

Planejamento estratégico e avaliação de desempenho: o caso de uma empresa de consultoria

Strategic Planning and Performance Evaluation: The Case of a Consulting Company

 **Silvia Cintra Borges Morais¹**

 **Luiz Gustavo de Morais²**

 **Tailor Gonçalves Morais³**



Resumo

O artigo tem como objetivo analisar a contribuição do Balanced Scorecard no desdobramento do planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte. O método utilizado é o descritivo, visto que analisa, classifica e interpreta os dados coletados. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gerente comercial, que possui, juntamente com o proprietário, o maior conhecimento estratégico dentro da organização. Conversas com ex-funcionários auxiliaram no conhecimento estratégico e tático da organização estudada. Como resultado, constatou-se a possibilidade de desenvolver o Balanced Scorecard como ferramenta de contribuição para o planejamento estratégico, sendo de grande valia para a empresa estudada, inclusive sendo sugerido um estudo futuro, com objetivo de implementar o Balanced Scorecard.

Palavras-chave: planejamento estratégico, Balanced Scorecard, avaliação de desempenho administração estratégica

Abstract

The article aims to analyze the contribution of the Balanced Scorecard in the deployment of strategic planning in a small business. The method used is descriptive, since it analyzes, classifies and interprets the collected data. A semi-structured interview was carried out with the commercial manager, who, together with the owner, has the greatest strategic knowledge within the organization. Conversations with former employees helped in the strategic and tactical knowledge of the studied organization. As a result, it was found the possibility of developing the Balanced Scorecard as a tool to contribute to strategic planning, being of great value to the company studied, including a future study being suggested, with the objective of implementing the Balanced Scorecard.

Keywords: strategic planning, balanced scorecard, performance evaluation, strategic management

¹ e-mail, silviacb83@hotmail.com, Universidade de Coimbra - UC, Coimbra [Portugal]

² e-mail, luizgustavo@ifsp.edu.br, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP, Sertãozinho/SP [Brasil]

³ e-mail, tailor.morais@gmail.com, Universidade de Coimbra - UC, Coimbra [Portugal]

Recebido em: 27/07/2023

Aprovado em: 10/04/2023

Como citar este artigo

Morais, S. C. B., Morais, L. G., & Morais, T. G. (2023). Planejamento estratégico e avaliação de desempenho: o caso de uma empresa de consultoria. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 25(2), 80-100. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2023v25i2.58829>

Introdução

A organização industrial em um século passou por algumas fases como a concepção da empresa moderna por um empreendedor; aprimoramento da tecnologia de produção e desenvolvimento do marketing. Durante esses cem anos, a organização continuou isenta às interferências sociais, focando somente em suas operações (Ansoff & McDonnell, 1993).

Na década de 70, a produção em massa ingressou em uma crise, sendo suprida pelo modelo de produção japonês (Womack & Jones, 2004). Após essa mudança, os autores afirmam que o panorama socioeconômico passou por modificações rápidas, complexas e constantes com relação ao modelo anterior, desta forma as influências externas passaram a ganhar atenção especial dos administradores de empresas.

Para Sobranki (1995), as mudanças e a concorrência no ambiente empresarial determinam novos tipos de organização e influência mútua entre vários atuantes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que levam à concepção e concretização de modelos de gestão moldados as novas necessidades. Nessa conjuntura, o planejamento estratégico foi se consolidando nas empresas, com o intuito de orientar as direções e ações da organização no ambiente interno e externo.

Também Vasconcelos Filho (1985) afirma que administrar estrategicamente é penetrar a organização em todos os planos, concordar que a empresa trabalha com uma visão geral, estratégica, e não para atender interesses isolados, de ocasiões. Neste contexto, as empresas procuram a competitividade com o objetivo de sobreviver e permanecer no mercado por um longo tempo (Terence, 2002). Competitividade é acatar as condições internas e do mercado. No gerenciamento das organizações é necessário administrar abrangendo fatores, influências, recursos e variáveis internas e externas (Terence, 2002).

O sistema de gestão é um elemento fundamental da capacidade de resposta as mudanças do ambiente, pois determina a maneira pelo qual a gerência percebe os desafios, diagnostica seus conflitos, define o que fazer e coloca em prática suas decisões (Ansoff & McDonnell, 1993). Assim, as visões criativas e estratégicas se concentram em longo prazo.

Pressupõem a capacidade de perceber tendências de mutação e criar conceitos. Não apresentando ligações sentimentais com mercado, produtos e clientes. Os administradores estratégicos reconhecem os fatores de sucesso (Ansoff & McDonnell, 1993).

Todavia, somente o planejamento não garante êxito da empresa, sendo necessária sua implantação para alcançar objetivos almejados. Logo, o planejamento estratégico é definido como um conjunto de planos e intenções (Ansoff, 1981).

A finalidade do planejamento estratégico pode ser apresentada como o aprimoramento de processos, técnicas e administrativas, que adequa uma conjuntura para mensurar as implicações futuras das decisões dos objetivos organizacionais instituídos que promoverão a tomada de decisão, de modo rápido, eficiente e eficaz. Assim, o planejamento estratégico contínuo reduz as dúvidas no processo decisório,

possibilitando uma maior expectativa para alcançar os objetivos da organização (Oliveira, 1987).

Destaca-se que as pequenas empresas ainda utilizam muito pouco o planejamento estratégico, embora tenha crescido sua relevância e progressos na sua aplicação para tomada de decisões (Coelho & Souza, 1999). Kaplan e Norton (2001) abordam que a capacidade de cumprir a estratégia é mais importante do que seu atributo em si, e que somente 10% das estratégias criadas são implantadas com sucesso, concluindo que o grande obstáculo está na execução.

Neste sentido, a avaliação de desempenho é um processo que se inicia no planejamento estratégico e finaliza na checagem dos resultados executados e o planejado. A avaliação pode ser formal ou informal, sendo que a formalização está diretamente ligada ao tamanho da organização (Guimarães et al., 1998).

As estratégias se apresentam nos processos organizacionais onde as ações são concretizadas. Para garantir a implantação e a continuidade do planejamento estratégico, os indicadores desempenham a função de desenvolver metas, processos e retornar seu desempenho. Novos modelos de avaliação de desempenho têm se tornado popular nos meios acadêmicos e empresariais. Kaplan e Norton criaram o balanced scorecard (BSC), que apresenta um quadro com indicadores que promove a comunicação e as estratégias, facilitando sua implantação.

O balanced scorecard não é um modelo hegemônico, compondo-se como uma opção frente a outros modelos de avaliação de desempenho que também principiam a se consolidar no ambiente empresarial. O que parece definido é a obrigação de adaptação dos sistemas de avaliação de desempenho atuais (Muller, 2003).

Todas as estratégias e indicadores de desempenho estão inseridos nos processos e atividades operacionais da empresa. As organizações são ordenadas por setores e os processos são, na maioria das vezes, interfuncionais. Então, o bom desempenho deve estar em todas as áreas, pois o cliente é atendido por processos interfuncionais, sendo o desempenho ótimo de um setor anulado pelo ruim de outro (Hronec, 1994).

Este estudo tem o propósito de apresentar como o balanced scorecard pode contribuir no desdobramento do planejamento estratégico em uma pequena empresa do ramo de consultoria Telecom, de Santa Catarina. Quanto à estrutura, o artigo inicia contextualizando de planejamento estratégico e avaliação de desempenho por especialistas da área. Em seguida, o texto comenta a metodologia de investigação adotada, seus resultados e, por fim, as considerações finais do estudo.

Planejamento estratégico

Na década de 70, a academia e os profissionais empresariais se voltaram para a ação estratégica das operações e sua ligação com as estratégias corporativas e competitivas (Santos et al., 2004).

o gatilho inicial para o desenvolvimento desse assunto veio com o trabalho de Skinner (1969), que defendia que as decisões relacionadas com as operações deveriam estar alinhadas com a estratégia competitiva da organização (Santos et al., 2004).

Corroborando com isto, Beinhocker (2000) assegura que necessário modificar o modo de desenvolver estratégias, acreditando menos na previsão e mais na evolução. As organizações devem ter várias estratégias com o mesmo foco, mas aperfeiçoar e administrar outras estratégias que aprimorem com o tempo.

Para Oliveira (1998), o planejamento estratégico como um gerenciamento que estabelece a definição da direção seguida pela empresa, apontando a melhor influência mútua com o ambiente, ponderando a capacidade da empresa para este processo de adaptação. Este processo é muito importante para o gerenciador, tendo em vista a otimização organizacional, sendo necessário também empenho para se adiantar aos possíveis problemas e competência para desfrutar das oportunidades que poderão surgir.

Assim, o planejamento estratégico pode ser definido como um sistema importante e essencial que posiciona e relaciona a organização no meio de forma que alcance êxito e não tenha surpresas (Ansoff, 1981). Similarmente, o planejamento estratégico é um procedimento administrativo que sugere um método sustentável para orientar a organização, propondo-se elevar ao máximo sua integração com o meio, inovando e operando de forma distinta (Oliveira, 2004).

O desenvolvimento da empresa é definido como várias atividades coordenadas, seriais e de tempos em tempos, visando analisar a situação atual e prever condições futuras. Assim sendo, o planejamento estratégico é um elemento da gestão, que consentirá estabelecer estruturas para a constituição do futuro almejado, com apoio de objetivos que sejam palpáveis e apropriados para a realidade (Stallivieri & Fumió, 2008).

Complementarmente, o planejamento de longo prazo (PLP) e o planejamento estratégico (PE) são diferenciados pelas suas visões de futuro. O PLP apresenta o futuro como exceder o limite do crescimento do passado e o PE não se relaciona com o passado, não acredita que o futuro seja avanço do passado (Ansoff & McDonnell, 1993).

No século XX, as alterações do meio ficaram mais abstrusas e variadas. Destaca-se que a globalização das organizações acompanhou os acontecimentos da sociedade, seguindo mudanças e convergências do mercado ou buscaram se antecipar a essas convergências (Berndt & Coimbra, 1995).

Por este motivo, para se ter uma empresa voltada para o futuro que busque oportunidades, que se antecipe de ameaças buscando ser ativa e bem-sucedida em um ambiente globalizado mutável, é imprescindível ter um planejamento estratégico consolidado, eficiente e eficaz. Caso isso não ocorra, a gestão responderá ao seu meio.

Deste modo, o planejamento estratégico tem como pressuposto definir objetivos futuros e delinear ações para obtê-los. Ele não quer desvendar o futuro e sim descobrir o que fazer para não ser pego de surpresa com as dúvidas do amanhã.

Nesta perspectiva, o PE enfrentou vários obstáculos, mas se consolidou no mercado tratando da realidade e maneira abstrusa que o planejamento tradicional. Ao implantarem o planejamento estratégico as empresas se tornam mais capazes de encarar mudanças indispensáveis da atualidade (Prevedello, 2006).

Para Kotler (1997), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente. A estratégia necessita ser delineada, implementada e fiscalizada, o que comprova a necessidade de uma gestão estratégica completa, não apenas o planejamento. Portanto, é possível compreender que a estratégia e o êxito de sua execução estão ligados ao nível de percepção do meio, conhecimento da estrutura e da competência de respostas que a empresa adquiriu. Essas implicações são adquiridas à medida que a empresa:

- a) estabelece a estratégia: defina missão e visão, ponderando e realizando escolhas, demonstrando sua estratégia e estabelecendo a medida de sucesso;
- b) transforma a estratégia em ações: informando, empenhando e ordenando os recursos e encaminhando as ações estratégicas;
- c) norteia a estratégia: apresentando um modelo de gestão da estratégia que contenha medição de resultados (Deming, 1982).

Entretanto, observa-se que para sucesso na execução do planejamento estratégico tão necessário quanto estabelecer e delinear as ações estratégicas é realizar as ações delineadas e medir os resultados alcançados. Neste sentido, o balanced scorecard proporciona um método que explica a missão e a estratégia da empresa em várias medidas de desempenho (Ellwanger, 2011).

Avaliação de desempenho

De acordo com a história, o processo de avaliação de desempenho organizacional permaneceu ligado fundamentalmente às perspectivas financeiras, que apresentavam os resultados de um empresa a partir de cálculos de lucros, renda e aumento patrimonial. Esses indicadores apresentam somente circunstâncias passadas, sem elucidar a geração de valor futuro. Na conjuntura empresarial atual, marcada por inovações, não é aconselhável medir desempenho organizacional em curto prazo, empregando somente a perspectiva financeira (Carbone et al., 2005).

Neely, Adms e Kennerly (2002) apresentam que tanto delinear alguns indicadores de desempenho quanto mensurar desempenho podem ser considerados um processo de coleta e representação da informação com o propósito de quantificar as informações em várias perspectivas. Acrescenta-se que mensurar desempenho pode dar suporte a gestão dando um visão do ambiente interno e externo e ainda pode ser realizada por meio de análise comparativa ou referenciais de excelência (Breitenbach et al., 2010). As métricas de desempenho desempenham um papel importante na gestão empresarial, porém não vai resolver todos os problemas da organização (Martins, 1999).

Nesta conjuntura, o meio empresarial é caracterizado por uma grande concorrência que determina que seus administradores tenham um grande comprometimento e qualificação para gerarem melhores resultados. Para medir o

desempenho as empresas contam com sistemas de avaliação de desempenho. Para Dutra (2003), os processos de avaliação de desempenho empresarial estão apresentando algumas mudanças, com o objetivo de se ajustar aos novos tipos de organização.

O sistema de avaliação de desempenho proporciona para as empresas um instrumento gerencial ou um processo estruturado para gerir o desempenho buscando resultado e qualidade. Assim, o êxito do processo de avaliação de desempenho está ligado a gerência se ela estiver sendo empregada como ferramenta gerencial (Lucena, 1992).

Para Petri (2005) as empresas perceberam a necessidade de empregar sistemas de avaliação de desempenho com a finalidade de assessorar o processo de tomada de decisão e permanecerem atuantes no mercado. Os processos de avaliação de desempenho identificam influências negativas e positivas no desempenho empresarial.

Desta forma, “o objetivo de um sistema de avaliação de desempenho organizacional é estabelecer a evolução ou estagnação de seus processos e coerência no uso dos bens e serviços, fornecendo informações certas, e no momento adequado” (Cardoso, 2005, p. 48). Isso é relevante para que se possa prever situações e alcance os objetivos almejados pela empresa.

Logo, a avaliação desempenho pode ser definida como um processo visando o futuro possibilitando definir o êxito ou insucesso empresarial e pessoal, colaborando com a gestão organizacional eficaz (Almeida et al., 2004). Para Kaplan e Norton (1992), avaliação de desempenho afeta a conduta de todos os funcionários de uma empresa. Administradores percebem que olhar somente para avaliações financeiras podem apresentar dados enganosos para melhoria contínua e inovação.

Destaca-se que as avaliações que somente medem de desempenho financeiro eram comuns na revolução industrial, mas esses dados são insuficientes para os dias de hoje. Atualmente, os gestores querem indicadores financeiros e operacionais para orientar suas decisões (Kaplan & Norton, 1992).

Para Bonfim (2003) é importante ter indicadores financeiros e não financeiros. Esses indicadores medem o desempenho das atividades desenvolvidas pela empresa comparando com metas pré-estabelecidas (Macarthur, 1996).

Sendo assim, os indicadores de desempenho fazem com que as empresas tenham consciência do que estão realizando e quais são os efeitos disso. Esses indicadores averiguam a performance da empresa, servindo para orientar os administradores na tomada de decisão estratégicas da empresa, por conter informações para fins gerenciais.

Balanced Scorecard

O balanced scorecard foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 com o objetivo de expandir o sistema de medida, pois a financeira não era mais suficiente tendo em vista que apresentam informações de ações passadas (Kaplan & Norton, 2001). A maioria das limitações das medidas financeiras é a vagarosidade dos indicadores e como consequência temos as ações gerenciais e o desempenho

organizacional. Os indicadores apresentam as consequências das decisões passadas fazendo pouco para prever o desempenho futuro, uma vez que não provém orientação de como deve ser feito (Eccles & Pyburn, 1992).

No BSC, os indicadores de desempenho financeiro são complementados com os indicadores operacionais relacionados à satisfação do cliente, processos internos e a capacidade de aprender e melhorar, impulsionando o desempenho financeiro futuro da empresa (Kaplan & Norton, 2001). No entanto, Kaplan e Norton (1997) asseguram que o BSC não está restrito a um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, pois resulta de um processo guiado pela missão e estratégia da organização e que este modelo deve traduzi-las em medidas tangíveis.

Inicialmente, o balanced scorecard era visto como um sistema de indicadores, contudo os autores ampliaram para notificar novas estratégias e alinhar as organizações. Isto denotava distanciar as organizações focadas na redução de custos em curto prazo, buscando oportunidades de crescimento, apresentando aos clientes, produtos e serviços sob medida com valor agregado.

Assim, surgiu a necessidade de conectar o balanced scorecard com a estratégia empresarial. Pode-se salientar que as organizações precisavam aprimorar os processos existentes com baixo custo, melhor qualidade e eficiência, identificando os processos estratégicos para que a estratégia da empresa fosse bem-sucedida (Figueiredo, 2002).

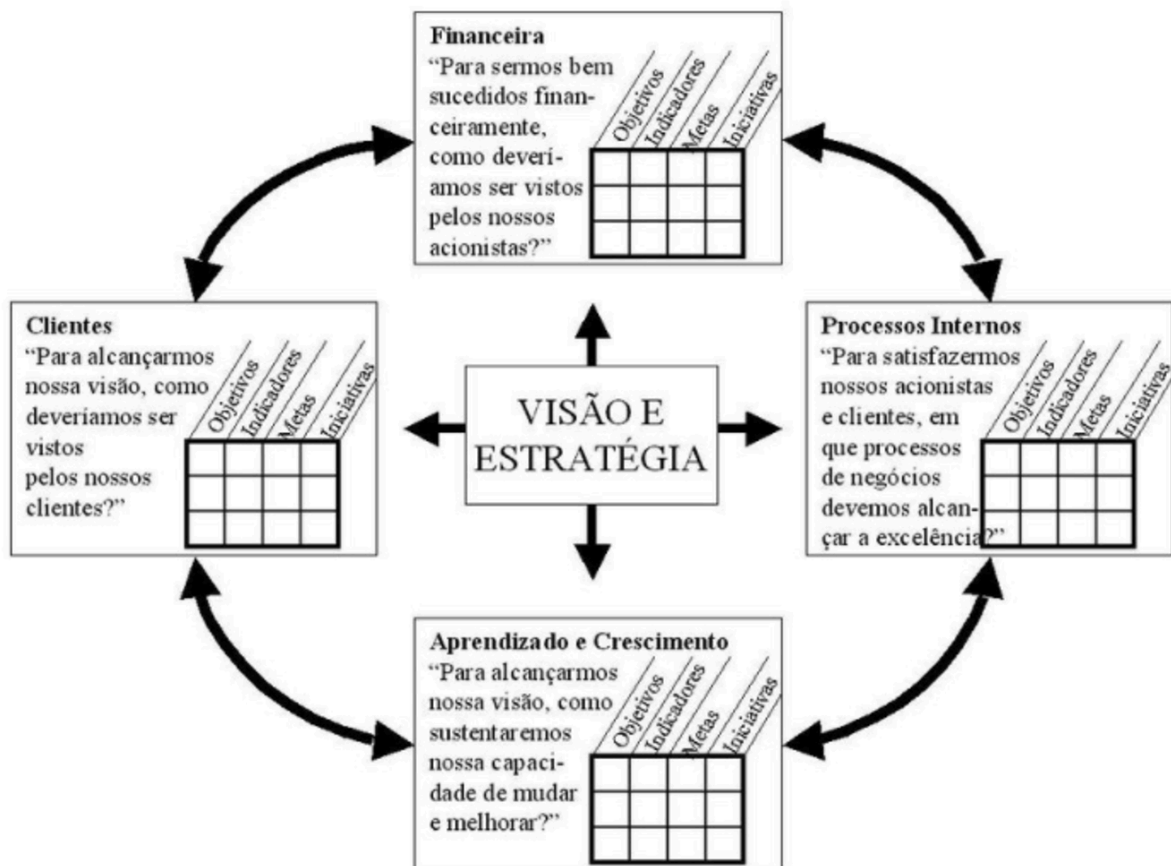
Neste perspectiva, o balanced scorecard pretende traduzir a missão, visão e a estratégia em objetivos financeiros, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estas medidas permitem uma avaliação do desempenho das empresas, através de um conjunto de indicadores, devendo esta avaliação ser parte do processo de gestão (Norton & Kaplan, 1997).

O BSC classifica os indicadores de performance que permitem um balanço entre os objetivos de curto e longo prazo em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan e Norton, 1992; 1996).

- a) Perspectiva financeira: considera medidas de retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado;
- b) Perspectiva do cliente: avalia a satisfação do cliente e sua participação no mercado;
- c) Perspectiva dos processos internos da empresa: consiste nos processos de negócios internos medindo a qualidade, inovação e custo;
- d) Perspectiva de aprendizado e crescimento: identifica a infraestrutura que a organização deve construir para criar melhorias e crescimento em longo prazo (Kaplan & Norton, 1997).

Para Hauser e Katz (1998: p. 517) “toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso”. Sendo assim, cada perspectiva precisa de seu conjunto de medidas de desempenho para atender as necessidades específicas de cada organização. A Figura 1 mostra a estrutura básica da ferramenta.

Figura 1
 Estrutura do Balanced Scorecard para traduzir a estratégia em termos operacionais.



Nota: Norton e Kaplan (1997, p.10).

Além de desenvolver indicadores, metas e iniciativas interligadas aos clientes, acionistas e ao desenvolvimento interno da empresa, o BSC pode ser utilizado como mapa estratégico para a organização. Segundo Norton e Kaplan (2004), isso acontece porque os indicadores e iniciativas do balanced scorecard baseiam-se na estratégia, nas exigências competitivas da organização e estimulam inovações. O BSC é um sistema integrado de relações de causa e efeito (Lobato, 2003)

Metodologia

A proposta desse artigo é discutir a integração do planejamento estratégico e avaliação de desempenho, aplicando o balanced scorecard em uma empresa de consultoria Telecom atuante na prestação de serviços B2B. Este estudo caracteriza-se como estudo de caso, pois “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto” (Roesch, 1999, p.155) aplicando-se em determinada organização (Yin, 2005).

Para coleta de dados realizou-se a pesquisa bibliográfica e análises comparativas entre vários autores nacionais e internacionais. No mapeamento da literatura foram utilizados os seguintes parâmetros de pesquisa:

- - tipo de publicação (artigos publicados em periódicos científicos);
- - período (2012 até 2021);

- - pesquisas bibliográficas foram realizadas nas bases de dados de periódicos Científicos Scielo, Ebsco e Web of Science.

A coleta de dados foi realizada em dois períodos: nos dias 03 de setembro até 17 de outubro de 2022.

Posteriormente, foi realizada uma entrevista semiestruturada direcionada ao proprietário da empresa para coleta de dados. O instrumento de coleta de dados buscou analisar como o *balanced scorecard* pode contribuir no desdobramento do planejamento estratégico na visão da organização. Além disso, foi realizada observação participante e conversas com ex-funcionários.

A metodologia utilizada neste artigo é definida como descritiva, pois analisa, classifica e interpreta os dados coletados. É classificada também como qualitativa “como metodologias alternativas, porque buscam salvaguardar o que a metodologia dura joga fora, por não caber no método, sendo isso por vezes o mais importante na realidade” (Demo, 2000, p. 152).

Análise dos resultados

A seção de análise dos resultados apresenta a análise estratégica, desenvolvimento do *balanced scorecard* com suas respectivas perspectivas, aprendizado e conhecimento, processos internos, clientes e financeira, e o mapa estratégico.

Análise estratégica

A empresa de consultoria Telecom, estudada nesse trabalho, é um parceiro da Vivo no ramo de planos corporativos de telefonia. Situada no centro de Florianópolis, atende a parte da Grande Florianópolis, dentro do DDD 48, trabalha nesse ramo desde 2003, sendo que antes de 2012 representava a operadora Tim.

De forma resumida, a estratégia da empresa estruturada para os próximos anos é se manter como uma das principais parceiras Vivo no mercado de atuação, onde se tem a maior rentabilidade dentre todas as operadoras, falando do mercado atual, visto que pela dinamicidade do segmento de telefonia corporativa, podem ser necessárias mudanças de rota, como a que aconteceu em 2012 (saída da Tim e entrada na Vivo). Outro ponto destacado no planejamento estratégico para os próximos cinco a dez anos é o foco especificamente no cliente com a prestação de serviços com alta qualidade, de modo a fidelizar o cliente a empresa, e não há operadora, trazendo maior sustentabilidade e solidez financeira ao futuro da organização.

A escolha dessa empresa para o desenvolvimento desse estudo, deve-se ao fato de está no ramo de prestação de serviços, ter tamanho de pequena empresa e ocupar destaque dentre seus concorrentes, caracterizando um exemplo de “pequenas empresas de prestação de serviços, com liderança na área de atuação”. Outro fator de escolha é possuir uma cadeia de valor completa, composta por: vendas/comercial, processos administrativos/burocráticos, relação com grande empresa onde é representante, processos de inovação e sistemática de pós-vendas completo. E por último, a questão de estar madura na questão estratégica e respectiva importância dela na condução dos negócios.

O primeiro passo para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* é a definição do objetivo em utilizá-lo, sendo que nesse caso, é a possibilidade de ter uma ferramenta

clara, visual e palpável, que unifique todos os objetivos estratégicos, indicadores, formas de calcular, metas e iniciativas estratégicas para atingir os objetivos estabelecidos. Da forma que o planejamento estratégico é realizado atualmente, fica-se restrito ao conhecimento e *know how* do proprietário e gerente comercial, e por não estar fisicamente visível, dificulta a análise macro, bem como o acompanhamento de resultados ao longo do ano.

Após isso, deve-se definir as perspectivas a serem utilizadas, que nesse caso serão: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira. Definidas essa etapa, são escolhidos os participantes do processo, que nesse caso será o proprietário, o gerente comercial e um ex-consultor, que participarão do desenvolvimento dos indicadores, metas e iniciativas.

A partir do planejamento estratégico, retirou-se a visão da organização: “ser a empresa referência na prestação de consultoria Telecom, quanto à credibilidade, clareza e resultados conseguidos, utilizando tecnologias inovadoras para criar valor percebido pelo cliente” e com base nela, foram desenvolvidos objetivos estratégicos considerando a estrutura das perspectivas definidas pela empresa estudada, apresentada na Figura 2.

Figura 2
 Modelo a tradução da explanação em cada perspectiva



Nota: Adaptado de Norton e Kaplan (1997).

Desenvolvimento do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard descreve a visão de futuro para toda a organização através de os objetivos e medidas explícitas, testando a sua estratégia em tempo real e adaptar quando necessários (Kaplan & Norton, 1996). Nesse capítulo será apresentado o desenvolvimento do Balanced Scorecard para a organização estudada, mostrando as razões que levaram a esse resultado.

Perspectiva aprendizado e conhecimento

Essa perspectiva do Balanced Scorecard, identifica a infraestrutura que a organização deve construir para criar a longo prazo um crescimento em melhoria. Esta vem de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais (Kaplan & Norton, 1996).

A visão estabelecida pela consultoria de Telecom dessa perspectiva é de que os fatores que envolvem a parte de aprendizado e conhecimento, começa desde o processo seletivo e recrutamento, até chegar no treinamento, visto que no ramo de consultorias corporativas de Telecom, ou o colaborador gosta do trabalho e persiste, ou desliga-se rapidamente sabendo da dificuldade e obstáculos rotineiros para ter sucesso nessa área.

Outro ponto foi a maturidade de migrar do uso de planilhas de controle, onde era difícil ter informações precisas, para um sistema que agrupasse todas as informações e trouxessem informações relevantes para auxiliar na tomada de decisão. Com esse sistema, há todo o histórico do cliente, desde a primeira visita do consultor a empresa, até as análises de contas, pedidos de aditivos ou mesmo, quais serviços ao cliente cancelou ou quis adquirir via consultor. A empresa foi a terceira no Brasil a adquirir esse software, mostrando a vontade de inovar. De acordo com as informações acima, foi elaborada a Tabela 1.

Tabela 1
 Perspectiva, Aprendizado e Crescimento

APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Cálculo dos Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas
Proporcionar conhecimento sobre o produto	Cursos da Universidade Corporativa da Vivo	Nota da Avaliação no Final do Curso	Ter nota mínima de 75% do máximo	Parte da remuneração variável ser calculada pela nota dos cursos
	Conhecimento sobre os planos telefônicos vigentes	Nota da Avaliação dos Questionários Quinzenais	Ter nota mínima de 75% do máximo	Parte da remuneração variável ser calculada pela nota dos cursos
Proporcionar conhecimento sobre vendas / marketing	Workshops sobre técnicas de vendas	Número de participação nos Workshops	Participar de 2 por semestre	Contratar especialistas em vendas periodicamente

Nota: elaborado pelos autores, 2022

Os objetivos estratégicos nessa perspectiva são o de “Proporcionar conhecimento sobre o produto”, qualificando a equipe comercial no entendimento de todos os detalhes a respeito dos planos, e “Proporcionar conhecimento sobre vendas/marketing”, visto que está ligado diretamente ao core business da organização, que é vender e representar a Vivo Corporativa.

No objetivo “Proporcionar conhecimento do produto”, os indicadores que melhor representam-no, em trabalho conjunto com os articuladores do Balanced Scorecard na organização, foram: Cursos da universidade corporativa da Vivo e Conhecimento sobre os planos telefônicos vigentes.

Com isso, a organização pretende ter um alto nível de embasamento sobre os produtos e serviços oferecidos, e pretende alcançar através dos cursos oferecidos pela Vivo e por avaliações desenvolvidas pela própria consultoria de Telecom estudadas. As iniciativas estratégicas são baseadas no atrelamento da remuneração variável, principal forma de ganho do consultor, ao nível de estudo do mesmo sobre os produtos que ele oferece.

Quanto ao objetivo “Proporcionar conhecimento sobre vendas/marketing”, o indicador escolhido foi workshops sobre técnicas de vendas, sendo que a iniciativa estratégica, será o investimento em especialistas em vendas, com foco no treinamento, aperfeiçoamento e orientação aos consultores, de forma a melhorar os números de vendas, permitindo inclusive aumentar as metas num futuro próximo.

Perspectiva processos internos

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos nos quais a organização deve se destacar. Estes processos permitem que a unidade de negócios cumpra a proposta de valor esperada pelos clientes no segmento de mercado, e satisfaça as expectativas dos acionistas com excelentes retornos financeiros (Kaplan & Norton, 1996).

Os fatores que envolvem essa a perspectiva de processos internos, inicia na cadeia de valor, como o cuidado de não fazer demasiadas operações não atreladas ao ganho de receita ou a análise estratégica de demandas diferenciadas, que podem vir a trazer um ganho a médio e longo prazo. Outro ponto é o de pensar em formas de agregar valor aos clientes através de soluções de baixo custo, que não impactem negativamente a receita média por cliente.

Um ponto importante no segmento de consultoria é a questão de pós-vendas, onde a consultoria adquiriu o sistema citado na perspectiva de aprendizado e conhecimento, que também tem um módulo de pós-vendas, onde consegue-se analisar as faturas dos clientes de forma automatizada, tendo-se um grande ganho de produtividade em um processo inerente a todos os clientes abordados, que é a análise da conta do cliente. A partir disso, formulou-se a Tabela 2.

Tabela 2
 Perspectiva Processos Internos

PROCESSOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Cálculo dos Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas
Ter maior assertividade no estudo das faturas	Conversão de vendas nas propostas apresentadas com análise do sistema	% da conversão em vendas das análises apresentadas	60% de conversão	Imputar no CRM qual ponto da análise o prospect menos gostou / mais o deixou com dúvidas
Desenvolver planos de ação para clientes cadastrados	Ações de vendas baseadas nos clientes cadastrados no CRM	% clientes cadastrados no CRM no semestre anterior, que foi feita alguma ação de venda / consultoria	50% dos clientes cadastrados	Preencher no CRM quando for apresentado uma proposta e fazer "pente fino" semestral nos clientes

Nota: elaborado pelos autores, 2022

A perspectiva processos internos, tem como objetivos estratégicos “Ter maior assertividade no estudo das faturas”, aumentando assim o potencial de conversão de vendas das propostas apresentadas em base das análises feitas, e “Desenvolver planos de ação para clientes cadastrados”, transformando em oportunidades de vendas, as informações disponíveis no sistema central da empresa.

Para atingir o objetivo “Ter maior assertividade no estudo das faturas”, foi escolhido o indicador de conversão de vendas, por se representar o interesse do cliente para a análise apresentada. A iniciativa estratégica, será a adoção de incluir no CRM a informação de quais pontos, na percepção do consultor, o prospect menos gostou ou que mais influenciou para o não fechamento da venda. Com essas informações, permitirá estudos sobre a base de dados, conseguindo alterar a forma de análise, bem como de apresentação dela, sempre em função do aumento da conversão de vendas.

Já o objetivo “Desenvolver planos de ação para clientes cadastrados”, tem como indicador as ações de vendas realizadas para a base de clientes cadastrados, visto que a informação por si só, não reflete em vendas. Para o alcance desse objetivo, foi definido uma iniciativa estratégica de analisar criteriosamente todos os clientes que foram apresentadas propostas, no último semestre. Com isso, será possível pensar em oportunidades de vendas, baseadas no histórico cadastrado, gerando leads – cadastros potenciais de vendas – para os consultores.

Perspectiva clientes

Na perspectiva do cliente do Balanced Scorecard, os gerentes de identificam os clientes e o segmento de mercado em que a unidade de negócios irá competir e as medidas de desempenho da unidade nesses segmento-alvo (Kaplan & Norton, 1996). Os elementos presentes na perspectiva de cliente, são a aquisição de clientes, desde que eles sejam rentáveis quanto a uma análise de custo-benefício, onde é apresentado uma solução ao cliente que traz rentabilidade para a empresa, e caso o cliente não concorde, sugere-se buscar a concorrência, no sentido de outra operadora.

Hoje a operadora Vivo é líder quanto a telefonia corporativa nacional, e a consultoria de Telecom estudada, é a representante com maior classificação de avaliação, Diamante, na Região da Grande Florianópolis, sendo que apenas outros três

representantes também a possuem no estado. Um último ponto, e com grande grau de importância, é a satisfação dos clientes, onde a operadora Vivo tem pesquisas de satisfação, que resultam em um relatório de qualidade analisado mensalmente pelo supervisor de consultorias da Vivo.

Nessas pesquisas ficaram comprovado, que 99% dos clientes não possuem nenhum tipo de reclamação sobre o serviço prestado, mostrando que as atividades diferenciadas, como a análise de fatura de forma automatizada e periódica, são vistas com bons olhos pelo cliente, e é diretamente ligada à sua satisfação. Diante desse cenário, desenvolveu-se a Tabela 3.

Tabela 3
 Perspectiva Clientes

CLIENTES				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Cálculo dos Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas
Oferecer soluções que reduzam o custo	Redução do valor média das faturas	Soma das faturas antes da consultoria / Soma das faturas após a consultoria	Número maior que 1,15	Análise trimestral de todas as novas consultorias do período
Ser excelente no pós vendas	Reclamações na Central de Atendimento	% de Reclamações de clientes da carteira na Central de Atendimento	Manter máximo de 1% de reclamações	Reuniões mensais apresentando reclamações (quantidade e qualidade) para a equipe
Divulgar informativos sobre o mercado de consultoria telecom	Notícias e Newsletters criadas	Número de notícias publicadas no site e newsletters enviadas para os clientes	4 notícias mensais + 2 newsletters mensais	Contratar uma agência digital

Nota: elaborado pelos autores, 2022

Na perspectiva clientes, os objetivos estratégicos definidos são “Oferecer soluções que reduzam o custo”, trazendo benefício real para o cliente, mostrando que a consultoria com a empresa estudada traz resultados e fortalecendo a marca; “Ser excelente no pós-vendas”, onde quer manter o baixo percentual de reclamações; “Divulgar informativos sobre o mercado de telefônica Telecom”, tendo um papel ativo na geração de conteúdo, mantendo o cliente com conhecimento sobre as mudanças no segmento corporativo de telefonia.

Querendo atingir o objetivo “Oferecer soluções que reduzam o custo”, foi definido o indicador redução do valor médio das faturas, visto que esse índice retrata de maneira genérica a redução dos planos. Lembrando que deve ser analisado com cuidado, visto que um consumo atípico do cliente traz aumento das faturas, mesmo que a consultoria tenha conseguido planos mais eficientes, pois a análise é feita baseada no histórico passado, não conseguindo prever volumes atípicos. Tendo periodicidade nesse tipo de análise, busca-se diminuir os casos de clientes que ficam com planos obsoletos – e assim mais dispendiosos para eles – por anos, sem que a empresa os ajude a otimizá-los, seja com a mudança de plano, aquisição de serviços alternativo ou cancelamento de itens não utilizados.

No objetivo “Ser excelente no pós-vendas”, o indicador reclamações na central de atendimento reflete o atingimento ou não desse objetivo, que tradicionalmente é o que mais impacta negativamente setor. Atualmente a consultoria de Telecom possui um índice baixo (1%) de reclamações e a iniciativa estratégica de ter reuniões mensais sobre o tema, de forma a mostrar quantitativamente (número de reclamações) e qualitativamente (categoria, causa, histórico do cliente para se chegar na reclamação em si), visa não perder o controle sobre esse indicador, que tem ligação direta com a satisfação do cliente.

O último objetivo estratégico da perspectiva clientes, é “Divulgar informativos sobre o mercado de consultoria Telecom”, possui como indicador as notícias e newsletters (e-mails marketing) criadas e enviadas aos clientes. Atualmente apenas são enviados e-mails divulgando os serviços, de maneira publicitária e com objetivo de vender. Através da iniciativa estratégica de contratar uma agência digital e com isso, ter as ferramentas necessárias para criar uma estratégia de relacionamento, baseada na informação disponibilizada ao cliente, conhecida como Inbound Marketing, gerando mais leads consequentemente vendas para a consultoria. De forma secundária, possibilita para a consultoria de Telecom ser autoridade no assunto de telefonia corporativa, criando um diferencial competitivo perante os concorrentes.

Perspectiva financeira

As ações a serem tomadas de desempenho financeiro vão definir os objetivos de longo prazo da organização. Objetivos financeiro são possíveis além da rentabilidade (Kaplan & Norton, 1996).

Na perspectiva financeira, um dos fatores necessários para entender a estratégia da organização estudada é a fase dela (crescimento, sustentação ou maturidade), sendo que por estar no mercado há mais de 10 anos e ter uma expertise e experiência sobre todos os elementos necessários para proporcionar um serviço de qualidade, está na Maturidade, que compreende uma fase em que não há mais investimentos significativos necessários.

A fonte de receita, elemento da perspectiva financeira, é a venda de planos e serviços corporativos telefônicos da operadora Vivo, para clientes da própria operadora e os das operadoras concorrentes. Outra fonte de receita é a carteirização, onde a Vivo remunera mensalmente a consultoria, para cada cliente que está na sua carteira atendida, com objetivo de prestar atendimento que incentive o cliente a ficar com a operadora atual (Vivo).

Na questão de custos, a empresa faz anualmente um estudo sobre a área, analisando setor a setor, pessoa a pessoa, procurando encontrar oportunidades para cortes e otimizações, além de verificar a produtividade, visando proporcionar um maior lucro para a empresa. Com o entendimento da perspectiva financeira, elaborou-se a Tabela 4.

Tabela 4
 Perspectiva Financeira

FINANCEIRA				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Cálculo dos Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas
Controlar os custos e despesas	Varição do total de gastos e despesas	Total de gastos e despesas no trimestre / Total de gastos e despesas no trimestre do ano anterior	Número menor que 0,95	Parte da Participação de Lucros ser calculado via essa Meta
Reduzir despesas operacionais que não refletem em receitas	Horas destinadas as ligações para a Central da Vivo, resolvendo problemas dos clientes	Horas ligadas / clientes negociados no mês	No máximo 0,1 horas por cliente negociado no mês	Orientar os consultores quinzenalmente sobre não fazer esse tipo de serviço
Aumentar o faturamento	Crescimento no Faturamento	Percentual de crescimento do Faturamento em relação ao ano anterior	Aumento de 15%	Ser mais agressivo nas comissões das vendas após o consultor bater as metas

Nota: elaborado pelos autores, 2022

A perspectiva financeira é direcionada estrategicamente para três objetivos: “Controlar os custos e despesas”, analisando periodicamente as oportunidades de redução; “Reduzir despesas operacionais que não refletem em receitas”, verificando as horas utilizadas em serviços que não fazem parte do core business da empresa e que não geram receitas; “Aumentar o faturamento”, aumentando o volume de vendas e buscando outras fontes de receitas.

No objetivo estratégico “Controlar os custos e despesas”, o indicador que melhor reflete, é a variação do total de gastos e despesas se comparado ao mesmo período do ano anterior. Para conseguir a adesão de todos os colaboradores em função do atingimento desse objetivo, tem-se a iniciativa estratégica de atrelar parte da participação de lucros anual, com a meta desse objetivo, visando trazer um incentivo financeiro que afete os colaboradores, transformando-os em parceiros de negócios em prol da consultoria de Telecom estudada.

Outro objetivo definido, o “Reduzir despesas operacionais que não refletem em receitas”, traz como indicador as horas destinadas as ligações para a central de atendimento da Vivo, em função da resolução de problemas, onde o indicado seria o consultor informar o cliente que ele teria que ligar para a central, por uma questão de regra da Vivo, assim tendo um papel consultivo e não operacional. A iniciativa estratégica desenvolvida foi a orientação periódica (quinzenal) dos consultores, sobre não realizar essas ligações, que não resultam em nenhum tipo de receita a empresa, e não são obrigações dela.

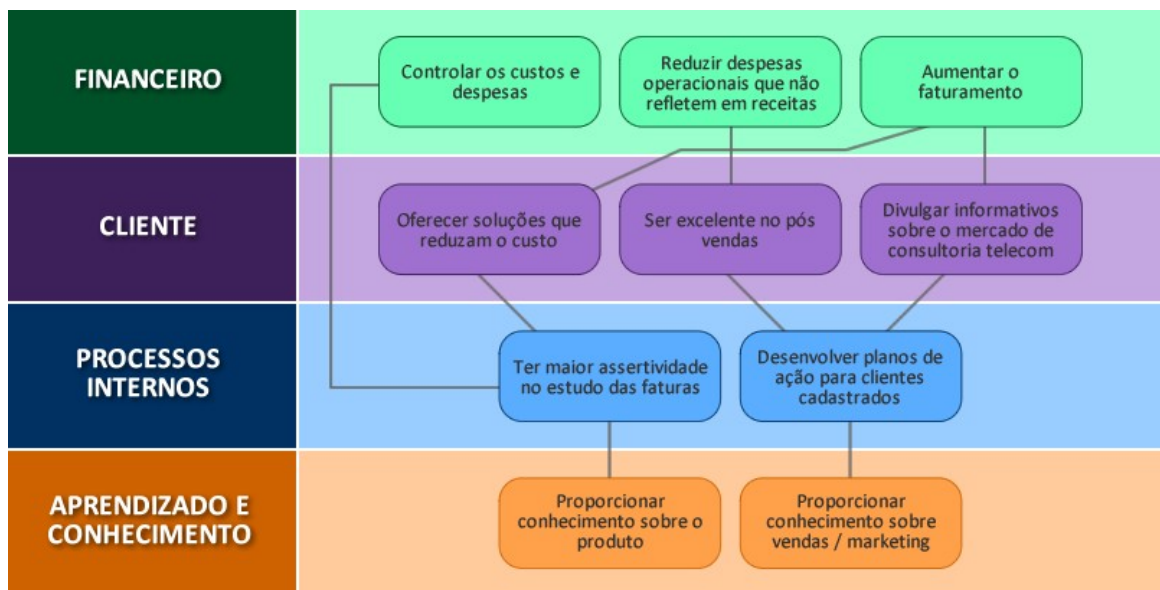
Finalizando, há o objetivo estratégico de “Aumentar o faturamento”, que possui um indicador que é a agressividade nas comissões de vendas após o consultor bater sua meta, incentivando-o a não se nivelar pela média, e mostrando que a consultoria valoriza os consultores que esforcem em alcançar resultados que superem as metas estabelecidas. Esse objetivo é de grande valia para a consultoria de Telecom analisada nesse artigo, pois é uma das métricas utilizadas para manter a classificação

Diamante da Vivo, permitindo ter destaque e uma remuneração maior, se comparado as classificações mais baixas.

Mapa estratégico

Com o desenvolvimento do Balanced Scorecard, propõe para a consultoria em Telecom um Mapa Estratégico, que mostra, de forma visual e clara, todos os objetivos estratégicos da organização, e como cada um deles interfere para o atingimento dos objetivos de outras perspectivas. Segue abaixo a Figura 3.

Figura 3
 Mapa Estratégico mostrando a relação de causa e efeito.



Nota: elaborado pelos autores, 2022

O objetivo de “Proporcionar conhecimento sobre o produto” levará a se “Ter maior assertividade no estudo das faturas”, que por si, auxiliará no atingimento dos objetivos de “Oferecer soluções que reduzam o custo” (que influencia o objetivo de “Aumentar o faturamento”) e, na perspectiva financeira, a atingir o objetivo de “Controlar custos e despesas”.

O segundo objetivo da perspectiva “Aprendizado e conhecimento”, “Proporcionar conhecimento sobre vendas / marketing”, influencia o “Desenvolver planos de ação para clientes cadastrados”, esse que reflete diretamente outros dois objetivos: “Ser excelente no pós-vendas” e “Divulgar informativos sobre o mercado de consultoria de Telecom”.

Esses dois últimos objetivos estratégicos também interferem em outros: “Ser excelente no pós-vendas” em “Reduzir despesas operacionais que não refletem em receitas”; e o objetivo “Divulgar informativos sobre o mercado de consultoria de Telecom” no de “Aumentar o faturamento”.

Considerações Finais

O artigo tinha como objetivo verificar a possibilidade de desenvolver um Balanced Scorecard para uma consultoria de Telecom, tornando o planejamento estratégico mais prático e palpável, auxiliando de forma mais intensa nas tomadas de decisão estratégicas que influenciam o futuro dela. Como resultado dele, verifica-se que foi possível o desenvolvimento de um Balanced Scorecard, e a sua aplicação via mapa estratégico, principalmente pelo gerente comercial da empresa já ter uma visão estratégica completa, trazendo insumos fundamentais para criar os objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Dessa forma, a empresa hoje tem uma forma de ver, de maneira macro, a estratégia definida, em quatro perspectivas: aprendizado e conhecimento, processos internos, clientes e financeira. Mesmo sendo possível atingir o objetivo estabelecido pelo artigo, foi tido como dificuldade, a necessidade de se escolher poucos objetivos estratégicos frente aos muitos fatores necessários para uma consultoria Telecom conseguir sucesso.

Caso tivessem sido elaborados inúmeros objetos por perspectivas, se tornaria confuso e pouco funcional, quanto ao Balanced Scorecard auxiliar na tomada de decisões. Sugere-se como objeto de estudo futuro, um trabalho de implementação do Balanced Scorecard desenvolvido no artigo presente, auxiliando a organização em todos os pontos necessários para o êxito em ter a ferramenta como central, no quesito de planejamento estratégico

Referências

- Almeida, S.; Marçal, R. F. M., & Kovalski, J. L. (2004). Metodologias para a avaliação de desempenho organizacional. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 24., Florianópolis. Anais... Florianópolis: ENEGEP, 2004. CD-ROM.
- Ansoff, H. I. (1981). O gerente mutável. In: Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (Orgs.). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 272 p. parte 4, p. 191-207.
- Ansoff, I., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo. Atlas.
- Beinhocker, E. (2000). *Strategy at the Edge of Chaos*. The McKinsey Quarterly Reader, 3.
- Berndt, A., & Coimbra, R. (1995). As organizações como sistemas saudáveis. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 33-41.
- Breitenbach, M., Alves, T. W., & Diehl, C. A. (2010). Indicadores Financeiros Aplicados à Gestão de Instituições de Ensino de Educação Básica. *Contabilidade Vista & Revista*, 21(3), 167-203.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., & Leite, J. B. D. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Cardoso, A. F. C. (2005). *Análise de indicadores de desempenho organizacional nas pequenas empresas de confecção de camisetas em malha de Brusque/SC*. 178.

- Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- Coelho, J. M., & Souza, M. C. A. F. (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In *IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo/SP.
- Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.
- Deming, W. E. (1982). *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Dutra, A. (2003). *Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA Construtivista-Sistêmico-Sinérgica*. 2003. 32of. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Ellwanger, C. (2011). *Da crise jurisdicional à “jurisconstituição”: uma mudança de paradigma focado nos autores do conflito e no papel do mediador*. Dissertação de Mestrado Universidade do Vale do Rio dos Sinos. 136f.
- Fernandes, B. H. R. (2006). *Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo. Ed. Saraiva.
- Figueiredo, R. V. (2002). Políticas de inclusão: escola-gestão da aprendizagem na diversidade in Rosa E. G., & Souza V. C. (org.) *Políticas organizativas e curriculares, educação inclusiva e formação de professores*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.
- Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública -RAP*, 32 (6). 43.
- Hauser, J. & Katz, G. (1998). Metrics: you are what you measure! *European Management Journal*. 16,(5), 517-528.
- Hronec, S. M. (1994). *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. De A. (2003). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Lobato, D. M., Moysés Filho, J., Torres, M. C. S., & Rodrigues, M. R. A. (2003). *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Lucena, M. D. S. (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Kaplan R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan R., & Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53.

- Kaplan R., & Norton, D. (1997). *Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 22^a. Edição.
- Kaplan R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87.
- Kaplan R., & Norton, D. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10.
- Kaplan R., & Norton, D. (2006). *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kardec, A., Arcuri, R., & Cabral, N. (2002). *Gestão estratégica e avaliação do desempenho*. São Paulo: Qualitymark.
- Kotler, P. (1997). *Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Martins, R. A. (1999). *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerly, M. (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. Prentice Hall.
- Oliveira, D. P. R. (1987). *Uma contribuição ao estado do desenvolvimento e implementação do processo estratégico nas organizações*. Tese (Livre docência). São Paulo, FEA-USP.
- Pereira, C. A. (2007). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON*. 2. edição. São Paulo: Atlas.
- Prevedello, M. R. (2006). *Planejamento Estratégico em empresa prestadora de serviço: um estudo de caso em uma empresa de refeições coletivas*. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia.
- Redi, R. (2003). *Modelo de gestão da implementação da estratégia através do uso integrado do balanced scorecard e do gerenciamento pelas diretrizes*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis. 184p.
- Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos*. 2.ed. São Paulo.
- Santos, L. C., Varvakis, G., & Gohr, C. F. (2004). Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual. *XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção* - Florianópolis, SC, Brasil.
- Scheibler, R. (2003). *As contribuições e a complementaridade do balanced scorecard ao sistema de indicadores de desempenho do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia. UFRGS.
- Sobranski, A. R. (1995). *Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos*. Dissertação (mestrado). São Paulo, FEA-USP.

- Stallivieri, L., & Fumió, B. L. C. (2008). *O desenvolvimento do planejamento estratégico da Unilins de forma a integrar a comunidade acadêmica*. RS: EDUCS, Caxias do Sul, RS, 474 p.
- Terence, A. C. F. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. 2002. Tesis Doctoral. Universidade de São Paulo.
- Vasconcelos Filho, P. (1985). *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro, LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2004). *A máquina que mudou o mundo*. Gulf Professional Publishing.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.