



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

# **A INSERÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA EM CRESCIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA METADIL INDÚSTRIA E COMERCIO METALURGICA LTDA**

**RAFAELA THOMAZ QUEIROZ**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
rafaelatqueiroz@hotmail.com

**ANTONIO LOBOSCO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
antoniolobosco@hotmail.com



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## **A INSERÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA EM CRESCIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA METADIL INDÚSTRIA E COMERCIO METALURGICA LTDA.**

### **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo analisar as melhorias causadas no planejamento estratégico por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) de uma empresa em crescimento. Como os departamentos podem se estruturar e se aperfeiçoar para que as metas sejam alcançadas. Posteriormente foi elaborado um estudo de caso em uma empresa em expansão, visualizando os aspectos a serem melhorados e quais benefícios o BSC traria a organização, estudando o que poderia ser aprimorado nos departamentos de Recursos Humanos, Vendas, Financeiro, e Produção, para que os objetivos sejam alcançados de maneira eficaz. A metodologia adotada para a elaboração desse estudo foi qualitativa de caráter descritivo com coleta de dados e entrevista em profundidade com perguntas abertas. Por meio da análise sugere-se que haja uma maior interação entre as áreas, com efetiva atuação do departamento de Recursos Humanos em relação à melhorias quanto aos recursos humanos da empresa, tais como, treinamentos e programas motivacionais, o setor de Produção deve ser expandido devido ao aumento da demanda. Quanto a área de Vendas a antecipação das necessidades do cliente para mantê-lo satisfeito com os serviços agregados ao produto adquirido e, quanto a área financeira administrar os investimentos e minimizar custos.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, Mapa Estratégico.

### **Abstract**

This paper aims to examine the improvements caused in strategic planning tool through Balanced Scorecard (BSC) of a growing company. How departments can be structured and refined so that goals are achieved. Subsequently, a case study in an expanding company has been prepared by visualizing aspects to be improved and what benefits would the BSC organization, studying what could be improved in the departments of Human Resources, Sales, Finance, and Production, for the objectives are achieved effectively. The methodology adopted for the preparation of this qualitative study was descriptive in nature with data collection and in-depth interviews with open questions. Through analysis it is suggested that there is greater interaction between the areas, with effective performance of the Human Resources department regarding improvements in the company's human resources, such as training and motivational programs, the sector of production must be expanded due to increased demand. As the area of Sales anticipation of customer needs to keep you satisfied with the purchased product aggregates and services, as the financial district manage investments and minimize costs.

**Keywords:** Strategic Planning, Balanced Scorecard, Strategic Mapping.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1. Introdução:

Stiglitz (2003), prêmio Nobel de Economia de 2001, aborda a globalização como a remoção das barreiras ao livre comércio e a maior integração das economias nacionais. Em face destes aspectos as organizações foram impelidas a buscar meios para tornarem-se cada vez mais efetivas para competir e enfrentar concorrentes em escala global. Como também, o desafio dessas empresas é o de conquistarem clientes cada vez mais exigentes, além de, estar em sintonia com as constantes mudanças que ocorrem nos mercados em que atuam.

Nessa linha Prado (2009) conceitua a Globalização como:

O processo de integração de mercados domésticos, no processo de formação de um mercado mundial integrado. Em vista desta definição, incluímo-nos, portanto, entre os defensores da ideia de globalização como fenômeno socioeconômico. Nesse sentido, pode-se dividir o fenômeno da globalização em três processos, que, no entanto, estão profundamente interligados: globalização comercial, globalização financeira e globalização produtiva. Globalização Comercial é a integração dos mercados nacionais através do comércio internacional. Definimos Globalização Financeira como integração dos mercados financeiros nacionais em um grande mercado financeiro internacional. Definimos Globalização Produtiva como o processo de integração das estruturas produtivas domésticas, em uma estrutura produtiva internacional.

As organizações devem estar atentas ao que acontece no cenário mundial e que vive permanentemente submetido às implicações decorrentes de grandes transformações nos cenários: político, econômico, social e tecnológico; isto traz como consequência direta à necessidade das empresas em encontrarem as estratégias mais adequadas para atuarem neste ambiente de constantes mudanças.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) definem inovação como o resultado-chave que as empresas buscam por meio do empreendedorismo e, muitas vezes, é a fonte de sucesso competitivo para companhias que competem em uma economia globalizada e, portanto, também perpassa pela globalização das inovações.

De acordo com os autores a inovação surge do espírito empreendedor nas mais díspares situações e locais, porém, um dos locais mais propícios são as universidades, institutos de pesquisas, principalmente aqueles que investem na geração de inovações tecnológicas e que oferecem condições para que este processo aconteça. Uma das ideias que mais oferecem condições para que as inovações tecnológicas e empreendimentos surjam são as incubadoras de empresas. Para os autores a inovação tecnológica é definida como um resultado que as empresas e seus gestores buscam por meio do espírito empreendedor, este processo inovativo pode vir a garantir a competitividade da organização.

A utilização de ferramentas consagradas no ambiente organizacional podem auxiliar os empreendedores na criação, desenvolvimento e crescimento dos seus negócios. Fillion (1999); Hisrich & Peters (2002) ao analisarem as origens do conceito, o termo “empreendedor” já era usado desde a idade média para descrever tanto um ator quanto uma pessoa que gerenciava grandes projetos de produção (construção de castelos, fortes etc.). No século XVII já era feita a primeira associação do empreendedorismo à noção de risco, na medida em que o empreendedor era aquele que assumia certo grau de risco ao financiar contratos ou realizar serviços com o governo.

McClelland (1965; 1971) *apud* Fillion (1999) apresenta uma definição muito peculiar sobre um empreendedor e definia-o como: “Alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal. Um executivo em uma unidade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor”.

Considera-se, de modo geral, que as características empreendedoras são importantes para diferenciar as empresas e sustentá-las, levando-as ao desenvolvimento e sobrevivência nesse competitivo mercado. Para Baron e Shane (2007, p. 08) empreendedores são pessoas



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

que visualizam a “interseção entre o que poderia ser chamado de inspirado e o mundano”, e é nesta interseção que os empreendedores reconhecem as oportunidades, tidas como “algo novo que as pessoas irão querer ter ou usar e tomar medidas enérgicas para transformar essas oportunidades em negócios viáveis e lucrativos”.

Schumpeter (1997) deu importante contribuição para o estudo do desenvolvimento econômico e em particular o papel das inovações e do empresário inovador. A relação entre a inovação, a criação de novos mercados e a ação empreendedora são também exploradas. o autor comenta que:

[...] as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário, são por assim dizer, ensinados a querer coisas novas ou coisas que diferem em um ou outro daquelas que tinham o hábito de usar.

Inovação, segundo Dosi (1988), refere-se à busca, descoberta, à experimentação, ao desenvolvimento, à imitação e a adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas técnicas organizacionais. O autor deu uma grande contribuição destacando os conceitos de trajetória e paradigma tecnológicos que dependeria na visão do autor, dos interesses econômicos dos inovadores, da capacitação tecnológica acumulada e de variáveis institucionais.

O Manual de Oslo, importante documento formalizado pela OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2002), direcionado a apoiar o processo de inovação aos seus países membros, diz que a capacidade de determinar a escala das atividades inovadoras, as características das empresas inovadoras e os fatores internos e sistêmicos que podem influenciar a inovação é um pré-requisito para o desenvolvimento e análise de políticas que visem incentivar à inovação tecnológica.

O manual descreve que:

Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Uma empresa inovadora em TPP é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica durante o período em análise (MANUAL DE OSLO, 2004, p. 54).

Ainda conforme o manual, as inovações organizacionais ocorreriam com mudanças na estrutura gerencial da empresa, nas formas de articulação entre às áreas, na especialização dos trabalhadores ou no relacionamento com fornecedores ou clientes destas organizações.

Com o passar dos anos as empresas compreenderam a necessidade de utilizar o planejamento estratégico a fim de se manter no mercado e prosperar nos negócios traçando processos e estruturas do ambiente interno para o externo e promovendo aspectos inovativos em seu processo de gestão.

Para se atingir um objetivo, é necessário que haja planejamento para alcançá-lo. Planejamento é um processo que nos permite coordenar e orientar ações que possibilite tomada de decisões com maiores acertos para o futuro. Segundo Maximiano (2010, p. 8), planejamento é “a ferramenta para administrar as relações com o futuro”.

Para Fernandes (2013, p.22)

“Planejar implica ter ciência das consequências futuras das decisões tomadas no presente e não somente refere-se a tomar decisões prevendo ações futuras. Para ter conhecimento de tais implicações futuras é necessário executar um planejamento buscando estabelecer estratégias para a ação”.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Com o planejamento montado é preciso definir estratégias para concretizar o que foi idealizado. A palavra estratégia vem do grego *strategia*, utilizada para designar a arte e a habilidade dos generais em conduzir suas tropas. Para Aristóteles o objetivo da estratégia é a vitória. De acordo com Maximiano (2010, p. 95), “para uma empresa, a estratégia é o caminho para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência”.

Várias são as definições de planejamento estratégico. Para Fishmann e Almeida (1991: 25), "planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, por meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos".

OLIVEIRA (2005: 46) classifica-o como "um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente". Finalmente, entre várias definições, ALMEIDA (2001: 13) acrescenta o caráter de "ordenação das ideias e das pessoas, de forma a criar uma visão do caminho que se deve seguir".

De forma geral e independentemente da metodologia utilizada, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. Ackoff (1974, p.4) *apud* Oliveira (2005, p.44), apresenta cinco partes do planejamento estratégico:

1. Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, ou desafios e as metas.

2. Planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ ou diversificação de produtos. Aqui se tem a escolha de macro estratégias, macro políticas, estratégias, políticas, procedimentos e práticas.

3. Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.

4. Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.

5. Planejamento de importação e controle: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

Conforme Maximiano (2010, p 329), Planejamento Estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar.

Nesse estudo de caso o planejamento estratégico será apoiado na ferramenta *Balanced Scorecard*, conhecido como BSC e desenvolvido por Robert S. Kaplan e David Norton em 1990, ano em que foi iniciado um projeto de pesquisa em várias empresas buscando medir seu desempenho, não apenas com relatórios da contabilidade financeira mas também com outros dados envolvidos no sucesso das empresas. Após um ano de projeto, surge o conceito de um sistema balanceado de mensurações, o BSC.

Esta ferramenta envolve indicadores de resultados financeiros e não-financeiros e divididos em que quatro perspectivas: de clientes, de aprendizagem e crescimento, de processos internos e de finanças. Esses indicadores convergem para um melhor desempenho futuro da organização. Desse modo o BSC auxilia na identificação de problemas a serem resolvidos com a implantação de estratégias, alinhamento e foco nos objetivos, convertendo a estratégia em um procedimento e tarefas a todos da organização. (KAPLAN E NORTON, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.2) *apud* Maccari *et al.* (2009):



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

“Essa ferramenta traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O Balanced Scorecard continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O Balanced Scorecard permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.”

Mapa estratégico é a amostra visual da estratégia, apresentando os objetivos e a interação das quatro perspectivas do BSC (Perspectiva do cliente, perspectiva interna, perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional e perspectiva financeira) (IGARASHI, 2007).

Com a perspectiva de implantação do planejamento estratégico na empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda., este artigo tem o seguinte objetivo como alvo, analisar como a ferramenta BSC pode ser inserido neste processo, tendo em vista que ela está em expansão no seu mercado de atuação e busca melhorias de performance e controle estratégico. Enfim, em síntese, o BSC traduz a visão e estratégia em objetivos e medidas de desempenho por meio de um conjunto equilibrado de perspectivas. O BSC inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

A organização a ser analisada é atuante no mercado de móveis escolares e de escritório. A indústria mobiliária é caracterizada por diversos aspectos, como intensidade de mão de obra, grande uso de materiais de origem animal ou vegetal. A indústria nacional de móveis esta alocada principalmente nas regiões sul e sudeste, sendo 23% só no estado de São Paulo, onde se apresentam dois polos moveleiros, a grande São Paulo especializado em móveis de escritório e o noroeste paulista predominante em móveis retilíneos seriados destinados ao mercado interno (ROSA, 2007).

O setor de móveis vem crescendo nos últimos anos, até mesmo na busca de financiamento junto ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) para aquisição de maquinário e capital de giro principalmente a empresas de micro, pequeno e médio porte. Esse setor da economia é composto por cerca de 50 mil empresas segundo dados do BNDES. (ROSA, 2007)

Esse trabalho visa de modo geral apresentar as etapas e controles a serem desenvolvidos no planejamento estratégico baseado no procedimento BSC e a elaboração de um mapa estratégico, envolvendo e conscientizando todos os funcionários da empresa.

### **2. Fundamentação Teórica:**

O planejamento se tornou necessário nas civilizações mais antigas, quando o homem se deu conta que se organizar e pensar antes de agir aumentava as suas possibilidades de êxito. Mesmo sem a real concepção de praticas de planejamento os povos e lideres a utilizavam, Faria (1997) apud Fernandes (2013), comentam sobre as construções das pirâmides do Egito e as pirâmides Maias, os templos Astecas, e as cidades e fortificações romanas, tanto que o conceito de estratégia nasceu da guerra, inicialmente de modo instintivo, ideia reforçada por Maximiano (2010).

Ainda segundo Fernandes (2013), a Revolução Industrial foi um marco para a administração das empresas, devido às inovações tecnológicas e desenvolvimento no setor industrial. O que ocasionou desafios e complexidades aos gestores, afirmando por Fernandes (2013):



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

“Essa complexidade referente às grandes invenções, ao aumento da indústria e ao transporte, dentre outras, criou a necessidade de se ter o domínio da técnica de controle e gestão, além de tornar o planejamento um elemento indispensável aos empresários”.

O planejamento estratégico será embasado na ferramenta *Balance Scorecard* (BSC) envolvendo quatro campos de análise a serem aperfeiçoados, o Marketing, o Cliente, o departamento de Recursos Humanos e o departamento Financeiro.

Sendo assim, o planejamento estratégico tem o papel fundamental na coordenação da empresa, para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira possível.

O processo de planejamento é uma ferramenta utilizada para administrações futuras, ou seja, sempre procura de algum jeito, influenciar o futuro ou colocar alguma prática no futuro. (MAXIMIANO, 2010)

Maximiano (2010, p. 81) determina processo de planejamento:

- “Definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para realiza-los.
- Imaginar uma situação futura e trabalhar para construí-la”.

Estratégia é o modo em que será realizado o objetivo.

Segundo Porter (2004):

- “Há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados:
- Liderança em custos, através da economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade entre outras;
- Diferenciação através da criação de algo que o setor industrial como um todo perceba como exclusivo como, por exemplo, projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço ao consumidor, rede de distribuição, entre outros;
- Foco através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido.”

Para Maximiano (2010, p. 95 e 96), estratégia se aplica a casos de concorrência, para ser mais clara qualquer ação, que envolva a definição de um caminho a ser percorrido, para se alcançar uma meta e a escolha de como realiza-los. Para a área administrativa, Maximiano cita a estratégia empresarial ou a estratégia para a empresa, que tem como seu objetivo assegurar seu desempenho e garantir sua sobrevivência e pode ser considerada a escolha das formas de competir: onde, como, quando e com quem competir. Estratégia é o caminho para chegar a uma finalidade.

### 2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Maximiano (2010, p.96) planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar. O processo de planejamento aplica-se a organização a todo seu contexto (ou estratégia corporativa), e também em suas repartições.



**Figura 1- Planejamento estratégico**

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011).

A figura 1 mostra a forma de colocar o planejamento estratégico por repartições, à etapa que a empresa se encontra, o que busca e como fará para alcançar seus objetivos. (MAXIMIANO, 2010)



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

De acordo com Oliveira (2011, p.21), planejamento estratégico é:

“Processo de decidir objetivos da organização, mudanças nesses objetivos, recursos para atingir tais objetivos e políticas a governar a aquisição, uso e disposição desses recursos.”

O planejamento estratégico (PE) inclui na sua etapa de elaboração dados referente a desempenhos passados, sobre a situação atual e aspectos futuros, para assim definir alternativas de ação. Essas ações são direcionadas para alcançar o objetivo, dando ciência da missão, visão, valores e metas da organização para os colaboradores. (FERNANDES, 2013)

Planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar (Maximiano, pág. 96). O processo de planejamento aplica-se a organização a todo seu contexto (ou estratégia corporativa), e também em suas repartições. Podemos chamar a forma de colocá-las juntas em pratica de estratégia empresarial. Qualquer pessoa pode ter um plano estratégico, tendo os caminhos a seguir, objetivos que pretendem alcançar na vida profissional.

Um processo sistemático de planejamento é uma sequência de análises e decisões que compreende os seguintes componentes na tabela abaixo:



**Figura 2 - Processo de planejamento estratégico**

Fonte: Maximiano (2008) adaptado pelo autor

Essas etapas não precisam ser cumpridas nessa ordem, tudo vai depender da situação e de seus administradores, o importante é fazer essas análises continuamente, pois a cada momento, é diferente do outro e podem surgir situações que precisam ser acompanhadas. Veremos um pouco mais sobre cada etapa:

**A- Análise da situação estratégica:** O ponto de partida para a criação do plano de estratégia é fazer uma análise, diagnóstico ou avaliação, da situação estratégica. Os principais itens a serem considerados na análise de situação de estratégia é missão ou negócio da organização e desempenho da organização (resultados alcançados, em comparação com os objetivos). (MAXIMIANO, 2008)

A missão ou negócio da organização compreende em responder algumas questões, como quem são nossos clientes? Em que negócio estamos? Que necessidades estamos atendendo? E qual a nossa utilidade para os clientes? A missão é o reflexo da percepção de oportunidades e ameaça dos valores de sua organização e de sua vocação. (MAXIMIANO, 2008)

A Missão de uma empresa é a razão de ser da organização, é a referência na orientação para a implantação do planejamento. A Visão é o lugar no qual a empresa almeja ocupar, com isso, as ações no presente começam a ser traçadas. Os Valores representam a



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

essência da companhia demonstrada nas suas atitudes e postura no dia-a-dia. (FERNANDES, 2013).



**Figura 3 - Principais elementos de Planejamento Estratégico**

Fonte: Fernandes (2013)

A análise de desempenho servirá como base para verificar os resultados obtidos com os objetivos propostos e também analisar com a concorrência, servindo para a identificação de pontos altos e fracos da organização. Alguns fatores principais que podemos analisar são: participação dos clientes no faturamento, participação dos produtos e serviços no faturamento, participação no mercado e análise das vantagens competitivas. (MAXIMIANO, 2008)

**B- Análise do ambiente:** A análise do ambiente tem por objetivo verificar a posição da empresa nos ambientes interno e externo, avaliando as variáveis que venham a impactar de maneira positiva ou negativa na organização (OLIVEIRA, 2011).

A análise do ambiente externo verifica as oportunidades e ameaças geradas por fatores negativos ou positivos, como variáveis sociais, tecnológicas, influência governamental como legislação e normatização, entrada de novos concorrentes, conjuntura econômica, entre outras. (MAXIMIANO, 2008)

A análise do ambiente interno verifica as potencialidades e vulnerabilidades da empresa. Como por exemplo, capacitação dos profissionais, qualidade dos produtos, arranjo físico, solvência, fluxo de caixa, entre outras. (MAXIMIANO, 2008)

Para Oliveira (p.35, 2011):

“A análise do ambiente interno é uma das mais delicadas do processo de planejamento, á medida que demanda uma avaliação crítica das políticas e procedimentos estabelecidos há muito tempo dentro da empresa.”

**C- Definição de objetivos estratégicos:** Entende-se por objetivos estratégicos o alvo a ser atingido pela empresa em um período determinado. Os objetivos devem ser representados com clareza, viabilidade técnica e econômica, priorizar as necessidades e ser coerente com a missão da organização (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Maximiano (p. 105, 2008):

“Os objetivos estratégicos definem os resultados desejados para a empresa toda no longo prazo. Os objetivos estratégicos abrangem áreas do desempenho como posição no mercado, volume de negócios, inovação, responsabilidades social e imagem na comunidade, competências dos recursos humanos, valor e eficiência dos recursos físicos, investimentos e resultados financeiros globais, entre outros. As estratégias sempre estão associadas a objetivos estratégicos, os resultados que a empresa pretende realizar.”

**D- Estratégias funcionais e operacionais:** As estratégias operacionais estão ligadas as operações específicas, como a mobilização e disposição dos recursos. Já as estratégias funcionais estão relacionadas a qualificação das áreas não operacionais, como adotar técnicas



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

administrativas organizacionais ou até mesmo parceria com distribuidores (OLIVEIRA, 2011).

**E- Execução e avaliação:** De acordo com Oliveira (p.42, 2011):

“[...] para executar a estratégia a implementação exige liderança, estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento que induzam ao comprometimento e à coordenação de todos os empregados e à mobilização de recursos”.

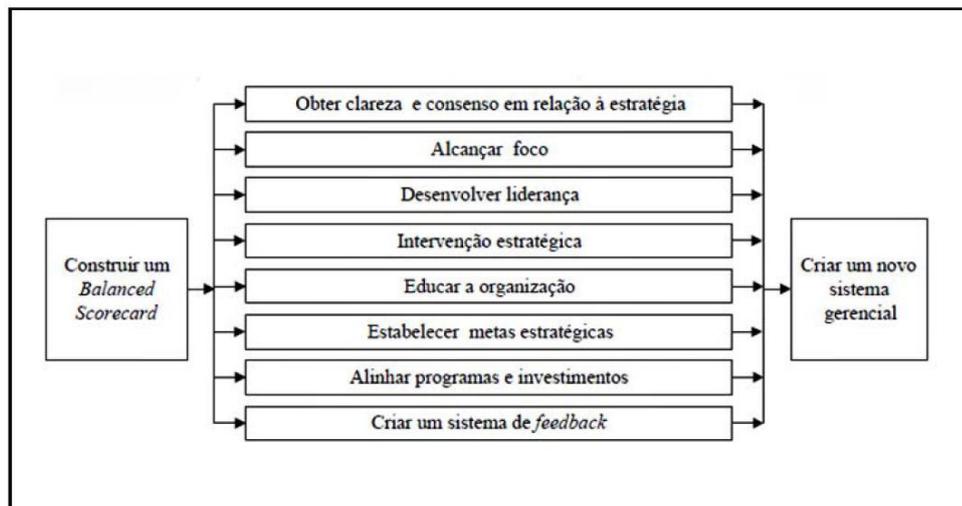
A avaliação estratégica relaciona critérios a serem analisados, como a eficiência em reduzir ou eliminar as vulnerabilidades e ameaças do ambiente externo, maximizar recursos e explorar as oportunidades do ambiente externo (OLIVEIRA, 2011).

### 2.2 Ferramenta *Balanced Scorecard* - BSC

Existem inúmeras ferramentas para se avaliar/medir se as estratégias implantadas estão surtindo os efeitos desejados. Uma destas formas é utilizando a técnica do BSC.

O BSC, foi desenvolvido na Universidade de *Harvard*, pelo professor Robert Kaplan e pelo executivo David Norton, inicialmente elaborada como uma “*ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho*”. (MACCARI *et al.* 2009)

O BSC foi uma proposta apresentada por seus criadores, como uma ferramenta que estrutura a organização, avaliando o resultado, pelos indicadores financeiros e indicadores representativos não financeiros. (SCATTOLINI, 2007)



### Quadro1 - Motivos para uma organização elaborar um *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997) *apud* Fernandes (2013).

O quadro acima apresenta alguns motivos para se construir o BSC, para criar um novo sistema gerencial que trará êxito nas metas almejadas.

O BSC em tradução literal significa “Indicadores Balanceados de Desempenho”, o termo balanceado esta ligado a quatro perspectivas distintas que interagem entre si. Cada uma delas desdobra-se em medidas específicas e por indicadores conforme destaca Maximiano (2010, p.365):

- *Perspectiva do cliente (Como o cliente nos enxerga?).*
- *Perspectiva interna (Em que processos precisamos ser eficientes?).*
- *Perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional (Como podemos continuar a melhorar e a criar valor agregado?).*
- *Perspectiva financeira (Como atendemos aos interesses dos acionistas?).*



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)



**Figura 4 - O Balanced Scorecard – quatro dimensões do desempenho de uma organização**

Fonte: Maximiano (2008) adaptado pelo autor

A seguir serão analisadas as quatro perspectivas do BSC.

## 2.2.1 Perspectiva de Inovação e Aprendizagem Organizacional

Kaplan e Norton (2004, p.203) definem:

“A perspectiva de aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard enfatiza a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da organização. Essa perspectiva contém os objetivos e indicadores dos três componentes dos ativos intangíveis, essenciais para a implementação da estratégia:

1. Capital humano
2. Capital da informação
3. Capital organizacional

Os objetivos desses três componentes devem estar alinhados com os objetivos dos processos internos uns aos outros. Os ativos intangíveis devem basear-se nas capacidades criadas por outros ativos intangíveis e tangíveis, em vez de desenvolverem capacidades independentes, sem sinergias entre si.”

Essa perspectiva está ligada aos colaboradores e ao aprimoramento da gestão interna por meio de práticas gerenciais e utilização da tecnologia da informação.

A perspectiva de aprendizado e crescimento visa a infraestrutura que a empresa deve ter, para gerar crescimento e melhoria a curto e a longo prazo. (MACCARI *et al*, 2009).

## 2.2.2 Perspectiva do Cliente

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 32):

“A perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes-alvo. A proposição de valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos para a organização”.

Perspectiva do cliente visa informar a missão e estratégia abordada pela empresa, a fim de identificar os clientes em potencial, especificações a serem atendidas e o segmento de mercado. A perspectiva do cliente alinha alguns aspectos que podem ser relacionados à perspectiva financeira, como a captação e lucratividade obtida através de satisfação, fidelidade e retenção (IGARASHI, 2007).

## 2.2.3 Perspectiva de Processos Internos

A perspectiva de processos internos visa identificar procedimentos que impactam significativamente na estratégia, como por exemplo, investimentos em laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento ou um novo produto por meio de parcerias. (KAPLAN e NORTON, 2004). Perspectiva de processos internos contribui para o alinhamento da organização,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

promovendo impacto positivo e significativo nos resultados da empresa (FERNANDES, 2013).

### 2.2.4 Perspectiva Financeira

Para Kaplan e Norton (2004, p. 32), “A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais”. Como por exemplo, índices de rentabilidade, crescimento de receitas e custos por produtos, giro de caixa, entre outros.

A perspectiva financeira aponta os resultados econômicos, obtidos pela estratégia elaborada pela empresa, ou seja, verifica a lucratividade alcançada pelo planejamento estratégico, o que impacta nas outras perspectivas.

Conforme Ghelman (2006) *apud* Fernandes (2013, p.73):

“A perspectiva financeira, ao ser colocada na base do BSC, permite um melhor funcionamento da organização. Logo, um bom desempenho dos objetivos impacta positivamente as outras perspectivas.”

Na tabela a seguir serão apresentados os objetivos, as funções e exemplos de indicadores relativos a cada uma das perspectivas sugeridas por Kaplan & Norton (1997).

Perspectivas	Objetivo	Funções	Exemplo de indicadores
<b>Financeira</b>	Contempla os impactos que as decisões estratégicas de uma empresa gera nos indicadores e metas estabelecidas neste campo.	Permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionando-as com outras medidas. Além disso, permite a avaliação e a identificação das propostas de valor, dirigidas para o segmento da empresa.	Otimização da alocação de capital. Aumento de lucratividade. Maior eficiência do capital de giro.
<b>Clientes</b>	Articula as estratégias, de maneira a proporcionar maiores resultados financeiros futuros.	Identifica segmentos de clientes e mercado nos quais a empresa possa competir e definir suas medidas de desempenho nos seus segmentos-alvos.	Captação de clientes. Retenção dos clientes. Satisfação dos clientes.
<b>Processos internos</b>	Enfoca a identificação do que necessita ser melhorado ou criado para atender aos atributos mapeados na perspectiva de clientes.	Direciona o enfoque para os processos mais críticos do negócio, e identifica em quais a empresa precisa obter nível de excelência em relação à realização dos objetivos de clientes e acionistas.	Inovação.  Retrabalho.  Tempo de resposta aos clientes.
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Verifica se a empresa possui colaboradores com conhecimentos que atendam às suas necessidades, se estes são motivados e atuam alinhados com as metas organizacionais. Apoia a habilidade da empresa direcionada ao crescimento, e o processo de adaptação frente ao ambiente de negócios.	Atua em relação à identificação da infraestrutura e das capacidades que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo.	Qualidade do ambiente de trabalho. Satisfação dos empregados. Horas de treinamento.

**Tabela 1 – Apresentação dos objetivos, das funções e de exemplos de indicadores relativos a cada uma das perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997).**

Fonte: Igarashi *et al.* (2007).

### 2.6 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico foi elaborado com intuito de descrever a estratégia, representando de maneira visual em apenas uma página. (FERNANDES, 2013)

De acordo com Corrêa (2005), “o recurso visual do mapa estratégico ao permitir uma melhor compreensão da estratégia, incentiva a criação da consciência estratégica da organização”.

Santos (2007) afirma que: “O mapa estratégico é uma ferramenta que permite visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que relaciona os resultados pretendidos com os respectivos impulsores”.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Para Ramos (2006) citado por Fernandes (2013):

“Este mapa mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor para os clientes por meio da aprendizagem, da disseminação de conhecimento e do aperfeiçoamento dos processos internos”.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) apud Santos (2011):

“O mapa estratégico é utilizado nas organizações para: I) esclarecer a estratégia no nível executivo; II) comunicar a estratégia aos colaboradores; III) alinhar as unidades, departamentos, funções e iniciativas; e IV) focar os processos de gestão.”

A seguir demonstra-se um exemplo de mapa estratégico:



**Figura 5 - Exemplo de Mapa Estratégico**

**Fonte:** Igarashi *et al.* (2007) adaptado pelo autor

A figura 5 apresenta alguns objetivos por perspectivas de maneira ilustrativa, para melhor visualização dos colaboradores, é o recurso visual do BSC.

### 3 Metodologia da pesquisa:

Esta pesquisa foi realizada na empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda., no período de 16/12/2013 a 12/01/2014 nas áreas de finanças, recursos humanos, relacionamento com o cliente e produção, para analisar como a ferramenta BSC pode auxiliar no planejamento estratégico de uma empresa em expansão?

Para analisar como a ferramenta *Balanced Scorecard* pode auxiliar no planejamento estratégico da empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda., para tanto foi entrevistada a Sra. Marina Ximenes Rodrigo Amaral que ocupa o cargo de diretora, a metodologia para realizar este estudo esta descrita abaixo.

O tipo de pesquisa a ser adotado para esta pesquisa foi qualitativo, pois, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26-27) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem, a pesquisa qualitativa lida com fenômenos, evento cujo sentido existe apenas num âmbito particular e subjetivo como é o caso desta pesquisa.

Quanto aos objetivos esta pesquisa é exploratória, pois, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 28) objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, ou à construção de hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Quanto aos procedimentos técnicos esta pesquisa utilizará pesquisa bibliográfica, análise documental e estudo de caso em profundidade seguindo os preceitos de Yin (2010) e é utilizado quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Quanto à amostra ela foi feita de forma não probabilística e intencional devido à facilidade de acesso aos dados pelo pesquisador. Foi utilizado o método de entrevistas em profundidade com perguntas abertas e fechadas.

#### 4 Análise do Caso:

O estudo de caso da empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgico Ltda., foi realizado através de entrevista, com a diretora da área de administração financeira, Marina Ximenes Rodorigo Amaral. Com o objetivo de identificar como o planejamento estratégico é elaborado pela ferramenta BSC e apresentado pelo Mapa Estratégico.

A Metadil é uma empresa privada de capital fechado, brasileira, fundada em 1974, fabricante de móveis escolares, seus produtos são certificados pelas normas de padronização da ABNT (Agência Brasileira de Normas Técnicas), laudos de ergonomia e detenção do selo FSC (*Forest Stewardship Council*) que atesta o manejo de acordo com os princípios de preservação e sustentabilidade, assim aumentando a confiabilidade, garantindo alto padrão de qualidade dos produtos e credibilidade com os clientes. Com sede em Guarulhos- São Paulo, e com representantes nos estados de Amazonas, Pará, Maranhão, Piauí, Ceara, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Sergipe, Bahia, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Distrito Federal.

Com o intuito de expansão, a empresa percebeu a necessidade de aperfeiçoar alguns processos e de sua estrutura. Para tanto esta em processo de análise da estrutura da empresa para a implantação da ISO 9001. Para que a Metadil consiga organizar o planejamento estratégico sugere-se que adote o método BSC.

Atualmente o planejamento é feito para o período de um ano, com reuniões da diretoria traçando metas e abordagens a serem formalizadas. No ultimo planejamento metas foram traçadas para que aumente o faturamento em 10% (dez por cento) comparado ao último ano. Esta em processo de implantação a apresentação dos objetivos aos colaboradores, através de vídeos e ilustrações que apontem a estratégia abordada.

Frequentemente é analisado o ambiente externo, principalmente os concorrentes. Ainda não é considerada uma ameaça a crescente de cursos de educação a distancia, pois os clientes em potencial são prestadores de serviço para escolaridade fundamental e médio, sendo assim o pico de vendas ocorre em férias escolares. Para equilibrar essa sazonalidade nas vendas, mensalmente é inovado e lançado produtos, pois no pátio fabril existe um departamento de laboratório, onde são elaborados e moldados esses novos produtos e os produtos especiais (com especificações de alguns clientes).

A divulgação da marca e dos produtos é feita a toda carteira de clientes por e-mail informativo. Outro modo de divulgar os produtos e a marca Metadil é através de anúncios em revistas especializadas nesse ramo, rede social, site próprio e principalmente por indicação de clientes. Através dessa indicação ocorre a captura de novos clientes, que posteriormente sofrem manutenção, executando pesquisa de satisfação para entender as necessidades de cada um e pontos a serem revistos e melhorados, tornando a retenção e fidelização dos clientes realizáveis.

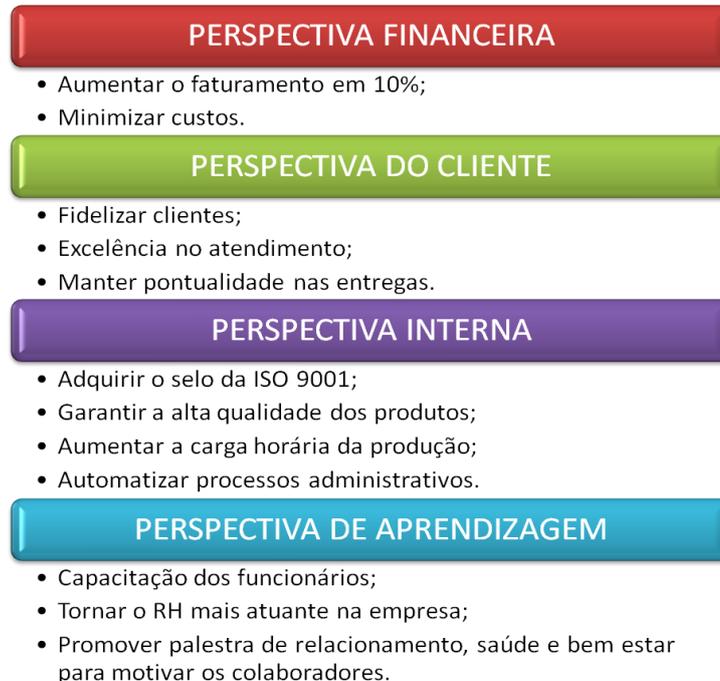
Já a análise do ambiente interno ocorre quando há necessidade, como sanar conflitos e problemas, para que não se repita, este papel é desempenhado pelos supervisores, diretores e com o apoio do departamento de Recursos Humanos. Outro papel desempenhado pelo RH da



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

empresa com o auxílio dos supervisores dos demais setores, é o aperfeiçoamento e qualificação dos funcionários proporcionando cursos de especialização e reembolso da mensalidade de cursos de graduação e pós-graduação.

Para ilustrar o planejamento estratégico da empresa, utilizando a ferramenta BSC, para apontar as perspectivas, é apresentado nos quadros de avisos, o Mapa Estratégico podendo ser visualizado por todos os colaboradores, conforme a seguir:



**Figura 6 – Mapa Estratégico da empresa Metadil**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A figura 6 representa o BSC de maneira ilustrativa. O Mapa Estratégico da empresa Metadil, aponta alguns aspectos a serem aperfeiçoados, principalmente na interação entre os departamentos, e com essa ferramenta, será possível auxiliar nas deficiências encontradas ao longo do caminho, alinhando os indicadores não financeiros aos financeiros para que assim, a organização obtenha o retorno dos investimentos e programas de maneira positiva.

### **Conclusões:**

O artigo analisou a importância de se implantar a ferramenta BSC no planejamento estratégico executado na empresa Metadil. Que implantado corretamente pode trazer benefícios atendendo a expectativa da organização em prol dos resultados.

O BSC auxilia na identificação de problemas a serem resolvidos com a implantação de estratégia, alinhamento e foco nos objetivos, convertendo a estratégia em um procedimento e tarefas a todos da organização. (KAPLAN E NORTON, 2004)

Como o BSC ainda esta em fase embrionária, há alguns aspectos a serem aperfeiçoados, tais como, interação entre os departamentos, repassar aos funcionários a importância do comprometimento e desempenho de cada um para alcançar o sucesso da empresa e analisar os custos e despesas a fim de reduzir gastos desnecessários.

Para que o BSC seja bem sucedido é preciso o envolvimento de todos os departamentos, controle e acompanhamento do processo, gerando *feedback* para intervir no momento certo, criando um novo caminho estratégico.

Um importante ponto a ser destacado, é que toda organização disposta a utilizar o BSC para a eficácia dos objetivos, precisa realizar modificações internas, ou seja, todos os



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

departamentos da empresa deverão estar envolvidos, trabalhando em sinergia em prol dos objetivos organizacionais e não apenas no intuito de criar as estratégias, e sim acompanhar e controlar, para que, caso algum elo não esteja alcançando resultado, o setor responsável assuma a responsabilidade, e defina novas metas para o alcance dos objetivos.

Sendo assim, a implantação do BSC na empresa Metadil, pode auxiliar os departamentos e os colaboradores a superarem os pontos fracos, maximizarem os pontos fortes, pois esta ferramenta alinha as estratégias, a execução e a avaliação do planejamento, não deixando que um problema ou acontecimento de fato venha a influenciar o curso e alcance das metas.

Portanto, o objetivo da presente pesquisa foi alcançado, pois, verificou-se que a ferramenta *Balanced Scorecard* pode auxiliar no planejamento estratégico de uma empresa em expansão, envolvendo todos os departamentos, gerando controles e rápido retorno dos fatos ocorridos, unindo indicadores financeiros e não financeiros conforme demonstrado neste estudo.

### Referências Bibliográficas:

- ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARON, R. J.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**. Uma visão do Processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CORRÊA, A. C.; COELHO, C. C. de S. R.; SELIG, P.M.; *Mapas estratégicos do Balanced Scorecard como um SCA: abordagem quântica á estratégia*. Porto Alegre, RS, 2005. Disponível em: [http://sigmees.com.br/files/ENEGEP2005\\_Enegep0702\\_1704.pdf](http://sigmees.com.br/files/ENEGEP2005_Enegep0702_1704.pdf). Acesso em: 13/12/2013
- DOSI, G. “*The nature of the innovative process*”, in Dosi, G.; Soete, L. (orgs.) *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Pinter Publishers, 1988.
- FERNANDES, A. G.; *Balanced Scorecard aplicado à administração pública: uma proposta de planejamento estratégico para o departamento de administração e economia da Universidade Federal de Lavras*. Minas Gerais, 2013. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1012/1/DISSERTACAO\\_Balanced%20Scorecard%20aplicado%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%bablica....pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1012/1/DISSERTACAO_Balanced%20Scorecard%20aplicado%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%bablica....pdf). Acesso dia 15/11/2013
- FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*. V.34, n.2, p.5-28, abril-junho, 1999.
- FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico na prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HISRIC, R.D; PETERS, M.P. *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill, 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. ***Strategic management: Competitiveness and globalization***. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. ***Strategic management: Competitiveness and globalization***. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
- IGARASHI, D. D.D.; IGARASHI, W.; GASPARETTO, V.; MARTINS, K. R. G.; *Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis*. Santa Catarina, 2007. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/7276>. Acesso em: 01/12/2013
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P.; *Mapas estratégicos*. 4 Ed. Rio de Janeiro: campos, 2004.
- KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa : guia prático /. – Itabuna. Via Litterarum, 2010. Disponível em:



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- <http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/LivrodeMetodologiadaPesquisa2010.pdf>. Acesso em 05.04.2013.
- MACCARI, E. A.; LOBOSCO, A.; SOUZA, N.; *A importância da Ferramenta Balanced Scorecard para a análise Financeira da empresa – um Estudo de Caso na Empresa Duratex*. São Paulo, FEA – USP, 2009. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhospdf/712.pdf>. Acesso dia 09/11/2013.
- MAXIMIANO, A. C. A.; *introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_; *Teoria Geral da Administração*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, D. Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e praticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR. J. H.; SILVA, C. A. DOS SANTOS; *Controladoria estratégica*. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OCDE - OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT- Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data**. Paris: OCDE/ EUROSTAT, 1997. . *Science, technology and industry outlook*: 2002. Paris: 2002.
- Porter, Michael. *Estrategia competitiva*. Elsevier Brasil, 2004.
- PRADO, Luiz Carlos Delorme. **Globalização: notas sobre um conceito controverso**. Professor do Instituto de Economia da UFRJ, Ph.D em Economia pela Universidade de Londres. Encontra-se publicado no site do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <[www.ie.ufrj.br/prebisch/pdfs/17.pdf](http://www.ie.ufrj.br/prebisch/pdfs/17.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2011.
- ROSA, S. E. S.; CORREA, A. R.; LEMOS, M. L. F.; BARROSO, D.V.; *O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar*. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2503.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2503.pdf). Acesso em em 20/12/2013.
- SANTOS, M. O. G.; *Mapas estratégicos- Texto de apoio*. Évora, 2011. Disponível em: [http://home.uevora.pt/~mosantos/download/MapasEstrategicos\\_TextoIntroducao\\_26Jul11.pdf](http://home.uevora.pt/~mosantos/download/MapasEstrategicos_TextoIntroducao_26Jul11.pdf). Acesso em: 13/12/2013
- SCATTOLINI, R.; *Uso do Balanced Scorecard como direcionador da tecnologia da informação*. São Paulo, 2007. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/.../3/.../Renata\\_Scattolini\\_Dissertacao\\_Final.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/.../3/.../Renata_Scattolini_Dissertacao_Final.pdf). Acesso em 03/12/2013.
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Ed. São Paulo, Ed. Nova Cultural Ltda, 1997.
- STIGLITZ, Joseph E. *Globalization and Its Discontents*, W.W. Norton & Company, New York, April 2003.
- YIN, R.K.,. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª Ed. – Porto Alegre: Ed. Artmed Editora S/A 2010.