

# FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: CONSIDERAÇÕES SOBRE O BALANCED SCORE CARD COMO UM FACILITADOR DO PROCESSO

Marco Antônio da Silva Moreira  
masmoreira@ymail.com  
Universidade Federal de São João del Rei

Denise Carneiro dos Reis Bernardo  
denisecarneiroprof@gmail.com  
Universidade Federal de São João del Rei

Cássia Sebastiana de Lima Resende  
cassiaresendeld@gmail.com  
Universidade Federal de São João del Rei

Fabício Molica de Mendonça  
fabriciomolica@yahoo.com.br  
Universidade Federal de São João del Rei

Elaine Geralda Santos Nepomuceno  
elaine.nepomuceno@pwc.com  
Universidade Federal de São João del Rei

## RESUMO

*Planejamento, controle e execução são palavras chaves quando se trata de estudos e execução de planos organizacionais. nesse contexto, é necessário ressaltar que, todas essas etapas são compostas por diversas outras e que, bem controladas e sem grandes imprevistos, são meios utilizados para atingir as metas traçadas pela alta administração para a organização. assim, o objetivo desse trabalho foi apresentar as etapas constituintes do processo de planejamento estratégico e sua devida articulação com o ambiente organizacional no intuito de conseguir atingir os planos de mudanças organizacional traçados para a empresa. a pesquisa possui caráter exploratório. os resultados demonstraram que a ferramenta balanced score card pode ser um excelente instrumento de apoio a todo o processo de planejamento, ou seja, desde o planejamento até a apuração dos resultados obtidos em cada etapa.*

Palavras-Chave: Estratégia; Planejamento; Organização; Balanced Score Card;

---

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca, Crubellate, (2005), existe uma forte relação entre os estudos de estratégia e os estudos organizacionais. Fala-se, portanto, em “estratégias organizacionais”, uma vez que o agente do fazer estratégico em ambiente econômico é a própria organização. Porter (1993), em sua teoria da vantagem competitiva, também atribui um papel fundamental as organizações no ambiente econômico ao afirmar que são elas as principais responsáveis pelo sucesso das nações na competição internacional. Deste modo, além dos estudos de tipos, modelos e escolas estratégicas, torna-se relevante também compreender as formas organizacionais que estão por trás da estratégia, isto é, como a organização se estrutura para levar à cabo sua missão e objetivos dispostos no planejamento estratégico. Para tanto, torna-se mais do que necessário estabelecer um diálogo entre teoria

das organizações e teorias estratégicas como forma de entender melhor o papel da organização no fazer estratégico.

O contexto da globalização, segundo Casaroto e Pires (1999), traz consigo um ambiente de negócios cujas mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção são cada vez mais rápidas. Por conseguinte, os riscos de operar neste ambiente tornam-se cada vez maiores exigindo das organizações uma postura cada vez mais flexível frente a estes desafios. Tal flexibilidade é notada particularmente nas estruturas adotadas pelas organizações e suas orientações estratégicas advindas disso.

A literatura sobre planejamento estratégico é ampla e apresenta diversos modelos de elaboração e implementação de estratégias, que trazem perspectivas distintas. Os modelos de planejamento estratégico foram sendo adaptados e melhorados ao longo dos anos pelos pesquisadores da Administração Estratégica, que inserindo novas variáveis e abordagens, adequaram os modelos de planejamento aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis que se apresentam ao mundo empresarial. Ao mesmo tempo, buscando continuamente explicitar as relações entre o planejamento, sua implantação e os resultados obtidos. (Coral, Rossetto, Selig, 2003).

De acordo com Coral et al.(2003), além da empresa possuir capacidade de implantar uma estratégia, a mesma também deverá ser sustentável em longo prazo, isto é, precisa ser viável econômica, ambiental e socialmente.

Neste sentido, o presente trabalho aborda as etapas constituintes do processo de planejamento estratégico e sua devida articulação com o ambiente organizacional no intuito de conseguir atingir os planos de mudanças organizacional traçados para a empresa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ESTUDOS SOBRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: BREVE CONSIDERAÇÕES**

Uma das primeiras formulações sobre o conceito de estratégia tem sua origem na literatura militar. Segundo Ghyczy, Oetinger e Bassford (2002), depois que o general prussiano Carl Von Clausewitz, considerado o maior teórico da arte da guerra, definiu que “estratégia é lidar com a incerteza”, os exércitos passaram a contar com o fator “estratégico” no planejamento das operações de guerra, articulando recursos bélicos, forças inimigas e teatro de operações. A influência desta abordagem no mundo empresarial tem sido interpretada pela substituição dos recursos bélicos pelos recursos administrativos, das forças inimigas pela concorrência e do teatro de operações pelo mercado. O planejamento empresarial, assim como o militar, passa também a lidar com a incerteza, porém advinda do mercado ao invés do teatro de guerra (GHYCZY; OETINGER E BASSFORD, 2002).

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) definem que a estratégia “[...] refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Tais planos, por sua vez, se referem a um guia ou curso de ação para o futuro, ou seja, uma pretensão de onde se quer chegar com base numa prescrição de como se deve agir em determinada situação considerando o ponto de partida, o contexto ambiental e seus possíveis desdobramentos até que se atinjam os objetivos finais da organização.

Por conseguinte, o “pensar estrategicamente”, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), assume múltiplas abordagens, cuja natureza pode ser sumarizada como prescritiva, descritivas e integrativas. No caso das abordagens de natureza prescritiva, cuja dinâmica está voltada para como as estratégias devem ser formuladas, se alinhando com a

visão de um curso de ação futuro, destacam-se três escolas de pensamento estratégico: a do design, a do planejamento e a do posicionamento.

Em resumo, pode-se compreender a escola do Design como uma forma de pensamento estratégico que focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal e é considerada pelos autores como a representativa da gênese do pensamento sobre estratégia. Pois um de seus conceitos mais difundidos, tanto no meio acadêmico como na prática gerencial, foi o da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) que consiste na adequação da capacidade interna em razão das possibilidades externas.

A escola do Planejamento, por sua vez, focaliza a formulação de estratégias como um processo formal separado e sistemático. Embora preservem muitas das características da escola do design, suas premissas básicas consideram que as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento; que a responsabilidade por todo o processo de planejamento está centralizada nas mãos dos planejadores; e que todas as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicadas para que possam ser implementadas.

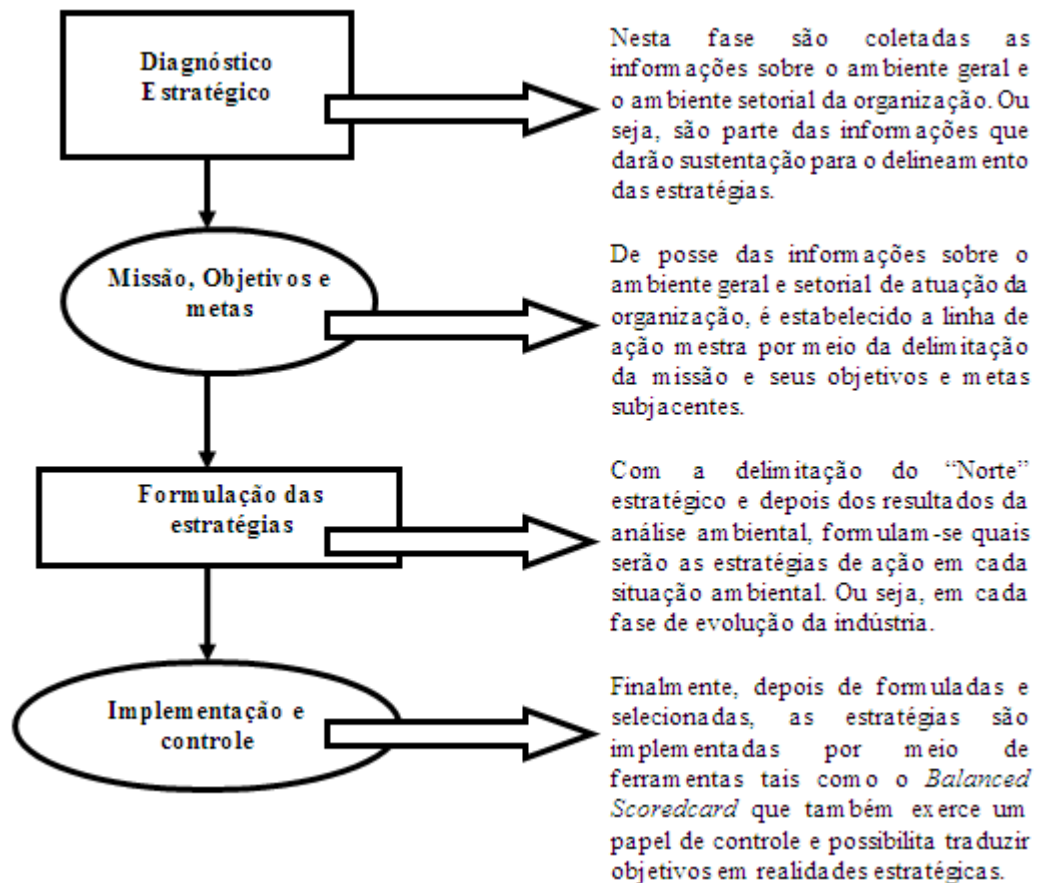
Finalmente, a terceira escola de natureza prescritiva, a do Posicionamento, está menos preocupada com a formulação das estratégias em si, pois focaliza seus conteúdos e preocupa-se com as posições estratégicas que a organização ocupa no mercado. Sobre esta escola estratégica, Bertero, Vasconcelos e Blinder (2003) afirmam que é a abordagem que causou um impacto decisivo na estratégia empresarial. Caracterizada pelo modelo de estratégias genéricas, Michael Porter (1986) alcançou um nível de instrumentalidade sem precedentes no pensamento estratégico empresarial.

Por meio de uma estrutura que inclui três estratégias competitivas genéricas, Porter (1986) apresenta um modelo de análise da indústria baseado em cinco forças (novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e concorrência entre os atuais participantes) existentes no ambiente setorial da organização e propõe que o posicionamento depende da adoção de uma das três estratégias genéricas: a liderança em custo, a diferenciação ou o foco de uma das anteriores em um dado segmento. Em cada fase da indústria (emergência, maturidade e declínio) estas estratégias vão ganhando novas formas e novos desdobramentos. O controle estratégico nestas fases pode resultar numa maior ou menor competitividade da organização num dado setor da indústria.

Nos termos colocados por Whittington (2002), de que o pensamento estratégico pode ser compreendido a partir de quatro grandes perspectivas genéricas – clássica, evolucionária, sistêmica e processual –, a escola do posicionamento estaria enquadrada na perspectiva clássica, cuja lógica é a mais influente entre as quatro e, principalmente, caracteriza-se por focar a maximização de lucros a partir de uma visão intencional e deliberada. Assim, convém esclarecer o caráter funcionalista e instrumental deste tipo de abordagem e suas consequências para a dinâmica global que tende a beneficiar os países centrais em detrimento aos países periféricos conforme apontam as críticas formuladas por Aktouf (2002) em relação ao predomínio “porteriano” no pensamento estratégico contemporâneo.

Todavia é importante também reconhecer a eficácia deste modelo no que tange a competitividade das empresas no ambiente econômico. Talvez, justamente por isso ele seja o mais famoso entre as escolas estratégicas e, por possuir uma aplicação prática orientada para resultados, constitui-se no *mainstream* da estratégia. Dessa forma, assume-se que as três escolas (design, planejamento e posicionamento) apresentadas se articulam durante o processo estratégico e fornecem ao estrategista informações que o ajudarão a conceber, formalizar e analisar as variáveis ambientais que influenciarão nos rumos da organização.

A operacionalização destas estratégias depende de três etapas interdependentes: (i) a definição da missão, objetivos e metas da organização; (ii) a formulação das estratégias; e (iii) a implementação e o controle dessas estratégias. No modelo abaixo, representado pela Figura 1, estas três etapas estão articuladas e delimitam o conteúdo que será tratado detalhadamente nos itens subsequentes.



**Figura 1:** A estratégia prescritiva e suas etapas

Fonte: Elaborado a partir de Bethlem (2002); Oliveira (1991) e Wright, Kroll e Parnell (2000).

## 2.2 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO

Segundo autores da área de planejamento organizacional, ocorreu há um tempo, por parte das empresas, questões chave sobre a missão e os objetivos organizacionais. Entre estas perguntas estão: O que somos? O que queremos ser? E principalmente questionam-se também quais são as alternativas estratégicas para se passar da situação dada para uma situação pretendida, ou seja, do que se é para o que se pretende ser.

Nessa direção, Bethlem (2002) afirma que as questões levantadas acerca dos objetivos e metas organizacionais implícitos na missão da organização, muitas vezes são alvo de conflitos e disputas de poder que dificultam uma clara delimitação do que se é e, principalmente, do que se quer ser. Sendo a missão a razão de ser da entidade, isto é, suas possibilidades de expansão de sua atuação (OLIVEIRA e CASSIMIRO, 2004), torna-se de grande importância que haja um consenso sobre os objetivos e metas a serem atingidos. Ademais, divergências neste campo podem comprometer os desdobramentos seguintes do planejamento estratégico, pois a formulação, implementação e controle estarão vinculados ao “norte” que a empresa delimita em sua missão.

Uma vez resolvidas as divergências e disputas de poder, espera-se que a organização seja e faça alguma coisa. Além disso, espera-se também que a organização esteja em algum lugar do contínuo espaço-tempo para que seus objetivos e metas adquiram forma e possibilitem o desenvolvimento do empreendimento em questão (BETHLEM, 2002). Dessa forma, as perguntas a serem formuladas neste contexto para que se tenha uma representação do que a organização quer, podem originar-se a partir de três palavras: Fazer, Ser e Estar. Ou seja, fazer O QUÊ? ser O QUÊ? e estar ONDE? e QUANDO?

As respostas de tais perguntas são o conteúdo dos objetivos genéricos de uma organização e a especificação delas leva também a uma especificação de tais objetivos. Assim, excluindo-se o fato de que algumas organizações possuem uma dinâmica diferenciada da que predomina no mercado (ou seja, não buscam crescimento e tampouco lucratividade), em linhas gerais as empresas de mercado buscam, segundo Bethlem (2002), fazer alguma coisa, em algum local ou mercado, por algum tempo, sendo, de preferência: lucrativa, crescente, prestigiosa e duradoura. Este conjunto de objetivos pode ser denominados de missão da empresa e delimitam aonde a organização quer, de forma bem-sucedida, chegar.

Conforme foi apresentado neste item, os objetivos e metas da organização constituem-se num ponto de referência para a formulação das estratégias de ação da organização. Pois a concepção inicial de o que se quer ser, ou onde queremos chegar além de expressarem uma visão de futuro alinhada ao pensamento prescritivo em estratégia, também possibilita direcionar os esforços no sentido de atingir tais objetivos considerando fatores críticos de sucesso do empreendimento tais como lucro, crescimento, sobrevivência e prestígio.

### 2.3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

De acordo com Bethlem (2002, p.84), uma pergunta frequente sobre planejamento estratégico é “por que planejar se a implantação do plano será uma constante readaptação?”. Tal questionamento refere-se ao ambiente cambiante e suas movimentações advindas do mercado que são o principal fator dessas readaptações, pois, diferente dos economistas que adotam recursos metodológicos de “concorrência perfeita”, os estrategistas no campo da administração trabalham com diagnósticos estratégicos em que as condições ambientais (geral e setorial) são analisadas com objetivo de se construir “cenários”. Deste modo, ainda segundo Bethlem (2002, p.84), a resposta é a mesma: “o planejamento é um exercício que nos ‘muscula’ melhor para enfrentar a realidade algumas vezes, evitando o susto do inesperado, porque pelo menos já tínhamos pensado nele”.

Nesse sentido, o ato de formular estratégias consiste num exercício de previsão de alguns movimentos de mercado para que, na medida do possível, a organização não se surpreenda com a emergência de algum deles. O diagnóstico estratégico, portanto, torna-se uma etapa fundamental neste processo de formulação, pois é a partir dele que as estratégias são planejadas. Assim, com base em Oliveira (1991), a formulação de estratégias deve considerar três aspectos fundamentais em sua elaboração:

- A *organização*, com seus recursos, pontos fortes, fracos e neutros, bem como sua missão, metas e objetivos estratégicos;
- O *ambiente*, em sua constante mutação e suas ameaças e oportunidades advindas do ambiente geral e setorial;
- A *integração*, entre a organização e o ambiente visando à melhor adequação possível, ou melhor, no contexto da escola do posicionamento: a melhor posição de mercado em suas diferentes fases (emergência, maturidade e declínio).

Assim, observa-se a importância do planejamento como forma de prever as oscilações da indústria em que a organização atua e, principalmente, como pré-condição para formulação de estratégias futuras. Entretanto, o sucesso da missão e dos objetivos e metas organizacionais dependem de uma implementação eficaz de tais formulações, cujo controle possibilite sua execução.

### 3. METODOLOGIA

Visto que o objetivo desse trabalho foi apresentar as etapas constituintes do processo de planejamento estratégico e sua devida articulação com o ambiente organizacional no intuito de conseguir atingir os planos de mudanças organizacional traçados para a empresa, considera-se que esta pesquisa possui caráter exploratório. Conforme Gil (1996), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Segundo Malhotra (2011), o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

### 4. RESULTADOS

A implementação de estratégias correspondentes, por exemplo, a um novo produto/serviço, cliente ou tecnologia, requer uma série de mudanças na estrutura organizacional, no sistema de informações e na alocação de recursos que satisfaçam as exigências do movimento estratégico adotado. A fim de atender as formulações estabelecidas na fase anterior do processo estratégico, o estrategista deve estar atento, segundo Oliveira (1991), a cinco pontos fundamentais:

- Antes de designar estratégias ambiciosas, deve estar certo de que não haverá grave carga funcional. Ou seja, adequar seus esforços aos atuais sistemas operacionais que a organização dispõe;
- Conter as ondas de choque da estratégia. Ou seja, evitar que haja problemas de separação, isolando partes da empresa contra os efeitos colaterais sempre que um novo curso estratégico é exigido;
- Dedicar atenção especial a importantes questões de integração. Ou seja, cuidar pessoalmente dos problemas de integração em base seletiva, estabelecendo um mecanismo para lidar com tais problemas antes que eles surjam e cuidar também pessoalmente da ligação do seu centro de resultados com os outros componentes da empresa;
- Não dissolver a equipe de planejamento estratégico até que se tenha identificado as ações que são seguidas de começo ao fim pelo nível hierárquico seguinte. Ou seja, o processo de planejamento não deve tornar-se um fim em si mesmo caracterizando como desinteressante aos colaboradores;
- Comunicar-se de cima para baixo e não apenas de baixo para cima. Ou seja, considerando que as decisões estratégicas afetam todas as unidades organizacionais da empresa.

No entanto, os métodos para implementação de estratégias muitas vezes são escassos na literatura sobre o assunto. Como mostra Silva (2003), poucos estudos se dedicaram a tal assunto e entre os poucos disponíveis, destacam-se:

- O Tableau de Bord, que se constituiu numa metodologia criada na França no final do século XIX, cuja função foi de aperfeiçoar os processos produtivos e compreender certas relações organizacionais de causa e efeito. Apesar de o método ser dotado de medidas não-quantitativas, como a missão e a visão da organização, tende a priorizar suas avaliações a partir de indicadores financeiros;
- A Administração por objetivos (APO), desenvolvido pelo guru Peter Drucker na década de 1950, este modelo defendia um alinhamento de objetivos entre todos os integrantes da organização. Sua filosofia era a de fixarem coletivamente objetivos e metas, dando um caráter participativo para o modelo. Este viés participativo aliado ao enfoque tático-operacional contribuiu negativamente para sua aplicação nas empresas;
- O Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri), por sua vez, é o resultado da sistematização de práticas utilizadas em organizações japonesas que possuíam diversos mecanismos de avaliação de operações. Similar a técnica anterior, seus parâmetros globais são detalhados por meio de metas pontuais. Seu foco, por outro lado, está voltado para os processos e não para os resultados, favorecendo o aprendizado organizacional;
- O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido na década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton, busca identificar e monitorar indicadores essenciais à estratégia de uma corporação. Sua premissa é a de sanar algumas limitações presentes nos modelos anteriores, onde as análises exclusivamente financeiras forneciam poucas informações sobre capacidades e habilidades a serem desenvolvidas na busca pela maior competitividade.

Nesse sentido, convém dedicar um espaço mais elaborado para falar do BSC, uma vez que além de proporcionar uma metodologia de implementação das estratégias, constitui-se também numa excelente ferramenta de controle das mesmas.

Segundo Galas (2004), o BSC constitui-se numa ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. Assim, considerando a formulação das estratégias com base nas diferentes configurações da indústria, segundo o modelo evolutivo de Porter (1986), o BSC se apresenta como uma metodologia adequada para conectar as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, através do estabelecimento de metas mensuráveis.

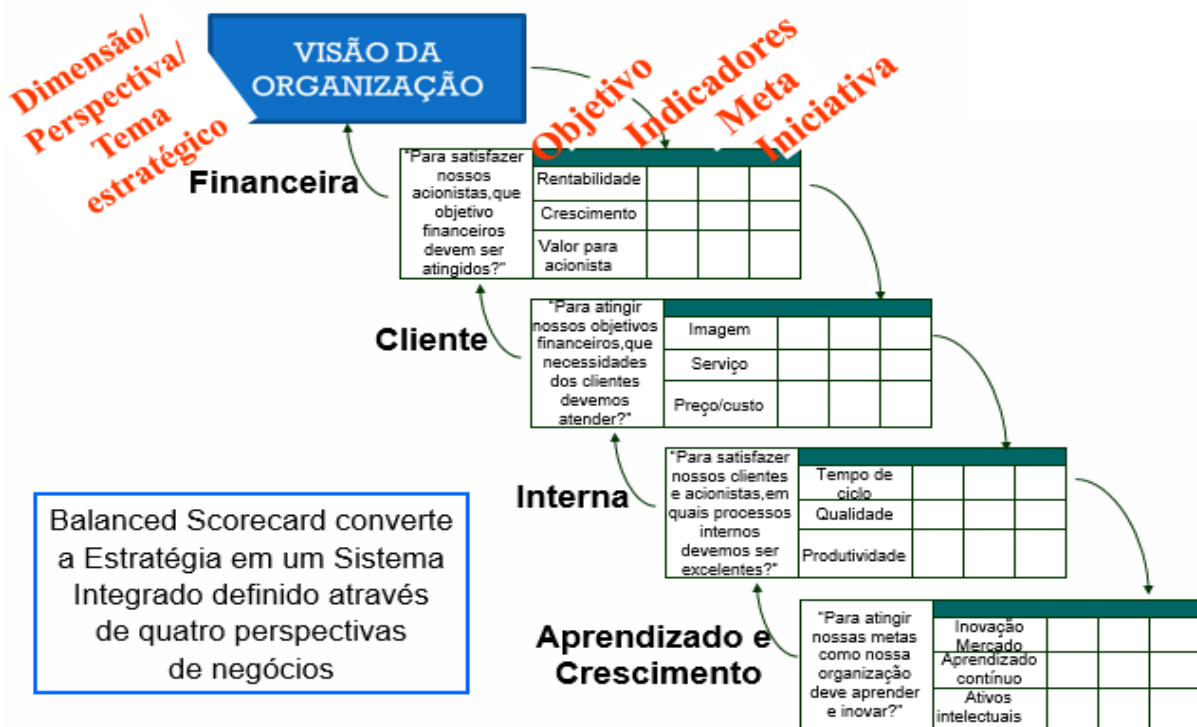
Além disso, o BSC cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Tais indicadores, segundo Galas (2004), traduzem a missão e estratégia em objetivos e medidas, estruturando-se em quatro perspectivas diferentes, a saber:

- A perspectiva financeira: os objetivos do BSC constituem-se numa referência para as demais perspectivas e devem ser coerentes com as estratégias das unidades de negócio. Seus temas financeiros norteiam a estratégia empresarial e, portanto, estabelecem objetivos que estão em geral associados ao crescimento e ao risco do negócio. Sobre o crescimento, os objetivos e medidas podem ser agrupados como: crescimento e mix da receita; redução de custo e melhoria da produtividade; utilização de ativos; e estratégias de investimento.

- A perspectiva do cliente: o BSC busca agrupar os objetivos e as medidas relacionadas às estratégias de marketing da empresa. Seus objetivos levam em conta a segmentação do mercado, a escolha dos segmentos mais atrativos e o posicionamento mais adequado dos produtos. A partir destes fatores, as medidas mais usuais de resultados são: medidas de participação de mercado e de conta; retenção de clientes; captação de cliente; satisfação de clientes; lucratividade do cliente.
- A perspectiva dos processos internos: o BSC assume que os processos internos constituem os blocos de atividades que agregam valor aos clientes e aos acionistas. Deste modo, sejam eles financeiros ou dos clientes, as empresas devem selecionar os processos críticos do negócio definindo objetivos e medidas específicas para garantir valor para os clientes e para os acionistas. Independente das características de cada negócio, uma empresa pode ser visualizada como uma cadeia de valores composta dos seguintes macroprocessos e suas respectivas medidas: processo de inovação; processo de operações; processo de serviços pós-venda.
- A perspectiva de aprendizado e crescimento: o BSC assume que os objetivos desta perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Ou seja, essa perspectiva gerencia a capacidade da empresa em aproveitar a oportunidade do ambiente, adaptar-se às mudanças e aprimorar continuamente seus processos internos. Para tanto, propõem-se três categorias principais de medidas para esta perspectiva: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação, empowerment e alinhamento.

Finalmente vale destacar que, embora se caracterize como uma ferramenta poderosa de implementação e controle de estratégias por meio de uma filosofia integrativa, o BSC constitui-se também como um poderoso instrumento de controle social nas organizações. Nesse sentido, Paula e Silva (2005), chamam atenção para o fato de o BSC estar alinhado ao que eles denominam de indústria do management, cuja dinâmica envolve uma extensa rede de produtos e serviços que é formada por escolas de negócio, mídia gerencial e empresas de consultoria. No modelo abaixo, representado pela Figura 2, são apresentadas as etapas do BSC e suas interrelações:





**Figura 2:** Etapas do BSC e suas interrelações

Fonte: Acelor Mittal (2009).

Por conseguinte, não obstante estes aspectos críticos apontados por Paula e Silva (2005), o BSC – enquanto instrumento funcional de implementação e controle de estratégias prescritivas – cumpre sua função de auxílio no processo estratégico das organizações. Sendo, portanto, um valioso recurso de implementação e controle estratégico nas organizações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram abordadas as etapas constituintes do processo de planejamento estratégico e sua devida articulação com o ambiente organizacional. Ressaltou-se a importância da missão e metas como o ponto de partida para as formulações, uma vez que direcionam a organizações num só destino, evitando assim desvios entre o que se é e o que se pretende ser. Abordou-se os métodos de implementação e controle estratégico com destaque para o Balanced Scorecard que é uma ferramenta de gestão cuja missão é a de traduzir a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente.

Deste modo, conclui-se que o estabelecimento de objetivos organizacionais, a formulação das estratégias que o viabilizarão e a sua consequente implementação e controle constituem-se num processo em que a coordenação das ações são o elemento chave para o sucesso da organização. Na medida em que o estrategista assume uma postura analítica diante das informações do ambiente e delas retira o maior proveito na hora de organizar seu empreendimento numa dada direção, pode-se dizer que ele cumpre a função de passar da situação dada para uma situação pretendida, considerando que esta passagem deve, sobretudo, ser lucrativa, crescente, prestigiosa e duradoura.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, O.** Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. Revista de Administração de Empresas. v.42, n.3, p.43-53, Jul./Set. 2002.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BLINDER, M. P.** *Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002.* Revista de Administração de Empresas. v.43, n.4, p.48-62, Out./Dez. 2003.
- BETHLEM, A.** *Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H.** (1999) *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.* São Paulo, Atlas.
- CORAL, E; ROSSETTO, C. R.; SELIG, P.** O Planejamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Econômicas, Sociais e Ambientais: Uma Proposta em Busca da Sustentabilidade Empresarial. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT INTERNATIONAL.
- GALAS, E. S.** Fatores que Interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 28, Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.
- GHYCZY, T; OETINGER, B.; BASSFORD, C.** Clausewitz e a estratégia: conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicados aos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GIL, A. C.** Como Elaborar Projeto de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:< [https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em 27 de out.2016.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S., & CRUBELLATE, J. M.** (2005). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. Revista de Administração Contemporânea, 9(1ª Edição Especial), 9-39.
- MALHOTRA, Naresh K.** Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 6. Ed. São Paulo: Bookman, 2011.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHLSTRAND, B.** Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R.** *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, S. G.; CASSIMIRO, W. T.** Planejamento estratégico: aplicação do método em uma micro empresa. In: Anais do VII SEMEAD – Seminários em Administração. São Paulo: FEA/USP, 2004.
- PAULA, A. P. de; SILVA, R.** Balanced Scorecard: o Discurso da Estratégia e o Controle Social nas Organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 29, Anais... Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM
- PORTER, M. E.** *Estratégia Competitiva: análise da Indústria e da Concorrência.* Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E.** (1993) *A Vantagem Competitiva das Nações.* Rio de Janeiro: Campus.
- SILVA, L. C.** Balanced Scorecard e o processo estratégico. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.10, n.4, p.61-73, Out./Dez. 2003.
- WHITTINGTON, R.** O que é estratégia. São Paulo: Pioneira, 2002.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L.** *Administração estratégica: conceitos.* São Paulo: Atlas, 2000.