Pois acontece de um mesmo artigo aparecer em mais de uma combinação de palavras-chave;

2. Leitura do título: ao realizar a leitura dos títulos de todos os artigos filtram-se os selecionados por meio das palavras-chave, após a eliminação dos artigos repetidos;

3.Reconhecimento científico: os artigos que passaram no filtro da leitura do título passam para a fase do reconhecimento científico que consiste na verificação da relevância científica. Ou seja, identificam-se quantidade das citações em outros artigos acadêmicos. Esta identificação da quantidade de vezes que o artigo foi citado, para padronização, é realizada por meio de busca no Google Acadêmico.

Cabe ressaltar, que os artigos com uma ou mais citações são considerados como de maior relevância científica e passam todos para a próxima etapa. Os artigos que não obtiverem citações são considerados como de menor relevância científica e passam para a próxima etapa somente se menores de três anos de publicação. Os artigos de menor relevância e mais antigos do que três anos vão para a próxima etapa somente se seus autores estão no banco de autores baseado na relação de artigos com relevância científica confirmada.

Finalmente são contabilizados a soma dos artigos de maior e menor relevância para a leitura de seus resumos, etapa a seguir;

4. Leitura do resumo: após o filtro do reconhecimento científico, se realiza a leitura do resumo, que tem por objetivo verificar o alinhamento do artigo ao tema de pesquisa por meio da leitura integral do resumo;

5.Leitura integral dos artigos: esta etapa da leitura integral do artigo tem por objetivo identificar o alinhamento com o tema proposto. Os artigos considerados

alinhados ao tema permanecem e compõe o portfólio bibliográfico para o desenvolvimento e embasamento teórico da pesquisa.

3.3 PROCESSO PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

O processo para a análise bibliométrica neste estudo, a partir do perfil portfólio bibliográfico, se realiza por meio de duas origens: (i) artigos do portfólio bibliográfico e; (ii) referências dos artigos do portfólio bibliográfico BORTOLUZZI *et al*, 2011bc).

A primeira origem, em relação aos artigos do portfólio bibliográfico é possível evidenciar, por meio de 04 (quatro) características:

1.Relevância dos periódicos: identificar os periódicos de maior destaque, relacionando o tema ADO e PMEs. Identificar os principais periódicos que publicam sobre determinado tema é importante para os pesquisadores, pois pode auxiliar a busca por publicações, facilitando o primeiro contato em relação ao tema de pesquisa (BORTOLUZZI *et al*, 2011);

2.Relevância científica dos artigos: o reconhecimento científico ocorre por meio da identificação do número de vezes que o artigo foi citado, por outros artigos científicos. Para identificar a quantidade de vezes que o artigo foi citado, foi utilizada a estratégia padronizada de busca no Google Acadêmico (BORTOLUZZI *et al*, 2011);

3.Autores mais referenciados: por meio da identificação da quantidade de artigos que cada autor publicou no portfólio bibliográfico. A identificação dos autores mais citados é importante para os pesquisadores que estão realizando pesquisas sobre determinado tema (BORTOLUZZI *et al*, 2011);

4.Palavras-chave mais utilizadas: por meio do número de vezes que a palavra-chave aparece nos artigos do portfólio bibliográfico. Identificar as palavras-chave dos artigos do portfólio bibliográfico permite um conhecimento mais ampliado para o pesquisador sobre os termos utilizados a partir do tema de pesquisa (BORTOLUZZI *et al*, 2011).

Em relação à segunda origem, análise das referências dos artigos do portfólio bibliográfico, é possível evidenciar, por meio de 03 (três) características:

1.Relevância dos periódicos das referências: por meio da identificação da quantidade de artigos em cada periódico nas referências dos artigos do portfólio bibliográfico;

2.Relevância dos artigos nas referências: por meio da identificação da quantidade de citações do artigo nas referências dos artigos do portfólio bibliográfico;

3.Autores com maior participação nas referências: por meio da identificação da quantidade de artigos do autor nas referências do portfólio bibliográfico.

Ressalta-se que são analisadas as referências bibliográficas dos artigos do portfólio bibliográfico, utilizando como amostra somente as referências com título alinhado ao tema de pesquisa em periódicos nacionais.

Por fim, realiza-se a identificação do perfil dos artigos sobre o tema de pesquisa, por meio da confrontação das duas origens de informações, ou seja, dos artigos do portfólio bibliográfico e de suas referências. Informações estas em relação aos (i) periódicos de maior destaque; (ii) artigos de maior destaque e; (iii) autores mais citados.

1.Periódico de maior destaque: por meio da confrontação dos dados coletados anteriormente, ou seja, contabilizam-se os periódicos de maior destaque no portfólio bibliográfico e os periódicos que mais aparecem nas referências dos artigos do portfólio bibliográfico. Dessa forma, identifica-se o periódico de mais destaque relacionado ao tema de pesquisa;

2.Artigos de maior destaque: por meio da confrontação dos dados contabilizados dos artigos do portfólio bibliográfico que foram mais citados por outros trabalhos, por meio do Google Acadêmico, com os artigos mais citados nas referências dos artigos do portfólio bibliográfico;

3.Autores mais citados: por meio da confrontação dos autores mais citados no portfólio bibliográfico com os autores mais citados nas referências dos artigos do portfólio bibliográfico.

3.4 PROCESSO PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Uma vez definido o portfólio bibliográfico e a análise bibliométrica, os resultados apurados foram analisados conforme orientação dos conceitos da análise de conteúdo que, para Bardin (2004) é o conjunto de técnicas de análises que se utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos como instrumento de diagnóstico, utilizando-se da categorização que classifica elementos constituídos de conjuntos distintos, dessa forma podendo classificar e categorizar os elementos de acordo com o que cada um deles tem em comum, a qual centra a análise no conteúdo dos artigos.

Assim, a análise de conteúdo do portfólio bibliográfico é centrada nos critérios: (i) análise dos objetivos do portfólio bibliográfico; (ii) principais resultados do portfólio bibliográfico e; (iii) vantagens e dificuldades da avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas do portfólio bibliográfico.

Com a leitura aprofundada dos artigos extraem-se as informações associadas a cada um dos critérios. Uma planilha é utilizada para suportar o armazenamento e análise do grande volume de informações extraídas do estudo. Organizada por colunas com títulos dos artigos, nome de autores, ano e periódico de publicação, os objetivos dos artigos, uma coluna com as dificuldades da avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas e outra coluna com as vantagens se realizar a avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas.

Nesta pesquisa a maneira mais adequada de apresentação das informações coletadas, a partir dos critérios elencados acima, é a retirada de forma literal das informações dos artigos do portfólio bibliográfico e seus autores.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo abordará os resultados nas seguintes seções: (i) busca de artigos para formação do portfólio bibliográfico e a; (ii) análise bibliométrica do portfólio bibliográfico.

4.1 BUSCA DE ARTIGOS PARA FORMAÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Este capítulo está dividido em: (i) seleção do banco de artigos brutos e, (ii) filtragem do banco de dados.

4.1.1 Seleção do Banco de Artigos Brutos

A seleção do banco de artigos brutos foi dividida em 03 (três) fases: (i) definição das palavras-chave; (ii) definição da base de dados e; (iii) busca dos artigos nas bases de dados com as palavras-chave.

Na primeira fase, as palavras-chave foram determinadas de acordo com o tema da pesquisa e seus eixos: Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) e Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

A Figura 1 mostra os eixos e suas possíveis palavras chave:

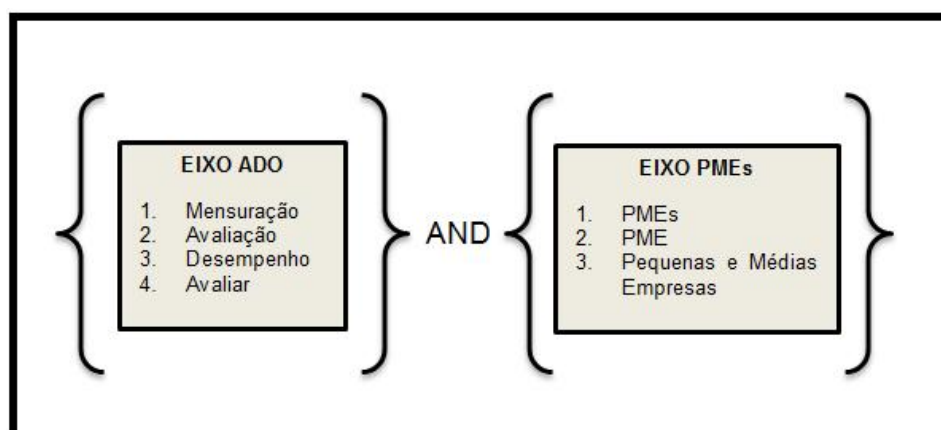


Figura 01: Eixo de pesquisas e palavras-chave ADO e PMEs

Fonte: A Autora - Dados da pesquisa

Na segunda fase, definiu-se a base de dados a ser utilizada para a pesquisa dos artigos. Dessa forma, definiu-se, como critério para a seleção da base de dados, a adequação do conteúdo da base de dados com o tema da pesquisa. Sendo assim, escolheram-se as bases *Spell* e *SciELO*.

A partir de determinadas às palavras-chave, foram realizadas combinações entre cada eixo e suas palavras-chave nas bases de dados escolhidas. A busca foi realizada por meio de 12 (doze) possíveis combinações entre as palavras-chave e os eixos. Dessa forma, o Quadro 03 (três) demonstra a busca nas bases de dados por meio das seguintes combinações de palavras-chave:

Mensuração "AND" PMEs
Mensuração "AND" PME
Mensuração "AND" Pequenas e Médias Empresas
Avaliação "AND" PMEs
Avaliação "AND" PME
Avaliação "AND" Pequenas e Médias Empresas
Desempenho "AND" PMEs
Desempenho "AND" PME
Desempenho "AND" Pequenas e Médias Empresas
Avaliar "AND" PMEs
Avaliar "AND" PME
Avaliar "AND" Pequenas e Médias Empresas

Quadro 03: Combinações de Palavras-Chave

Fonte: A Autora - Dados da Pesquisa

Esse processo resultou no banco de artigos brutos de 1169 (um mil cento e sessenta e nove) artigos, onde estes foram importados para um *software* de gerenciamento bibliográfico, denominado *EndNote*.

4.1.2 Filtragem do Banco de Dados

A primeira fase é a exclusão dos artigos repetidos. Sendo assim, foram eliminados 607 (seiscentos e sete) repetidos, restando 562 (quinhentos e sessenta e dois). Percebeu-se uma grande quantidade de repetições devido às diversas combinações utilizadas, resultando no retorno várias vezes do mesmo artigo.

A segunda fase compôs-se na leitura dos 562 (quinhentos e sessenta e dois) títulos dos artigos, com o intuito de verificar o alinhamento com o tema da pesquisa. Com isso, eliminou-se 511 (quinhentos e onze) artigos, resultando 81 (oitenta e um) artigos para a próxima etapa. Ou seja, buscaram-se eliminar os artigos que apresentavam total desalinhamento com o tema, em caso de dúvida os artigos foram mantidos para análises detalhadas nas próximas fases.

Na terceira fase, identificou-se o reconhecimento científico dos 81 (oitenta e um) artigos, por meio da verificação da relevância científica. Ou seja, por meio da busca de quantidade de citações de cada artigo no Google Acadêmico. Definiu-se como ponto de corte para a permanência dos artigos no portfólio bibliográfico os artigos que obtiveram citações. Esta etapa demonstrou que 65 (sessenta e cinco) artigos tinham uma ou mais citações e 16 (dezesesseis) artigos não obtiveram nenhuma citação.

Após o filtro do reconhecimento científico, se realizou a leitura dos resumos, para identificar o alinhamento dos artigos com o tema proposto. Dessa forma, os 65 (sessenta e cinco) artigos classificados com maior relevância científica tiveram seus resumos lidos, com o objetivo de verificar o alinhamento com o tema de pesquisa, restando 21 (vinte e um) artigos alinhados.

Os artigos com menor relevância científica, 16 (dezesesseis) artigos, foram avaliados em relação ao tempo de publicação, somente se menores de 03 (três) anos (2014-2017). Foram realizadas a leitura do resumo de 14 (quatorze) artigos. Na leitura do resumo foram identificados os alinhados ao tema, 12 (doze) artigos, em relação aos artigos mais antigos, 02 (dois) artigos, somente foram realizadas a leitura do resumo se os seus autores estavam no banco de autores baseado na relação de artigos com relevância científica confirmada, porém neste estudo nenhum artigo mais antigo foi selecionado.

Na sequência somou-se a quantidade dos artigos, compondo 21 (vinte e um) artigos, considerados de maior relevância científica com 12 (doze) artigos com menor relevância científica, resultando em 33 (trinta e três) artigos.

A leitura integral dos 33 (trinta e três) artigos para confirmar o alinhamento ao tema da pesquisa é a etapa final da filtragem do banco de artigos. No processo de leitura integral dos artigos, 18 (dezoito) foram excluídos por desalinhamento. Desta forma, restaram 14 (quatorze) artigos, denominados portfólio bibliográfico sobre Avaliação de Desempenho Organizacional nas Pequenas e Médias Empresas.

4.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Neste capítulo, serão abordados os resultados da bibliometria a partir do perfil das publicações do portfólio bibliográfico por meio de duas origens: (i) artigos do portfólio bibliográfico e; (ii) referências dos artigos do portfólio bibliográfico. Além disso, serão apresentados os resultados do (iii) perfil dos artigos do portfólio bibliográfico e suas referências, a partir das 14 (quatorze) publicações do portfólio bibliográfico.

O Quadro 04 (quatro) mostra as 14 (quatorze) publicações selecionadas, seus títulos, autores, periódico, ano de publicação e número de citações:

Título do Artigo	Autores	Periódico	Ano	No de Citações
Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista	ENSSLIN, Leonardo; GIFFHORN, Edilson; ENSSLIN, Sandra R.; PETRI, Sérgio M.; VIANNA, William B.	Pesquisa Operacional	2010	184
Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador	BORTOLUZZI, Sandro. C.; ENSSLIN, Sandra R.; ENSSLIN, Leonardo; VALMORBIDA, Sandra M. I.	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	2011	60

Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais	GALDÁMEZ, Edwin V. C.; CARPINETTI, Luiz C.; RIBEIRO; Gerolamo, M. C.	Gestão & Produção	2009	51
Seleção e análise de um portfólio de artigos sobre avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos	DELLA BRUNA, Emilio, J; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra. R.	Gestão da Produção, Operações e Sistemas	2012	27
Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro	BORTOLUZZI, Sandro. C; ENSSLIN, Sandra. R; ENSSLIN, Leonardo; VICENTE, Ernesto. F. R.	Revista Produção online	2010	25
Avaliação de desempenho de redes de pequenas empresas: contribuições da abordagem da produção de sentido	WEGNER, Douglas; MISOCSKY, Maria C.	Revista Organizações & Sociedade	2010	12
Indicadores de desempenho em Pequenas e Médias Empresas	SOUZA, Antonia. E.; CORRÊA, Hamilton. L.	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	2014	7
Análise de Desempenho organizacional Propondo uma modelagem utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial	MACEDO Marcelo A.da S.; SILVA, Fabrícia F. da	Revista Alcance	2005	5
Internacionalização de Micro, Pequenas e Médias Empresas: Uma Avaliação sobre o Processo Decisório Estratégico	ZICA, Roberto. M. F.; GONÇALVES, Carlos A.; MARTINS, Henrique C.	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas	2016	1
Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas	PASSOS, Carlos. A.; SPERS, Renata G.	Revista Ibero- Americana de Estratégia	2014	1
Desempenho Organizacional das MPE: Estudo Comparativo entre Empresas Cooperadas e não Cooperadas	GOMES, Ana. K. L. J.; CALLADO, Aldo. L. C.	Contabilidade, Gestão e Governança	2017	0
Grau de Internacionalização, Competências Internacionais, e Desempenho Organizacional da PME: Estudos de Caso no Sul do Brasil	DALBOSCO, Inocencia B.; FLORIANI, Dinora E.	Revista Eletrônica de Administração	2016	0
Importância e ferramentas de avaliação de desempenho para redes de pequenas e médias empresas: análise crítica da literatura nacional versus internacional	BORTOLUZZI, Sandro. C.; ENSSLIN, Sandra. R.; ENSSLIN, Leonardo	Revista Produção Online	2016	0

Vantagens e Dificuldades na Gestão do Desempenho Organizacional: Percepção de Gestores de PMEs Brasileiras e Portuguesas	BELOKUROWS, Fernanda C.; BORTOLUZZI, Sandro C.; SILVA, Pauino. M. L. da	Revista Gestão & Planejamento	2017	0
--	---	-------------------------------	------	---

Quadro 04 – Portfólio Bibliográfico

Fonte: A Autora - Dados da Pesquisa

Sendo este o portfólio bibliográfico resultante após filtragem metodológica.

4.2.1 Artigos do portfólio bibliográfico

O primeiro critério de análise diz respeito à relevância dos periódicos do portfólio bibliográfico. Nesta pesquisa identificou-se que não há periódicos em que se concentram os artigos do portfólio bibliográfico, pelo contrário, os artigos se distribuem em 12 (doze) periódicos diferentes, dessa forma, apenas 02 (dois) artigos estão no mesmo periódico: Revista de Produção Online.

A próxima análise consistiu na identificação quanto à relevância científica dos artigos do portfólio bibliográfico:

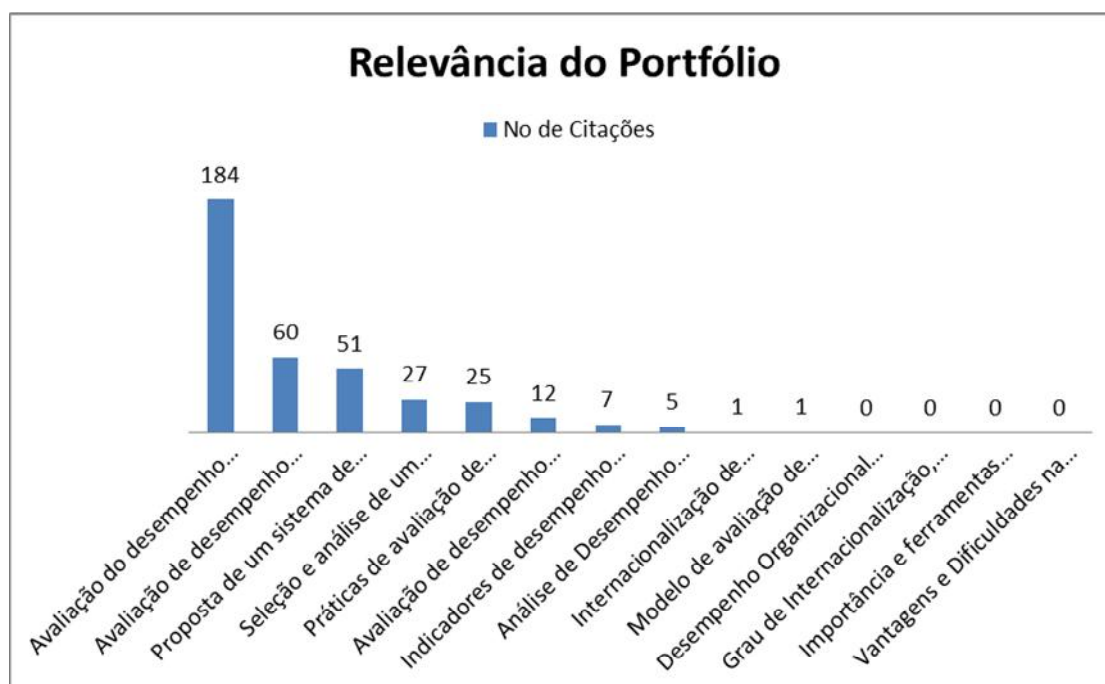


Gráfico 01 – Relevância do Portfólio

Fonte: A Autora - Dados da pesquisa

Os artigos de maior relevância do portfólio bibliográfico, levando em consideração as citações em outros artigos, são: Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista; Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador; Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais; Seleção e análise de um portfólio de artigos sobre avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos e; Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro, com respectivamente 184 (cento e oitenta e quatro), 60 (sessenta), 51 (cinquenta e um), 27 (vinte e sete) e 25 (vinte e cinco) citações até a data da pesquisa (fevereiro, 2018).

Na sequência investigou-se o autor mais referenciado no portfólio bibliográfico. Foram identificados 29 (vinte e nove) autores diferentes, porém os mais citados foram: Leonardo Ensslin, Sandra R. Ensslin e Sandro C. Bortoluzzi, com 5 (cinco), 5 (cinco) e 4 (quatro) artigos publicados dentro do portfólio, respectivamente.

A próxima característica analisada do portfólio bibliográfico ocorreu referente às palavras-chave utilizadas nos artigos. Assim, a análise das palavras-chave do portfólio bibliográfico indicou a ocorrência de 44 (quarenta e quatro) palavras-chave diferentes.

Dessa forma, as palavras-chave escolhidas ao iniciar esta pesquisa foram: no Eixo de Avaliação de Desempenho Organizacional: Mensuração, Avaliação Desempenho e Avaliar; e no eixo de Pequenas e Médias Empresas: PMEs, PME e Pequenas e Médias Empresas. Já o portfólio bibliográfico de 14 (quatorze) artigos selecionados, apresentou 44 (quarenta e quatro) palavras-chave distintas, dentre as que mais se destacaram: Pequenas e Médias Empresas, Avaliação de Desempenho e Desempenho Organizacional. Verifica-se, portanto, a escolha adequada das palavras-chave para o presente estudo.

4.2.2 Referências dos artigos do portfólio bibliográfico

Nesta etapa foram analisadas as referências bibliográficas dos 14 (quatorze) artigos do portfólio bibliográfico. Foram contabilizadas 570 (quinhentos e setenta) referências. Utilizando como amostra somente as referências com os títulos alinhados ao tema de pesquisa, publicados em periódicos nacionais, restaram 38 (trinta e oito) referências consideradas relevantes.

Foram identificados na amostra 31(trinta e um) periódicos diferentes:

Relação de Periódicos			
Cadernos de Ciência & Tecnologia	Revista Contemporânea de Contabilidade	Revista de Desenvolvimento Econômico	Revista Eletrônica de Sistemas de Informação
Espacios	Revista da Micro e Pequena Empresas	Revista de Desenvolvimento Regional	Revista Eletrônica Estratégia & Negócios
GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas	Revista de Administração	Revista de Economia Contemporânea	Revista Ibero-Americana de Estratégia
Gestão & Produção	Revista de Administração Contemporânea (RAC)	Revista de Economia e Sociologia Rural	Revista O&S
Produto & Produção	Revista de Administração de Empresas	Revista de Estudos Organizacionais	Revista Pesquisa Operacional
Project Management	Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	Revista de Gestão Social e Ambiental	Revista Produção Online
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Revista de Administração e Inovação	Revista de Negócios	Revista TOC
Revista Ciências Sociais em Perspectivas	Revista de Ciências da Administração	Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	

Quadro 05 – Relação de Periódicos

Fonte: A Autora - Dados da Pesquisa

Apresentam-se no Gráfico 02 o número de artigos nas referências do portfólio bibliográfico e demonstram os periódicos que tiveram maior destaque nesta etapa:



Gráfico 02– Relevância dos Periódicos nas Referências do Portfólio Bibliográfico

Fonte: A Autora - Dados da Pesquisa

Em relação aos periódicos de maior relevância (Gráfico 02) observa-se que o periódico Gestão & Produção participa com a publicação de quatro artigos, seguido dos periódicos GEPROS, Gestão da Produção, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista de Administração Contemporânea e Revista Produção Online com duas referências do portfólio bibliográfico, o que demonstra a relevância destes periódicos dentre os demais listados.

No que tange à relevância científica dos artigos do portfólio bibliográfico nas referências, apresentam-se no Gráfico 03 os 03 (três) artigos que obtiveram destaque nesta etapa:

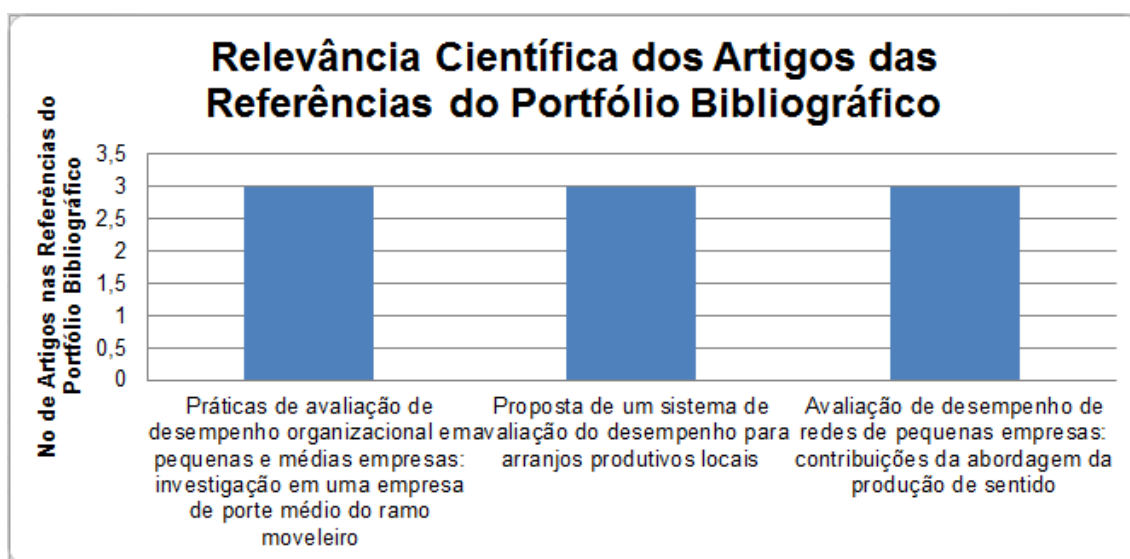


Gráfico 03 – Relevância Científica dos Artigos das Referências do Portfólio Bibliográfico

Fonte: A Autora - Dados da Pesquisa

Os artigos de maior destaque, citados todos 03 (três) vezes nas referências dos artigos do portfólio bibliográfico são: (i) Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro, escrito por Sandro César Bortoluzzi, Sandra Rolim Ensslin, Leonardo Ensslin e Ernesto Fernando Rodrigues Vicente, em 2010, no periódico Revista Produção Online; (ii) Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais, escrito por Edwin Vladimir Cardoza Galdámez, Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti e Mateus Cecílio Gerolam, no ano de 2009, publicado no periódico Gestão & Produção e; (iii) Avaliação de desempenho de redes de pequenas empresas: contribuições da abordagem da produção de sentido, publicado por Douglas Wegner e Maria Ceci Misocsky, em 2010, no periódico Revista o&s.

Na realização da análise das referências dos artigos do portfólio bibliográfico, foram identificados 69 (sessenta e nove) autores diferentes. Na identificação dos autores com maior quantidade de artigos nas referências do portfólio bibliográfico, destacaram-se, nesta etapa, os autores Leonardo Ensslin e Sandra Rolim Ensslin, ambos com 12 (doze) artigos referenciados, e o autor Sandro César Bortoluzzi com 6 (seis) artigos.

4.2.3 Perfil do portfólio bibliográfico e suas referências

Esta etapa demonstra os resultados para a identificação do perfil do portfólio bibliográfico e suas referências. Por meio da confrontação das informações em 03 (três) etapas: (i) periódicos de maior destaque; (ii) artigos de maior destaque e; (iii) autores mais citados.

Em relação aos periódicos foram elencados 38 (trinta e oito) periódicos contido no portfólio bibliográfico e suas referências, destes apenas 06 (seis) periódicos aparecem em destaque: Demonstrado no Quadro 04:

Periódico	No de artigos do Portfólio Bibliográfico	No de artigos das referências do Portfólio Bibliográfico
Revista Produção Online	2	2
GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas	1	2
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	1	1
Revista Ibero-Americana de Estratégia	1	1
Revista O&S	1	1
Revista Pesquisa Operacional	1	1

Quadro 06 - Relevância dos periódicos (Portfólio Bibliográfico e Referências)

Fonte: A Autora - Dados da Pesquisa

Dessa forma, a análise do confronto das informações em relação aos periódicos de relevância permite concluir que o periódico de maior destaque é a Revista Produção Online, pois é relevante tanto na quantidade de artigos do Portfólio Bibliográfico quanto nas suas referências. Já o periódico GEPROS (Gestão da Produção, Operações e Sistemas) possui apenas destaque nas referências do portfólio.

No que tange aos artigos de maior destaque, o artigo que mais possui citações no portfólio e em suas referências é o artigo: Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador, escrito por Sandro César Bortoluzzi; Sandra Rolim Ensslin, Leonardo Ensslin e Sandra Mara Iesbik Valmorbida, publicado em 2011, no periódico Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, citado 60 (sessenta) vezes

por outros trabalhos e referenciado 03 (três) vezes nos artigos do portfólio bibliográfico.

A última análise refere-se aos autores de maior destaque. Demonstrado na confrontação de dados por meio do Quadro 06:

Autores	No de artigos do Portfólio Bibliográfico	No de artigos das referências do Portfólio Bibliográfico
ENSSLIN, Leonardo	6	12
ENSSLIN, Sandra. R.	6	12
BORTOLUZZI, Sandro. C	4	6

Quadro 07 – Autores de Destaque

Fonte: A Autora - Dados da Pesquisa

Percebe-se, portanto, que Leonardo Ensslin, Sandra Rolim Ensslin e Sandro César Bortoluzzi são os autores que mais se destacaram em produções a partir do tema avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas. Pois possuem 06(seis), 06 (seis) e 04 (quatro) artigos, respectivamente, no portfólio bibliográfico e 12 (doze), 12 (doze) e 06 (seis) artigos, respectivamente, nas referências dos artigos do portfólio bibliográfico.

4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

A análise de conteúdo do portfólio bibliográfico é centrada nos critérios: (i) análise dos objetivos do portfólio bibliográfico; (ii) principais resultados do portfólio bibliográfico e; (iii) vantagens e dificuldades da avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas.

4.3.1 Análise dos objetivos do Portfólio Bibliográfico

A partir da leitura dos 14 artigos do portfólio bibliográfico, foi possível identificar e analisar as informações relacionadas aos objetivos. Dessa forma, observou-se que seria mais adequado que os objetivos dos artigos do portfólio

bibliográfico estejam divididos em quatro abordagens: (i) construção de conhecimento para o pesquisador, com quatro artigos (BORTOLUZZI *et al*, 2011), (DELLA BRUNA, ENSSLIN e ESSLIN, 2012), (WEGNER E MISOCKSKY, 2010) e (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ESSLIN, 2015); (ii) construção e/ou proposta de modelos de avaliação de desempenho, com quatro publicações (ENSSLIN *et al*, 2010), (GALDÁMEZ, CARPINETTI E GEROLAMO, 2009), (MACEDO e SILVA, 2005) e (PASSOS e SPERS, 2014); (iii) investigação das práticas e/ou percepções das PMEs para AD, com quatro artigos: (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ESSLIN, 2010), (SOUZA e CORRÊA, 2014), (GOMES e CALLADO, 2017) e (BELOKUROWS, BORTOLUZZI e SILVA, 2017) e; (iv) relação da avaliação de desempenho organizacional e a internacionalização, com duas publicações: (ZICA, GONÇALVES, e MARTINS, 2016) e (DALBOSCO e FLORIANI, 2016).

4.3.2 Principais resultados do portfólio bibliográfico

Estabeleceu-se como critério para a análise dos principais resultados do portfólio bibliográfico as abordagens identificadas na etapa anterior, retirados de forma literal dos respectivos artigos e seus autores:

No que se referem aos artigos que possuem a (i) abordagem de construção de conhecimento para o pesquisador, os principais resultados foram: a determinação dos periódicos de maior destaque, o artigo do portfólio bibliográfico de maior reconhecimento, artigo de maior destaque realizado por autor de destaque no conjunto de artigos (portfólio e referências), o autor mais prolífico do portfólio bibliográfico e o autor mais prolífico das referências do portfólio. Além disso, direcionaram a continuidade dos estudos em busca do aprimoramento das lacunas identificadas, esperando que o processo proposto seja útil para pesquisadores que tenham interesse em aplicá-lo ao seu assunto de pesquisa (BORTOLUZZI *et al*, 2011), (DELLA BRUNA, ENSSLIN e ESSLIN, 2012), (WEGNER E MISOCKSKY, 2010) e (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ESSLIN, 2015).

A partir dos artigos com a, (ii) abordagem na construção e/ou proposta de modelos de avaliação de desempenho, tem-se como principais resultados, retirados de forma literal dos respectivos artigos e seu autores:

i) O instrumento de intervenção utilizado, metodologia MCDA-C, permite identificar, organizar, mensurar e integrar os critérios. O modelo construído permite ao gestor visualizar o perfil das empresas nos critérios por ele identificados como relevantes para o sucesso de sua organização. Ilustrando para as empresas o perfil de impacto; o resultado numérico de sua avaliação; o processo disponibilizado pelo modelo para gerar alternativas para aperfeiçoar o desempenho e permitir ao gestor compreender as consequências destas ações (ENSSLIN *et al*, 2010).

ii) A medição de desempenho integrada a um processo sistemático de melhoria contínua promove a gestão colaborativa, aprimora o processo de tomada de decisão ou coordenação das ações planejadas pelas instituições, empresas e outros órgãos que fazem parte dos APLs. Além disso, pode ajudar a monitorar o desempenho das PMEs inseridas em uma rede de cooperação empresarial e direcionar as iniciativas coletivas ou ações de melhoria para as principais necessidades do APL (GALDÁMEZ, CARPINETTI E GEROLAMO, 2009).

iii) Através de uma análise comparativa é possível destacar níveis de eficiência, e a partir daí tomar decisões de forma mais segura e com maior velocidade. Assim sendo, o modelo serve como instrumento gerencial que consiste em proporcionar aos administradores de empresas mais uma ferramenta que auxilia na condução dos negócios e na realização dos objetivos e no cumprimento das metas da organização (MACEDO e SILVA, 2005).

iv) O Modelo MADE-O, segundo os critérios descritos na bibliografia, melhor se enquadra para as necessidades das PMEs, tendo sido utilizado como base para a criação da proposta de modelo apresentado, com adaptações do modelo BSC. O Modelo chamado de Indicador de Desempenho Global – *Environment* (IDG-E) tem como principal diferencial a avaliação do ambiente externo e interno com pesos ponderados nos módulos de ADO. Como a PME é caracterizada por ter poucos processos e pessoas, a pequena quantidade de indicadores de desempenho é outro aspecto positivo. Submetido à avaliação dos critérios apresentados pelos autores, o modelo se mostrou bastante factível para uso nas PMEs (PASSOS e SPERS, 2014).

Diante do exposto, os artigos com a abordagem na construção e/ou proposta de modelos de avaliação de desempenho, citam os modelos de avaliação de desempenho utilizados e sua relevância para as PMEs. Além disso, demonstra como os modelos podem auxiliar no aperfeiçoamento do desempenho sendo utilizados como ferramentas de apoio aos gestores na tomada de decisão.

No que se refere à abordagem, (iii) investigação das práticas e/ou percepções das PMEs para AD, tem-se como principais resultados, retirados de forma literal dos respectivos artigos e seus autores:

i) Os resultados encontrados indicam que as práticas de AD da empresa consideram elementos como alinhamento estratégico e o uso de medidas financeiras e não-financeiras, mas que ainda não consideram aspectos importantes como: ligar os objetivos operacionais aos objetivos estratégicos; criar escalas ordinais e cardinais de desempenho; agregar as medidas de desempenho para se ter uma avaliação global e gerar ações de aperfeiçoamento. Além disso, apontam que fatores como os recursos financeiros e humanos e a falta de conhecimento podem prejudicar a implantação de sistemas de AD (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ESSLIN, 2010).

ii) As empresas pesquisadas adotam indicadores financeiros e não financeiros, porém os indicadores financeiros são mais utilizados que os não financeiros (SOUZA e CORRÊA, 2014).

iii) As empresas inseridas em redes de cooperação apresentaram desempenho superior quando comparadas às empresas não inseridas em redes de cooperação (GOMES e CALLADO, 2017).

iv) A percepção entre gestores é semelhante e retrata com consistência a maioria das vantagens identificadas na utilização da Gestão Desempenho Organizacional e com maior discrepância as dificuldades (BELOKUROWS, BORTOLUZZI e SILVA, 2017).

Dessa forma, pode se afirmar, que os artigos com a abordagem na investigação das práticas e/ou percepções das PMEs para AD, citam a insuficiência de conhecimento das PMEs em relação a indicadores não-financeiros, demonstrando a dificuldade das empresas na sua utilização frente aos indicadores financeiros para apoio na tomada de decisão.

Em relação a, (iv) abordagem relação da avaliação de desempenho organizacional e a internacionalização, os principais resultados, retirados de forma literal dos respectivos artigos e seus autores, são:

i) O tema também merece atenção por parte da academia, pois percebe-se o aumento de trabalhos relacionados à internacionalização de negócios de menor porte e a destinação de seminários e seções temáticas específicas para se debater o assunto. Não obstante esta melhoria do quadro científico, percebe-se a necessidade de mais estudos sobre o campo de conhecimento, que analisem os três pilares fundamentais: processo decisório estratégico, internacionalização e micro, pequenas e médias empresas (ZICA, GONÇALVES, e MARTINS, 2016).

ii) As PMEs do Sul do Brasil estão experimentando modos de entrada no exterior mais complexos, sendo que duas delas com maior envolvimento de recursos do que a exportação. Foi constatado que a internacionalização faz com que as empresas desenvolvam competências internacionais, melhorando consequentemente o seu desempenho organizacional (DALBOSCO e FLORIANI, 2016).

Percebe-se, portanto, nos artigos com abordagem na relação da avaliação de desempenho organizacional e a internacionalização, a necessidade de mais estudos sobre o tema e o quanto a internacionalização desenvolve nas PMEs as suas competências e por consequências o seu desempenho organizacional.

4.3.3 Vantagens e dificuldades da avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas do portfólio bibliográfico

Partindo da consolidação das informações coletadas do portfólio bibliográfico, composto pelos 14 (quatorze) artigos, em relação às vantagens e dificuldades da avaliação de desempenho das pequenas e médias empresas, retirados de forma literal dos respectivos artigos e seus autores:

Ao contrário das grandes organizações que possuem diversas vantagens materiais, as PMEs possuem, por outro lado, vantagens comportamentais, uma vez que são mais flexíveis e adaptáveis às mudanças Além disso, as PMEs também: (i)

fazem parte de um mercado em menor escala; (ii) possuem organizações rudimentares; (iii) não possuem administração especializada e gestão externa e; (iv) usam trabalho próprio ou de familiares; entre outras (BELOKUROWS, BORTOLUZZI e SILVA, 2017).

As vantagens competitivas das PMEs são associadas sistematicamente ao tamanho, idade, setor, níveis de habilidades e ao ambiente no qual são localizadas, e influenciadas por quatro aspectos: (i) condições dos fatores internos e externos do aglomerado - como a disponibilidade de habilidades, infraestrutura, capital, inovação e empreendedorismo; (ii) condições de exigência - desenvolvimento de produto, estrutura da indústria, sistemas locais de compras e distribuição, tamanho do mercado e aglomeração; (iii) indústrias relacionadas e de suporte - a presença de fornecedores e clientes que são também firmas mais avançadas, incluindo empresas de serviços; e (iv) estratégia de negócio, estrutura e competição - afetando como firmas são organizadas, criadas, gerenciadas, competem ou cooperam umas com as outras, incluindo estruturas institucionais e o papel do governo (GALDÁMEZ, CARPINETTI E GEROLAMO, 2009).

O desenvolvimento de competências voltadas para a internacionalização em pequenas e médias empresas é abordado como as competências de adaptação, a tomada de decisões mais rápida e o desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas que resulta no ganho de vantagem competitiva das PMEs em relação às grandes empresas (DALBOSCO e FLORIANI, 2016).

Entretanto, PMEs podem apresentar diversas dificuldades motivadas por fatores intrínsecos à tipologia destas organizações. Um dos principais obstáculos enfrentados é a limitação de recursos financeiros e humanos (BELOKUROWS, BORTOLUZZI e SILVA, 2017).

O uso de ferramentas de avaliação de desempenho pelas PMEs pode não ocorrer ou pode limitar-se devido a diversos fatores que as afetam terem sistemas de informação insuficientes e possuírem limitação das competências gerenciais. Uma das principais dificuldades encontradas é a limitação de recursos disponíveis, recursos humanos e financeiros limitados, competências gerenciais limitadas, baixo custo-benefício e por serem consideradas inúteis ou desnecessárias. As PMEs inseridas em um ambiente turbulento, complexo e incerto, a falta de estrutura e

tecnologia, de planejamento e definição de metas e de processos estruturados. (BELOKUROWS, BORTOLUZZI e SILVA, 2017).

As principais dificuldades são relacionadas com a falta de informação, diferentes métodos de cálculo das variáveis dos sistemas financeiros, falta de comunicação entre as bases de dados, softwares desenvolvidos em linguagem de difícil atualização e revisão das funções, dificuldade para disponibilizar recursos humanos nas atividades relacionadas com a gestão de informações e conflitos entre os programadores locais e empresários (GALDÁMEZ, CARPINETTI E GEROLAMO, 2009).

As principais característica e fatores que dificultam a utilização de sistemas de AD nas PMEs estão relacionadas aos seguintes aspectos: dificuldade de envolver as PMEs em projetos de AD; implantação de partes de modelos sem considerar os impactos da não-implantação completa; raramente a implantação de sistemas de AD em PMEs tem uma visão holística; a AD em PMEs é informal e não é baseada em um modelo definido; as PMEs não possuem recursos financeiros e humanos para implementação e acompanhamento de sistemas de AD; falta a capacidade gerencial; a gestão não é profissional; falta um sistema gerencial; falta formalização dos processos internos; o entendimento é errôneo por parte dos gestores sobre a utilidade de sistemas de AD (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ESSLIN, 2010).

Diante do exposto, em relação às vantagens e dificuldades da avaliação de desempenho das pequenas e médias empresas, pode-se considerar que as principais vantagens são: a vantagem comportamental das PMEs por serem mais flexíveis e adaptáveis as mudanças, tendo uma participação de mercado em menor escala e não possuem uma administração especializada ou externa, fazendo com que utilizem trabalho próprio ou de familiares resultando em tomadas de decisão mais rápidas.

Em relação às dificuldades, uma das principais encontradas é a limitação em seus recursos disponíveis, financeiros e humanos. A utilização de sistemas de informações insipientes resultando em falta de informações e diferentes métodos de cálculos das variáveis. Além disso, fatores que dificultam são a informalidade da avaliação de desempenho nas PMEs e a falta de formalização dos processos internos. A capacidade gerencial e o entendimento errôneo por parte dos gestores

sobre a utilidade dificultam a implementação de sistemas de avaliação de desempenho nas PMEs.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção de literatura científica tem demonstrado crescimento nos últimos anos e aponta sinais de continuar se elevando. O pesquisador, ao mesmo tempo em que detém inúmera quantidade de informações a sua disposição, se encontra, muitas vezes, com dificuldade com toda a informação disponível, sobre quais são as pesquisas relevantes a serem consideradas para a construção de conhecimentos sobre o tema de sua pesquisa. Esta dificuldade de estabelecer critérios de seleção na busca de informações demonstra a importância de se utilizar metodologias objetivas na seleção de referencial bibliográfico para uma pesquisa.

Dessa forma, este trabalho buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: Qual é o cenário na literatura científica nacional acerca do tema avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas? E para responder esta pergunta este estudo objetivou analisar a produção científica publicada em periódicos nacionais referentes ao tema avaliação de desempenho nas pequenas e médias empresas.

O processo de seleção de portfólio bibliográfico *ProKnow-C*, desenvolvido pelo LabMCDA, se mostrou como uma ferramenta efetiva na filtragem das informação, conduzindo o pesquisador a seguir uma metodologia clara, objetiva e com rigor científico. O processo buscou, entre seus objetivos, gerar informação relevante minimizando a seleção de conteúdos, de forma aleatória ou parcial.

O processo de análise bibliométrica e de conteúdo se mostrou como processos adequados para a análise do contexto da área de pesquisa, possibilitando visualizar, de forma clara, as características de produção científica acerca do tema proposto.

A metodologia aplicada permitiu identificar 14 (quatorze) artigos na área de avaliação de desempenho em pequenas e médias e se constitui em um campo que tem apresentado crescimento na última década.

Em consonância, evidenciou-se que os artigos do portfólio bibliográfico obtido não apresentam uma quantidade tão elevada de citações se comparados a outras áreas mais tradicionais da ciência, onde apenas 03 (três) artigos se destacam com relevância científica no portfólio bibliográfico e suas referências, escritos por Sandro

César Bortoluzzi, Sandra Rolim Ensslin, Leonardo Ensslin e Ernesto Fernando Rodrigues Vicente, em 2010; Edwin Vladimir Cardoza Galdámez, Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti e Mateus Cecílio Gerolam, no ano de 2009 e; Douglas Wegner e Maria Ceci Misocsky, em 2010.

Foram identificados como autores de destaque Leonardo Ensslin, Sandra Rolim Ensslin e Sandro César Bortoluzzi. Por outro lado, apenas o periódico Revista de Produção Online se destacou com maior presença no portfólio bibliográfico, sendo os outros artigos espalhados em outros periódicos.

Além disso, por meio da leitura aprofundada dos 14 (quatorze) artigos do portfólio e análise de conteúdo, foi possível evidenciar os principais objetivos, resultados, e as vantagens e dificuldades da avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas.

É importante considerar que os resultados obtidos foram limitados a busca bibliográfica que se restringiu apenas aos artigos publicados em periódicos científicos, considerando apenas duas bases de dados e a determinação inicial de algumas palavras-chave a serem utilizadas.

Desta forma, sugere-se para futuras pesquisas: (i) a busca em anais de congresso, teses, dissertações e livros; e (ii) a busca em outras bases de dados.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70, 2004.

BELOKUROWS, Fernanda. C.; BORTOLUZZI, Sandro. C.; SILVA, Paulino. M. L. da. **Vantagens e Dificuldades na Gestão do Desempenho Organizacional: Percepção de Gestores de PMEs Brasileiras e Portuguesas**. Revista Gestão & Planejamento, v. 18, n. 1, p. 291-310, 2017.

BORTOLUZZI, Sandro C.; ENSSLIN, Sandra R.; ENSSLIN, Leonardo; VALMORBIDA, Sandra M. I. **Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador**. Revista Eletrônica Estratégia & Negócios., Florianópolis, v.4, n.2, p. 202-222, jun./dez. 2011.

BORTOLUZZI, Sandro. C; ENSSLIN, Sandra. R; ENSSLIN, Leonardo; VICENTE, Ernesto F. R. **Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro**. Revista Produção Online, v. 10, n. 3, p. 551- 576, 2010.

BORTOLUZZI, Sandro. C.; ENSSLIN, Sandra. R.; ENSSLIN, Leonardo. **Importância e ferramentas de avaliação de desempenho para redes de pequenas e médias empresas: análise crítica da literatura nacional versus internacional**. Revista Produção Online, v.15, n. 4, p. 1148-1173, out./dez. 2015.

CAGLIANO, Raffaella; BLACKMON, Kate; VOSS, Chris. **Small firms under the MICROSCOPE: International differences in production/operations management practices and performance**. Integrated Manufacturing Systems, Vol 12, No 7, pp. 469-482, 2001.

DALBOSCO, Inocencia B.; FLORIANI, Dinora E. **Grau de Internacionalização, Competências Internacionais, e Desempenho Organizacional da PME: Estudos de Caso no Sul do Brasil**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 22, n. 2, p. 478-509, 2016.

DELLA BRUNA, Emilio, J.; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra. R. **Seleção e análise de um portfólio de artigos sobre avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Ano 7, nº 1, jan-mar/2012, p. 113-125.

DUTRA, Ademar. **Metodologias para Avaliar o Desempenho Organizacional: Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério.** Revista Contemporânea de Contabilidade. ano 02; v. 01 - jan./jun.- 2005.

ENSSLIN, Leonardo; GIFFHORN, Edilson; ENSSLIN, Sandra R.; PETRI, Sérgio M.; VIANNA, William B. **Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão - construtivista.** Revista Pesquisa Operacional, v.30, n. 1, p. 125 – 152, 2010.

GALDÁMEZ, Edwin. V. C.; CARPINETTI, Luiz C. R.; GEROLAMO, Mateus. C. **Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais.** Gestão & Produção, v. 16, n. 1, p. 133-151, 2009.

GARENGO, Patrizia; BIAZZO, Stefano; BITITCI, Umit S. **Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda.** International Journal of Management Reviews, v. 7, n. 1, p. 25-47, mar., 2005.

GIFFHORN, Edilson. **Construção de um modelo de avaliação de desempenho de empresas terceirizadas com a utilização da metodologia MCDA-C: um estudo de caso.** 2007. 258 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

GIFFHORN, Edilson. **Modelo multicritério para apoiar o uso de avaliações de desempenho com foco nos indicadores,** 2011. 556 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

GIL, Antonio C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas AS. 2007.

GOMES, Ana. K. L. J.; CALLADO Aldo L. C. **Desempenho Organizacional das MPES: Estudo Comparativo entre Empresas Cooperadas e não Cooperadas.** Contabilidade, Gestão e Governança. v. 20 n. 3 p. 347-369 set /dez. 2017.

HUDSON, Mel; SMART, Andi; BOURNE, Mike. **Theory and practice in SME performance measurement systems.** International Journal of Operations & Production Management, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

LACERDA, Rogério T. de O.; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R. **A Performance Measurement View Of IT Project Management**. The International Journal of Productivity and Performance Management, v.60, n.2, p.132-151. 2011c.

MACEDO Marcelo A. da S.; SILVA, Fabrícia de F. da. **Análise de Desempenho organizacional Propondo uma modelagem utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial**. Revista Alcance – UNIVALE, v.12, n.2. MAI/AGO 2005.

MOREIRA, Walter. **Revisão de Literatura e Desenvolvimento Científico: conceitos e estratégias para confecção**. Janus, Lorena, ano 1, nº 1, 2004.

MURPHY, Gregory. B.; TRAILER, Jeff W.; HILL, Robert C. **Measuring performance in entrepreneurship research**. Journal of Business Research, v. 36, n. 1, p. 15-23, 1996.

NEELY, Andy **The performance measurement revolution: why now and what next?** International Journal of Operations & Production Management, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NETO, Alexandre S.; GOMES, Renata M. **Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas**. RECADM v. 1, n. 1, maio/2003.

OLIVEIRA, Marlene; BERTUCCI, Maria da G. E. de S. **A pequena e média empresa e a gestão da informação**. Informação e Sociedade, Paraíba, v.13, n.2, jul./dez. 2003.

PASSOS, Carlos A.; SPERS, Renata G. **Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 13, n. 4, p. 44-58, 2014.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas 2008.

SMITH, Mel H.; SMITH, Dave. **Implementing strategically aligned performance measurement in small firms**. International Journal of Production Economics, v. 106, n. 2, p. 393-408, 2007.

SOUZA, Antonia E.; CORREA, Hamilton L. **Indicadores de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v.8,n.3, p.118-136, Jul./Set. 2014.

TASCA, Jorge E.; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R. **A construção de um referencial teórico sobre a avaliação de desempenho de programas de capacitação**. Revista Ensaio: Avaliação e políticas públicas em educação, v.21, n.79, p. 203-238, 2013.

WEGNER, Douglas; MISOCKY, Maria C. **Avaliação de desempenho de redes de pequenas empresas: contribuições da abordagem da produção de sentido**. Revista O&S, v. 17, n. 53, p. 456-361, 2010.

WERNECK, Vera R. **Sobre o processo de construção do conhecimento: O papel do ensino e da pesquisa**. Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 14, n. 51, p. 173-196, abr./jun. 2006.

ZICA, Roberto M. F.; GONÇALVES, Carlos A.; MARTINS, Henrique C. **Internacionalização de Micro, Pequenas e Médias Empresas: Uma Avaliação sobre o Processo Decisório Estratégico**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 5, n. 3, p. 30-58, 2016.