



# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DE UMA ADAPTAÇÃO DO MODELO DO BALANCED SCORECARD (BSC) EM UMA EMPRESA DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

**LORENZO LONDERO PAGLIARIN**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
pagliarinlorenzo@gmail.com

**LUIS FELIPE DIAS LOPES**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
lflopes67@yahoo.com.br

**LUCAS CHARÃO BRITO**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
adm.lucascharao@hotmail.com

**FLAVIANI SOUTO BOLZAN MEDEIROS**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
flaviani.13@gmail.com

**MAÍRA NUNES PIVETA**

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
mairanpiveta@gmail.com



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DE UMA ADAPTAÇÃO DO  
MODELO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) EM UMA EMPRESA DE  
INSUMOS AGRÍCOLAS**

**Resumo**

Em um cenário de acirrada competitividade a capacidade das organizações para se preparar para possíveis imprevistos e situações que possam prejudicar o ambiente empresarial faz com que o planejamento seja cada vez mais necessário. Nesse sentido, o presente artigo tem como propósito elaborar objetivos a serem alcançados com o planejamento estratégico a partir de uma adaptação baseada no modelo do *Balanced Scorecard* (BSC). Para isso, utilizou-se um estudo de caso exploratório-descritivo, com a coleta através de dados primários e secundários, se caracteriza ainda como uma pesquisa participante, usada para a coleta de informações que aplicadas na análise organizacional. Entre os resultados salienta-se que foi possível estabelecer os objetivos estratégicos a partir da visão organizacional sendo descritos dentro das perspectivas do BSC a partir da formalização dos objetivos estratégicos, planos de ação e indicadores de desempenho. Deste modo, após os resultados obtidos, espera-se que a empresa possa buscar e alcançar a sua visão, sendo reconhecida pelos seus clientes e colaboradores pela qualidade e transparência de suas relações dentro do agronegócio no Estado do Rio Grande do Sul.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; Objetivos estratégicos; Planos de ação.

**Abstract**

In a scenario of fierce competitiveness organizations' ability to prepare for possible contingencies and situations that may affect the business environment makes planning is increasingly necessary. In this sense, this article aims to develop goals to be achieved with strategic planning from a model based on the *Balanced Scorecard* (BSC) adaptation. For this, we used a descriptive exploratory study case with the collection through primary and secondary data, is still characterized as a research participant, used to collect information that applied to organizational analysis. Among the results is pointed out that it was possible to establish the strategic objectives from the organizational vision being described within the BSC perspectives from the formalization of strategic objectives, action plans and performance indicators. Thus, after the results, it is expected that the company can pursue and achieve their vision, and is recognized by its customers and employees for the quality and transparency of their relationships within the agribusiness in the State of Rio Grande do Sul.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*; Strategic objectives; Action plans.



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

## 1 Introdução

Nos últimos anos, com um ambiente volátil e instável, as organizações têm enfrentado diversos desafios no decorrer de suas trajetórias. Com uma intensa globalização e mercados onde a inovação e o acesso à informação passaram a serem diferenciais competitivos, torna-se necessário que as empresas estejam cada vez mais preparadas para aumento em termos de competição. Com este cenário, o planejamento estratégico torna-se ferramenta fundamental na medida em que provoca, se bem aplicado, modificações importantes dentro das empresas, preparando o ambiente organizacional para a instabilidade e a variabilidade do mercado.

Considerando esse cenário, esse trabalho foi realizado em uma empresa de insumos agrícolas, fundada no ano de 1995, localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul, que atua na área de comercialização de *commodities* agrícolas, tais como: soja, milho, aveia, trigo e arroz, sendo a soja a cultura responsável por 95% dos negócios da companhia. Além da matriz, a empresa conta com mais três filiais.

Dentro do agronegócio, dados do Produto Interno Bruto (PIB) e da balança comercial brasileira, mostram que esta área é uma das principais atividades econômicas do país, capaz de colocar o Brasil como um dos maiores produtores e exportadores de *commodities* agrícolas do mundo. Porém, a falta de infraestrutura, bem como a falta de planejamento na área são obstáculos que aumentam os custos e, conseqüentemente, reduzem a lucratividade de produtores e empresas atuantes no setor.

Com o passar do tempo, juntamente com crescimento da referida empresa no mercado, constatou-se que ter vantagens competitivas, ou estar à frente, mesmo que um passo faz uma grande diferença em um mercado onde os produtos têm pouco ou nenhum valor agregado. Estas pequenas diferenças, porém, precisam ser identificadas previamente para que no futuro possam ser aproveitadas de tal forma que se tornem diferenciais competitivos.

Mesmo com um rápido crescimento, a empresa de insumos agrícolas analisada nesse estudo mostra-se carente de uma orientação estratégica para que continue o seu processo de expansão no mercado. Diante do exposto, essa pesquisa surgiu com o intuito de responder a seguinte problemática: Qual a orientação estratégica para a empresa Alpha Insumos Agrícolas? Considerando a problemática levantada, a presente pesquisa tem como propósito elaborar objetivos a serem alcançados com o planejamento estratégico a partir de uma adaptação do modelo do *Balanced Scorecard* (BSC).

O estudo justifica-se em função da importância e necessidade de ter um direcionamento estratégico toda e qualquer empresa, independentemente do porte ramo de atuação. No caso da Alpha, com o objetivo de crescer ainda mais no mercado, neste momento carece de uma orientação estratégica formal que possa conduzi-la ao crescimento de maneira sustentada e com objetivos claros e bem definidos.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

Ao longo dos anos, percebeu-se que as novas necessidades empresariais no mundo todo em termos de desenvolvimento de capacidades competitivas não poderiam ser satisfeitas com modelos de planejamento estratégicos baseados exclusivamente em medidas financeiras. Mesmo preservando e reafirmando a importância dessas medidas tangíveis, criou-se uma visão de que um estudo com base nessa perspectiva apenas não poderia colaborar para uma melhor previsão e planejamento de um futuro organizacional.



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

Dessa forma, Tavares (2007) afirma que o BSC é uma ferramenta que permite acompanhar e aproveitar oportunidades de criação de valor para clientes, a partir de uma gestão eficiente de patrimônios tanto tangíveis quanto intangíveis.

Essa forma de gestão estratégica, de acordo com Kaplan e Norton (2001), reflete o atual momento do mercado global, no qual 75% do valor de mercado das empresas são resultado de ativos intangíveis em poder da empresa, como, por exemplo, o capital humano, organizacional e da informação.

Assim, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC completa os indicadores financeiros de desempenho utilizados no passado. Segundo os autores, os objetivos e planos do BSC devem derivar da visão estratégica da empresa, tomando como base quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Complementando, Willyerd (1997) acrescenta que o BSC está sendo utilizado cada vez mais como meio para medir desempenho das empresas. A estratégia empresarial é avaliada segundo as perspectivas financeira, cliente e medidas operacionais.

De acordo com Zeus (2004), o BSC é uma ferramenta de gestão empresarial que objetiva integrar e conectar todos os principais indicadores de desempenho utilizados dentro das empresas, buscando alcançar a qualidade máxima em todos os níveis organizacionais. Ainda, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o *Balanced Scorecard* é um sistema que, de modo balanceado, aplica indicadores financeiros e não financeiros, estabelecendo relações de causa e efeito entre estes, possibilitando a partir daí, construir mapas estratégicos.

Reafirmando esta ideia, os autores Kaplan e Norton (2001, p. 81) dizem que “cada indicador do *Scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia ideológica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências”.

De forma a sintetizar todas as ideias, Tavares (2007) diz que o BSC constrói uma relação de causa e efeito entre as perspectivas. Começando com o suprimento das necessidades dos colaboradores (conhecimento, informação e sistemas) na perspectiva de aprendizado e crescimento, esta terá uma relação de causa e efeito com perspectiva de processos internos, na medida em que a primeira, se satisfeita, possibilita o desenvolvimento e inovação de capacidades estratégicas organizacionais, foco da segunda perspectiva.

Após isso, essas perspectivas terão a mesma relação que tiveram entre si (causa e efeito) com a terceira perspectiva (do cliente), criando capacidades de fornecer valor específico aos seus respectivos mercados. Por fim, estas perspectivas terão como efeito um maior desempenho financeiro da empresa, gerando maior lucratividade, maior valor para os acionistas, redução nos custos, aumento no patrimônio empresarial (perspectiva financeira).

Na sequência, apresentar-se-ão os principais conceitos e descrições de cada uma das quatro perspectivas que compõe o modelo do BSC.

### 2.1.1 Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros da empresa, no entendimento de Kaplan e Norton (1997), devem servir de foco para todos os outros objetivos e medidas das demais perspectivas do BSC. Em outras palavras, qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que devem, no final, resultar na melhoria do desempenho financeiro da empresa.

Ainda segundo os autores, os objetivos financeiros podem diferir-se dependendo do estágio da empresa no seu ciclo de vida. Contemplando as fases crescimento, sustentação e colheita, eles afirmam que as empresas na primeira fase procuram objetivos de crescimento no mercado, acarretando em maiores investimentos e menores retornos de capital. Já na



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

segunda fase, as empresas traçam objetivos visando obter excelentes retornos sobre o capital, principalmente sobre o capital investido na fase anterior, procurando manter suas fatias de mercado. Por fim, na fase de colheita ou maturidade, as empresas não buscam mais o alto investimento, apenas o necessário para manter equipamentos e capacidade atuais. A meta principal desta fase é maximizar o fluxo de caixa da empresa.

Em resumo, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 64), “os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa”. O autor diz que o *Balanced Scorecard* não conflita com essa meta principal, apenas configura a estratégia da empresa para atrelar e relacionar os outros diversos objetivos aos financeiros, tornando esses mais explícitos para todas as unidades de negócio da empresa.

### 2.1.2 Perspectiva Clientes

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos clientes é responsável por identificar e selecionar os segmentos de mercado onde a empresa irá atuar. Em outras palavras é este segmento que representa as fontes que irão produzir a receita que compõe os objetivos financeiros da empresa.

Dessa forma, o grande objetivo desta perspectiva é criar valor para os clientes e mercados nos quais se decide atuar, satisfazendo, por fim, as necessidades do público alvo. Segundo Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva possibilita à organização alinhar suas medidas essenciais voltadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercados.

Estas medidas essenciais são comuns à grande maioria das empresas, não havendo, porém, um foco específico para um mercado ou um segmento. Por isso, os autores sugerem que haja medidas customizadas para grupos específicos de clientes que a empresa espera a obtenção de um maior crescimento e lucratividade.

Assim sendo, é importante que a empresa tenha um monitoramento constante do mercado no qual atua e dos seus respectivos clientes, pois, para adequar os objetivos desta perspectiva ao mercado, é fundamental ouvir e atender às necessidades dos clientes. Para Kaplan e Norton (1997), medidas como participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação e lucratividade dos mesmos, precisam ser customizadas para grupos específicos de clientes e, por isso, é importante a organização manter-se atualizada em relação às expectativas da clientela.

### 2.1.3 Perspectiva Processos Internos

A perspectiva dos processos internos tem por objetivo satisfazer acionistas e clientes. Para que isso ocorra, a empresa deve se perguntar em quais processos deve alcançar excelência. Dessa forma, as medidas dos processos internos devem voltar-se àqueles processos que mais impactarão na satisfação de clientes e que alcancem os objetivos financeiros da organização.

Complementarmente, Kaplan e Norton (1997, p. 99) afirmam que no BSC “os objetivos e as medidas da perspectiva dos processos internos derivam das estratégias voltadas para o atendimento dos acionistas e clientes-alvo”. Para os autores, os convencionais sistemas de medição de desempenho visam apenas melhorar indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos já existentes. O BSC faz com que os objetivos derivem da expectativa de participantes externos, como clientes e acionistas.

Ainda, segundo Kaplan e Norton (1997) são três processos internos principais que as empresas devem focar para garantir bons retornos a clientes e acionistas: o processo de inovação, através do qual se identificam as necessidades dos clientes e posteriormente



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

desenvolvem-se e criam-se produtos correspondentes a estas necessidades; o processo operacional, onde os produtos desde a encomenda do cliente até a entrega ao mesmo devem obedecer a padrões de eficiência e consistência; e o processo de pós-venda, que inclui todos os serviços de apoio ao cliente, auxiliando a busca pela satisfação do mesmo.

### 2.1.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

No entendimento de Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva tem como principais objetivos sustentar e dar infraestrutura para que se alcance as metas traçadas nas três perspectivas anteriores. Para isso, os objetivos dessa perspectiva derivam de três fontes: pessoas, sistemas e processos organizacionais. Essa perspectiva deve desenvolver, dentre estas três fontes citadas, medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional.

Em modelos tradicionais, que tem medidas de desempenho baseadas apenas em resultados financeiros, os investimentos em aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais são tratados como despesas, sendo sua redução uma maneira de aumento dos ganhos empresariais (KAPLAN; NORTON, 1997). Ao longo prazo, a falta de investimento em aprimoramento das capacidades empresariais, dos funcionários e dos sistemas aparecerão como faltas graves e serão muito mais dispendiosas à empresa do que se houvesse feito investimentos em aprendizado e crescimento.

Por isso, de acordo com Kaplan e Norton (1997), nesta perspectiva deve ser utilizado um grupo de três indicadores focados nos funcionários como forma de monitorar os resultados a partir de investimentos feitos em funcionários, sistemas e procedimentos organizacionais. Estes indicadores são a satisfação, produtividade e retenção de colaboradores.

### 2.2 Indicadores de Desempenho

De acordo com Padoveze (2007), indicador de desempenho é um número que colabora com um processo, de forma a clarificá-lo e proporcionar melhor entendimento da situação de uma empresa. Tem como objetivo identificar e apontar tendências e dar suporte aos gestores das organizações para enfatizar e direcionar os esforços na direção correta.

Descritos como parâmetros por Tavares (2007), estes indicadores permitem medir e julgar o andamento de diversos processos, tidos pelo autor como objetivos e metas. Podem ser classificados como parâmetros físicos, como aumento da participação de mercado, novos produtos e novos serviços; monetários, como custo com produção e com departamento pessoal e temporais, como datas limite e duração.

Fica claro, desta forma, o quão importante é utilizar indicadores, pois, além de analisar ambientes, planejar, traçar estratégias e organizar planos de ação, é interessante o administrador ter um retorno acerca dos resultados previamente propostos no planejamento estratégico da empresa e assim poder verificar a evolução das medidas estabelecidas. Em outras palavras, o administrador necessita de indicadores para que acompanhe o desenvolvimento e a evolução da empresa em busca dos objetivos traçados.

Neste contexto, Müller (2003) afirma que os indicadores devem refletir o planejamento estratégico. A partir de ferramentas como o BSC, os indicadores podem ser organizados em níveis hierárquicos, ligando os diversos setores da empresa, além de tornar os objetivos e metas da empresa mensuráveis, o que dá um caráter diferente ao plano.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (2012), um eficiente sistema de indicadores tem além de constatar que as metas estão sendo alcançadas, tem ainda uma função igualmente importante: clarear e conectar as diferentes ações entre setores de uma empresa, criando a partir daí um alinhamento e uma linguagem comum em todos os níveis organizacionais. Além



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

disso, materializar resultados através de medidas de desempenho provoca, internamente, um processo motivacional interessante na busca pelo sucesso da empresa.

## 3 Metodologia

O método utilizado no presente trabalho consiste em um estudo de caso exploratório-descritivo que, segundo Oliveira (2011), procura analisar um contexto social de forma geral e ampla, permitindo ao pesquisador compreender melhor o comportamento de diversos fatores e elementos que afetam determinado fenômeno.

Campomar (1991) observa que o método de estudo de caso proporciona uma análise profunda sobre uma quantidade relativamente pequena de variáveis, sendo, portanto, o mais indicado para trabalhos sobre complexidade de fenômenos organizacionais, na medida em que identifica características e comportamentos mais expressivos de fatores da vida real.

De acordo com Gil (2008, p. 41), “a pesquisa exploratória objetiva propor maior familiaridade com o problema”. A pesquisa descritiva busca estabelecer relação entre as variáveis estudadas e será utilizada para determinar as características do ambiente analisado.

Para a coleta de dados utilizou-se dados secundários que, segundo Lakatos e Marconi (2006) contempla toda bibliografia já tornada pública em relação ao que está sendo estudado. Também se fez uso de dados primários a partir de entrevistas semiestruturadas com os gestores e diretores da empresa. De acordo com Lakatos e Marconi (2006), nelas o entrevistador pode desenvolver e direcionar as situações de acordo com sua vontade. Dessa forma, explora-se mais a fundo uma questão, já que não há tanta padronização.

A pesquisa também se caracteriza como pesquisa participante, usada para a coleta de informações aplicadas na análise organizacional. Segundo Pearsall (1968), além de ser uma maneira de obter informações detalhadas junto a informantes, é também um aglomerado de comportamentos dos quais fazem parte o observador. Seu foco principal é obter dados à cerca do fenômeno em estudo, através de envolvimento direto.

Portanto, a pesquisa participante, envolve pesquisador e pesquisado, na qual ambos, juntos, identificam problemas, discutem, buscam soluções e agem medindo, ao final do processo, os resultados obtidos. A partir dos dados primários e secundários poder-se-á elaborar objetivos a serem alcançados com o planejamento estratégico a partir de uma adaptação baseada no modelo do BSC na Alpha Insumos Agrícolas (nome fictício adotado) visando preservar a identidade da empresa analisada nesse trabalho.

## 4 Análise dos resultados

Obedecendo ao modelo do BSC, os objetivos estratégicos para a Alpha Insumos Agrícolas foram definidos de acordo com suas perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). Tais objetivos seguem expostos no Quadro 1.

| Perspectiva        | Objetivos  |
|--------------------|--|
| Financeira         | <b>F1 - Aumentar o faturamento</b>                           |
|                    | <b>F2 - Aumentar a lucratividade</b>                         |
| Clientes           | <b>C1 - Captação de novos clientes</b>                       |
|                    | <b>C2 - Satisfação dos clientes</b>                          |
|                    | <b>C3 - Fidelidade de clientes</b>                           |
| Processos Internos | <b>P1 - Melhorar a utilização dos sistemas de informação</b> |
|                    | <b>P2 - Melhora da comunicação interna</b>                   |
|                    | <b>P3 - Padronização e aperfeiçoamento de processos</b>      |



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

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Aprendizado e Crescimento | A1 - Treinamento de funcionários           |
|                           | A2 - Reduzir a rotatividade                |
|                           | A3 - Melhorar a perspectiva do funcionário |

## Quadro 1 – Objetivos estratégicos

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Destaca-se que os objetivos estratégicos para cada perspectiva, visualizados no Quadro 1, foram definidos juntamente com o diretor da empresa a partir de conversas e diálogos com o mesmo.

### 4.1 Planos de Ação

Para cada objetivo estratégico apresentado no Quadro 1 foram definidos planos de ação. Estes planos visam o cumprimento e o alcance dos objetivos e metas traçados dentro das quatro perspectivas do BSC. Sendo assim, no Quadro 2 estão expostos os planos de ação da perspectiva de aprendizado e crescimento.

| PLANOS DE AÇÃO – PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO          |  |                                  |  |                                    |  |
|---|--|----------------------------------|--|------------------------------------|--|
| Objetivo  | Treinamento de funcionários  |                                  |  |                                    |  |
| O QUÊ?  | POR QUÊ?   | ONDE?                            | QUEM?  | QUANDO?                            | COMO?  |
| Calendário padrão de treinamento                                | Melhorar o desempenho de cada um dentro de suas funções.   | Em todas as unidades da empresa. | Departamento de Recursos Humanos.                          | Nos meses de novembro até janeiro. | Criar programas e períodos determinados de treinamento   |
| Contratações para cargos específicos deverão exigir treinamento | Para que o cargo seja ocupado por um indivíduo capacitado a cumprir e a crescer em sua função.                                 | Em todas as unidades da empresa. | Departamento de Recursos Humanos.                          | Durante todo o ano.                | Funcionário somente começará a trabalhar após estar apto.  |
| Objetivo  | Reduzir rotatividade   |                                  |  |                                    |  |
| O QUÊ?  | POR QUÊ?   | ONDE?                            | QUEM?  | QUANDO?                            | COMO?  |
| Identificar causas da rotatividade                              | Diminuir a troca de funcionários implica em menores custos com novos treinamentos bem como mantém um padrão de qualidade alto. | Em todas as unidades da empresa. | Departamento de Recursos Humanos e Gerente Administrativo. | Durante todo o ano.                | Aplicar uma pesquisa de clima organizacional, visando identificar as possíveis causas da rotatividade.               |
| Aumentar a satisfação do funcionário                            | A satisfação no trabalho é inversamente proporcional à rotatividade.   | Em todas as unidades da empresa. | Departamento de Recursos humanos                           | Durante o ano todo.                | Promover uma festa de integração por trimestre bem como melhorar as estruturas de vestiário e refeitório da empresa. |





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

| Objetivo<br>O QUÊ?         | Melhorar a perspectiva do funcionário   |  |   |                     |  |
|----------------------------|---|--|---|---------------------|--|
|                            | POR QUÊ?  | ONDE?  | QUEM?   | QUANDO?             | COMO?  |
| Plano de cargos e salários | Dar ao funcionário a possibilidade de crescimento dentro da empresa, diminuindo assim a rotatividade. | Primeiramente aplicado na Matriz da empresa. | Departamento de Recursos Humanos e diretoria. | Durante o ano todo. | Planejar e apresentar para os funcionários, no momento em que são admitidos na empresa, as suas possibilidades de crescimento dentro da organização. |

**Quadro 2** – Planos de ação da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

No Quadro 2 foram apresentados os planos que buscam, dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, a melhora do desempenho dos funcionários em suas funções, a partir do investimento em treinamento para os mesmo, bem como o aumento da satisfação dos colaboradores e a conseqüente diminuição da rotatividade. O Quadro 3 apresenta os planos da perspectiva dos processos internos.

| PLANOS DE AÇÃO – PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS            |   |                                  |   |   |   |
|--|---|----------------------------------|---|---|---|
| Objetivo<br>O QUÊ?   | Melhorar a utilização dos sistemas de informação  |                                  |   |   |   |
|  | POR QUÊ?  | ONDE?                            | QUEM?   | QUANDO?                                       | COMO?   |
| Aumentar o desempenho na utilização dos sistemas de informação | Todos os sistemas dentro da empresa são pouco explorados, ou seja, não são utilizados ao máximo todos os recursos.                                    | Em todas as unidades da empresa. | Fornecedores dos sistemas e técnico de Tecnologia da Informação (TI). | Período entre os meses de agosto e fevereiro. | Através de treinamento dos funcionários mediante visita das empresas fornecedoras dos <i>softwares</i> e <i>e-learning</i> (treinamento virtual). |
| Prevenção de erros e maior autonomia no trabalho               | Faz-se necessário a padronização e regulamentação dos principais procedimentos dos sistemas informacionais, como forma de suporte em caso de dúvidas. | Em todas as unidades da empresa. | Responsáveis por cada sistema presente na empresa.                    | Período entre os meses de outubro a janeiro.  | Construção de um manual envolvendo os sistemas de informação  |
| Objetivo<br>O QUÊ?   | Melhora da comunicação interna  |                                  |   |   |   |
|  | POR QUÊ?  | ONDE?                            | QUEM?   | QUANDO?                                       | COMO?   |
| Padronizar canais de comunicação internos                      | Há falhas que provocam diversos problemas no andamento das rotinas da empresa, gerando por vezes custos excessivos e insatisfação de clientes.        | Em todas as unidades da empresa. | Área administrativa da empresa e fornecedora de softwares da Alpha.   | Período entre os meses de junho e setembro.   | Aquisição de um comunicador padrão, junto à empresa gerenciadora das redes internas da empresa.   |



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

|  |   |  |                                  |                                  |  |
|--|---|--|----------------------------------|----------------------------------|--|
| Formalização de reuniões                     | Não existe na rotina da empresa reuniões formais, o que dificulta o fluxo da informação do topo do organograma empresarial até sua base.  | Em todas as unidades da empresa.             | Diretoria                        | A partir do mês de junho.        | Formalização de um calendário bem como de uma ata, que será formalizada e assinada ao final de cada sessão.  |
| <b>Objetivo</b>                              | <b>Padronização e aperfeiçoamento de processos</b>  |  |                                  |                                  |  |
| <b>O QUÊ?</b>                                | <b>POR QUÊ?</b>   | <b>ONDE?</b>                                 | <b>QUEM?</b>                     | <b>QUANDO?</b>                   | <b>COMO?</b>   |
| Mapear os principais processos da empresa    | Percebe-se que um processo, muitas vezes é realizado de maneira distinta por não haver padronização. Esta falha acarreta em insatisfação de funcionários bem como problemas na própria comunicação interna.       | Primeiramente aplicado na matriz da empresa. | Área administrativa da empresa.  | Durante todo o ano.              | Especificar uma pessoa qualificada à mapear os principais processos da empresa bem como treinar os funcionários para um melhor entendimento da ferramenta utilizada. |
| Melhoria do controle financeiro da empresa   | Não há um controle claro e seguro quanto ao departamento financeiro da empresa. Em outras palavras, o controle é feito com planilhas do <i>software</i> Excel®, sem a utilização do sistema principal da empresa. | Na matriz da empresa.                        | Área administrativa e diretoria. | A partir do mês de junho do ano. | Utilização de relatórios do sistemas bem como a retirada do controle diário por parte do diretor da empresa.   |
| Melhora do controle da logística empresarial | A logística, maior custo fixo dos produtos da empresa, não possui um sistema gerencial. É controlada a partir de planilhas do <i>software</i> Excel®.   | Matriz da empresa.                           | Diretoria e área comercial.      | Até fevereiro de 2015.           | Controle de fretes via sistema principal da empresa. Eliminação de planilhas do <i>software</i> Excel®.  |

**Quadro 3** – Planos de ação da Perspectiva Processos Internos

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Analisando o Quadro 3, referente à perspectiva dos processos internos, visualiza-se a preocupação da empresa com a padronização dos processos, melhora da comunicação interna e aumento do controle em setores como finanças e logística, tudo isto corroborando a preocupação de melhorar os serviços prestados, na busca por uma satisfação cada vez maior dos clientes. A seguir, no Quadro 4 visualizam-se os planos de ação da perspectiva dos clientes.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)

## II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

| PLANOS DE AÇÃO – PERSPECTIVA DOS CLIENTES   |   |                                  |                            |   |   |
|---|---|----------------------------------|----------------------------|---|---|
| Objetivo                                    | Captação de novos clientes  |                                  |                            |   |   |
| O QUÊ?                                      | POR QUÊ?  | ONDE?                            | QUEM?                      | QUANDO?                                     | COMO?   |
| Aumentar carteira de clientes da empresa    | Aumentar o faturamento da empresa.  | Na matriz da empresa.            | Área comercial.            | Durante todo o ano.                         | Através de programas de marketing voltados para a captação de novos clientes. Não só clientes depositantes, mas buscar a compra de soja disponível em armazéns próprios dos clientes. |
| Novos produtos e serviços                   | Com novos produtos, abrem-se novos mercados, capta-se novos clientes e, conseqüentemente, aumenta-se a carteira de clientes e o faturamento da empresa.               | Em todas as unidades da empresa. | Área comercial.            | Durante o ano todo.                         | Aumento dos investimentos no setor de grãos semente, com incremento de novas tecnologias e variedades.  |
| Objetivo                                    | Satisfação dos clientes   |                                  |                            |   |   |
| O QUÊ?                                      | POR QUÊ?  | ONDE?                            | QUEM?                      | QUANDO?                                     | COMO?   |
| Aumentar a percepção de valor dos clientes. | Atender a demanda dos clientes, com vista a tornar nosso serviço reconhecido no mercado.  | Em todas as unidades da empresa. | Toda a empresa.            | Durante todo o ano.                         | Aumentar a velocidade de recebimento e expedição de cargas, buscar sempre os melhores preços no mercado e dar segurança aos clientes.   |
| Redesenhar o Layout do escritório da matriz | Não há um estrutura correta para atendimento dos clientes. A espera dos clientes está acima do esperado e, portanto, há aglomeração dos mesmos em locais indesejados. | Na matriz da empresa.            | Gerentes e diretor.        | Período entre os meses de junho e dezembro. | Com o mapeamento do principal processo da empresa, o layout será pensado com vista à corresponder ao máximo o fluxo designado.  |
| Objetivo                                    | Fidelidade de clientes  |                                  |                            |   |   |
| O QUÊ?                                      | POR QUÊ?  | ONDE?                            | QUEM?                      | QUANDO?                                     | COMO?   |
| Reter os atuais clientes da empresa         | Para expansão da carteira de clientes e necessário, primeiramente, manter os atuais. É muito mais oneroso conquistar o cliente novamente do que mantê-lo na empresa.  | Em todas as unidades da empresa. | Área comercial da empresa. | Durante o ano todo.                         | Realização de eventos em datas comemorativas, distribuição de brindes aos principais clientes e canais de comunicação direta com o produtor.  |



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

|   |   |                       |                |                     |   |
|---|---|-----------------------|----------------|---------------------|---|
| Oferecer novos planos de compras aos clientes | Os concorrentes estão cada vez mais desenvolvendo pacotes de vendas, que agrupam defensivos, fertilizantes e grãos. | Na matriz da empresa. | Área comercial | Durante todo o ano. | Desenvolver novos planos e novos tipos de negociação com o produtor, com vista a mantê-los dentro do grupo empresarial. |
|---|---|-----------------------|----------------|---------------------|---|

**Quadro 4** – Planos de ação da Perspectiva Clientes

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Os planos acima citados, da perspectiva clientes, mostram o objetivo que a empresa tem de aumentar o seu número de clientes assim como reter e intensificar os depósitos dos atuais. Para isso, investir no desenvolvimento de novos produtos, além de melhorar os já existentes é fundamental, e, é neste sentido que foram traçados os planos de ação acima apresentados. Observam-se, no Quadro 5 os planos de ação referentes à perspectiva financeira.

| PLANOS DE AÇÃO – PERSPECTIVA FINANCEIRA       |  |                                  |                               |                     |   |
|---|--|----------------------------------|-------------------------------|---------------------|---|
| Objetivo                                      | Aumentar o faturamento   |                                  |                               |                     |   |
| O QUÊ?  | POR QUÊ?   | ONDE?                            | QUEM?                         | QUANDO?             | COMO?   |
| Aumentar o volume de depósitos.               | Aumentar o faturamento proporciona à empresa maior investimento e melhorias na sua infraestrutura.   | Na matriz da empresa.            | Área comercial.               | Durante todo o ano. | A partir do aumento da carteira de clientes, bem como da expansão para novas regiões. Ainda, convencer os atuais clientes a depositarem uma maior % de sua safra. |
| Objetivo                                      | Aumentar a lucratividade   |                                  |                               |                     |   |
| O QUÊ?  | POR QUÊ?   | ONDE?                            | QUEM?                         | QUANDO?             | COMO?   |
| Novas unidades                                | Novas unidades, em regiões de pouca atuação da empresa aumentam a participação da empresa no mercado.  | Matriz da empresa.               | Diretoria e área comercial.   | Durante todo o ano. | Através do investimento em novas estruturas de recebimento em regiões onde a empresa possui pequenas fatias de mercado.   |
| Corte de despesas desnecessárias              | Melhorar o retorno para os acionistas bem como incorporar dentro da empresa uma cultura de corte de despesas desnecessárias e busca por negócios mais rentáveis. | Em todas as unidades da empresa. | Diretoria e gerentes de área. | Durante o ano todo. | Eliminar processos inúteis e repetitivos dentro da empresa.   |
| Investir em negócios de maior margem de lucro | Uma margem maior possibilita crescimento na taxa de lucratividade.   | Na matriz da empresa.            | Diretoria.                    | Durante todo o ano. | Investimento em áreas de maior retorno da empresa, como sementes e defensivos agrícolas.  |



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

|                                   |  |                       |                 |                     |   |
|-----------------------------------|--|-----------------------|-----------------|---------------------|---|
| Melhorar o planejamento logístico | Sendo o transporte o principal custo por saco da empresa, é necessário que haja um controle e um desempenho cada vez melhor na área. | Na matriz da empresa. | Área comercial. | Durante o ano todo. | Maior integração da cadeia de suprimentos. (SCM). |
|-----------------------------------|--|-----------------------|-----------------|---------------------|---|

**Quadro 5** – Planos de ação da Perspectiva Financeira

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

No Quadro 5 são apresentados os planos de ação da perspectiva financeira que, em termos gerais, mostram a preocupação da empresa em aumentar o seu faturamento através do crescimento do volume recebido e negociado. Além de melhorar a sua margem de lucro, sendo através de diminuição de custos gerais ou a partir do investimento em negócios que tenham um retorno maior do que os atuais. A seguir, são apresentados os indicadores de desempenho da empresa, que buscam proporcionar à organização o acompanhamento de algumas atividades e avaliar o desempenho da empresa em relação às mesmas.

### 4.2 Indicadores

Este item apresenta os indicadores sugeridos à empresa Alpha Insumos Agrícolas, visando medir o desempenho da organização em razão de algumas variáveis. O principal motivo para a utilização destes indicadores é avaliar e acompanhar o desenvolvimento das atividades da empresa na busca pelos objetivos estratégicos traçados. No Quadro 6 são apresentados os indicadores relacionados à perspectiva aprendizado e crescimento.

| INDICADORES – PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO    |   |               |
|--|---|---------------|
| <b>Objetivo</b>  | <b>Treinamento de funcionários</b>  |               |
| INDICADOR  | MENSURAÇÃO  | PERIODICIDADE |
| Porcentagem do faturamento investido em treinamento    | $\frac{\text{Despesas com treinamento}}{\text{Receita bruta}}$  | Trimestral    |
| Nº. de horas de treinamento                            | Soma das horas totais de treinamento  | Anual         |
| <b>Objetivo</b>  | <b>Reduzir rotatividade</b>   |               |
| INDICADOR  | MENSURAÇÃO  | PERIODICIDADE |
| Índice de rotatividade                                 | $\frac{n^{\circ} \text{ de admissões} + n^{\circ} \frac{\text{demissões}}{2}}{n^{\circ} \text{ total de funcionários}}$ | Anual         |
| Taxa de satisfação do funcionário                      | Obtida através de uma pesquisa de clima organizacional  | Anual         |
| Índice de absenteísmo                                  | $\frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Horas trabalhadas}}$  | Semestral     |
| <b>Objetivo</b>  | <b>Melhorar a perspectiva do funcionário</b>  |               |
| INDICADOR  | MENSURAÇÃO  | PERIODICIDADE |
| Melhora da remuneração total dos funcionários          | $\frac{\text{Soma salários base do período}}{\text{Soma salários base do período anterior}}$                            | Semestral     |
| Número de promoções (cargos mais elevados)             | Obtido através da soma da quantidade de promoções ocorridas no período.   | Semestral     |
| Expectativa do funcionário sobre seu futuro na empresa | Obtida através de uma pesquisa de clima organizacional  | Anual         |

**Quadro 6** – Indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa



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

Os indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento procuram, em termos gerais, medir a evolução da gestão empresarial quanto ao investimento em treinamento, bem como a evolução e satisfação do funcionário dentro da empresa. Consta no Quadro 7 os indicadores da perspectiva dos processos internos.

| INDICADORES – PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS                         |   |               |
|--|---|---------------|
| Objetivo   | Melhorar a utilização dos sistemas de informação  |               |
| INDICADOR  | MENSURAÇÃO  | PERIODICIDADE |
| Valor investido em treinamento específico para TI                        | Obtido pela soma dos valores investidos em treinamento dos sistemas utilizados internamente na empresa. | Anual         |
| Taxa de autonomia no trabalho  | Obtida por meio de uma pesquisa de clima organizacional.  | Anual         |
| Objetivo   | Melhora da comunicação interna  |               |
| INDICADOR  | MENSURAÇÃO  | PERIODICIDADE |
| Taxa de satisfação dos atuais canais de comunicação                      | Obtida através de uma pesquisa de clima organizacional.   | Anual         |
| Índice de investimento em canais de comunicação                          | Obtido pela divisão dos investimentos em canais de comunicação pelo total das receitas.                 | Anual         |
| Objetivo   | Melhora da comunicação interna  |               |
| INDICADOR  | MENSURAÇÃO  | PERIODICIDADE |
| Número de reuniões realizadas  | Obtido pelo somatório das reuniões presentes nas atas durante o período.                                | Semestral     |
| Objetivo   | Padronização e aperfeiçoamento de processos   |               |
| INDICADOR  | MENSURAÇÃO  | PERIODICIDADE |
| Porcentagem dos processos mapeados                                       | $\frac{\text{Processos mapeados no período}}{\text{Processos mapeados no período anterior}}$            | Anual         |
| Taxa de retrabalho (sistema fiscal)                                      | $\frac{\text{Número de notas canceladas}}{\text{Número total de notas emitidas}}$                       | Mensal        |
| Índice de informações imprecisas nos relatórios financeiros e logísticos | Obtido pela divisão do número de relatórios errados pelo total dos dias analisados.                     | Trimestral    |

**Quadro 7** – Indicadores da Perspectiva Processos Internos  
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

O Quadro 7 exibiu os indicadores da perspectiva dos processos internos, traduzindo a intenção da empresa em buscar a melhoria dos serviços, em termos de agilidade e qualidade, principalmente sustentada pelo mapeamento dos principais processos da organização. Além disso, há uma preocupação em padronizar e aumentar a eficiência da comunicação interna, que atualmente tem muitas falhas. No Quadro 8 segue os indicadores da perspectiva dos clientes.

| INDICADORES – PERSPECTIVA DOS CLIENTES    |   |               |
|---|---|---------------|
| Objetivo                                  | Captação de novos clientes  |               |
| INDICADOR                                 | MENSURAÇÃO  | PERIODICIDADE |
| Taxa de aumento da carteira de clientes   | $\frac{\text{nº de clientes que depositaram período}}{\text{nº clientes que depositaram período anterior}}$ | Anual         |
| Índice de investimento em novos produtos  | Obtido pela divisão do total investido em desenvolvimento de estrutura para novos produtos.                 | Anual         |
| Número de clientes cadastrados no sistema | Obtido através da observação do aumento do número de clientes cadastrados no sistema interno da empresa     | Anual         |



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

| Objetivo   |  | Satisfação dos clientes |  |
|--|--|-------------------------|--|
| INDICADOR  | MENSURAÇÃO   | PERIODICIDADE           |  |
| Nota de satisfação dos clientes  | Obtida através de uma pesquisa de satisfação realizada com os clientes.  | Semestral               |  |
| Taxa de aceitação das sugestões feitas por clientes                                | $\frac{n^{\circ} \text{ de sugestões executadas}}{n^{\circ} \text{ de sugestões totais}}$  | Semestral               |  |
| Nota de aprovação dos clientes para modificações ocorridas no layout do escritório | Obtida através de uma pesquisa de satisfação realizada com os clientes.  | Anual                   |  |
| Objetivo   |  | Fidelidade de clientes  |  |
| INDICADOR  | MENSURAÇÃO   | PERIODICIDADE           |  |
| Taxa de lealdade dos clientes  | Obtida através da análise da periodicidade de depósitos realizados pelos clientes.   | Anual                   |  |
| Taxa de variação do volume depositado pelos clientes                               | $\frac{\text{Volume depositado pelo cliente } x \backslash \text{ no ano}}{\text{Volume depositado pelo cliente } x \text{ ano anterior}}$ | Anual                   |  |
| Número de vendas “casadas”   | Obtida através da soma das negociações fechadas em conjunto com as outras empresas do grupo.   | A cada dois anos.       |  |

**Quadro 8** – Indicadores da Perspectiva Clientes

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

O Quadro 8, que traz os indicadores da perspectiva dos clientes, proporciona enxergar a visão da empresa, que é de crescimento. Uma empresa que visa aumentar sua carteira de clientes e ao mesmo tempo manter e aumentar os volumes negociados dos atuais clientes claramente tem intenção de crescer dentro do mercado. Dessa forma, podem-se destacar os indicadores de aumento da carteira de clientes, a taxa de satisfação dos mesmos e a taxa de variação dos volumes depositados pelos atuais clientes como fundamentais para acompanhar e medir o desempenho da empresa na busca pelos objetivos desta perspectiva. A seguir, no Quadro 9 constam os indicadores da perspectiva financeira.

| INDICADORES – PERSPECTIVA FINANCEIRA  |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| Objetivo  |  | Aumentar o faturamento   |
| INDICADOR   | MENSURAÇÃO   | PERIODICIDADE            |
| Faturamento   | Obtido pelo valor total das vendas e serviços prestados  | Anual                    |
| Receita dos novos produtos  | Obtida pela venda de novas variedades de sementes  | Anual                    |
| Preço médio de compra das <i>commodities</i>                                | Obtido pela divisão do total pago aos produtores pelo volume total de sacos comprados.   | Anual                    |
| Preço médio de venda  | Obtido pela divisão do total recebido das <i>traders</i> pelo volume total de sacos vendidos.  | Anual                    |
| Porcentual de representação de cada unidade no faturamento total da empresa | Obtida pela divisão do faturamento de cada unidade pelo total da empresa   | Anual                    |
| Valor agregado por colaborador  | Obtido pela divisão do lucro líquido pelo total de colaboradores na empresa  | Trimestral               |
| Objetivo  |  | Aumentar a lucratividade |
| INDICADOR   | MENSURAÇÃO   | PERIODICIDADE            |
| Índice de lucratividade   | $\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receitas totais}}$  | Anual                    |
| Retorno sobre o investimento  | $\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Total do ativo operacional}}$   | Anual                    |
| Margem operacional líquida  | $\frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Vendas líquidas}} \times 100$<br>(Calcula-se a do período corrente e a do ano anterior para comparação) | Anual                    |



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

|                        |   |       |
|------------------------|---|-------|
| Custo por saco vendido | $\frac{\text{Custos totais}}{\text{Volume total de sacos}}$ | Anual |
|------------------------|---|-------|

### Quadro 9 – Indicadores da Perspectiva Financeira

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Verificam-se no Quadro 9 os indicadores da perspectiva financeira. Percebe-se que, devido ao número de indicadores existentes é possível obter diversas informações financeiras acerca da empresa, o que facilita a mensuração do desempenho dentro desta perspectiva do BSC.

Este tópico apresentou os indicadores de desempenho sugeridos à empresa Alpha Insumos agrícolas. A partir deles será possível a empresa avaliar e obter informações importantes a respeito de suas atividades, bem como mensurar e avaliar se os planos de ação traçados estão sendo cumpridos, tudo com vista ao alcance dos objetivos estratégicos.

Assim, este capítulo apresentou o planejamento estratégico da empresa Alpha Insumos Agrícolas, na intenção de colaborar com a orientação estratégica da empresa. Posteriormente, elaboraram-se os planos de ação para que a empresa atinja os objetivos propostos e, por fim, sugeriram-se indicadores de desempenho para que a organização acompanhe a evolução e o cumprimento do que fora planejado.

## 5 Considerações finais

Com a realização desse estudo foi possível estabelecer os objetivos estratégicos a partir da visão organizacional sendo descritos dentro das perspectivas do BSC. Assim sendo, a orientação estratégica foi possível a partir da formalização dos objetivos estratégicos, planos de ação e indicadores de desempenho. Após os resultados obtidos, espera-se que a empresa possa buscar e alcançar a sua visão, sendo reconhecida pelos seus clientes e colaboradores pela qualidade e transparência de suas relações dentro do agronegócio no Estado do Rio Grande do Sul.

Como limitações do estudo desenvolvido destaca-se, primeiramente, que para essa pesquisa utilizou-se uma adaptação do modelo do BSC e não a sua metodologia na íntegra. Como também se salienta a falta de informações sobre concorrentes não possibilitou uma análise mais completa acerca destes, bem como o período de safra ter limitado acesso a algumas informações.

Ressalta-se ainda a inexistência de uma cultura propícia à implantação de um planejamento estratégico dentro da empresa, o que dificultou diversas etapas do estudo. Assim sendo, a próxima etapa para a empresa é a implantação e execução dos planos de ação traçados, bem como o acompanhamento das atividades através dos indicadores de desempenho.

## Referências

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudos de casos em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de desempenho – estruturação do sistema de indicadores organizacional**. 3. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.





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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MÜLLER, C. J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. 292 f. **Tese** (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

PEARSALL, M. Participant observation as role as method in behavioral research. **Nursing Research**, New York, v. 14, n. 1, 1968.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WILLYERD, K. A. Balancing your evaluation act. **Training**, n. 34, 1997.

ZEUS, C. *Balanced scorecard* com ênfase na importância corporativa e social. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Ano XXXIII, n. 148, 2004.