

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA BEATRIZ LUCIA DOS SANTOS
CAIO DAVYSON FERREIRA DOS SANTOS
HIGOR FERNANDO DA SILVA VASCONCELOS

**APLICAÇÃO E IMPACTO DE FERRAMENTAS
ESTRATÉGICAS NO
PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

RECIFE/2023

ANA BEATRIZ LUCIA DOS SANTOS
CAIO DAVYSON FERREIRA DOS SANTOS
HIGOR FERNANDO DA SILVA VASCONCELOS

**APLICAÇÃO E IMPACTO DE FERRAMENTAS
ESTRATÉGICAS NO
PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito para obtenção do título de Bacharelado em
Administração.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire da Silva.

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S237a Santos, Ana Beatriz Lucia dos.
Aplicação e impacto de ferramentas estratégicas no planejamento organizacional / Ana Beatriz Lucia dos Santos; Caio Davyson Ferreira dos Santos; Higor Fernando da Silva Vasconcelos. - Recife: O Autor, 2023.
24 p.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. *Balanced scorecard*. 2. Planejamento estratégico. 3. Matriz Gut. 4. Diagrama de Ishikawa. I. Santos, Caio Davyson Ferreira dos. II. Vasconcelos, Higor Fernando da Silva. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos este trabalho aos nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaríamos de agradecer a Deus por ter nos dado a oportunidade de aprender e crescer profissionalmente.

Não foram anos fáceis de graduação, passamos por alguns percalços, obstáculos, dificuldades e uma pandemia mundial. Entregar este trabalho e terminar uma graduação de 4 anos nos traz um sentimento de gratidão acima de tudo. Gratidão pelos anos de experiência, pelas amizades que fizemos, lugares em que estagiamos separadamente, sempre nos dedicando ao máximo.

Espero que nossas famílias estejam orgulhosas da nossa trajetória até aqui, sem eles, a nossa existência não faz sentido, sem eles, nós não teríamos motivos para seguir em frente e a eles a nossa eterna gratidão, que a nossa vida acadêmica e profissional seja motivo de muito orgulho no futuro para nossos familiares.

Não foi um caminho fácil, principalmente na reta final, em uma tentativa de conciliar faculdade com trabalho, mas sentimos que demos o nosso melhor e o nosso máximo para ambos, e como consequência, o resultado não poderia ser melhor.

Agradecer também ao orientador Jadson Silva pela compreensão, conselhos e ensinamentos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso.

“Viva como se fosse morrer amanhã. Aprenda como se fosse viver para sempre” (Mahatma Gandhi)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 <i>Brainstorming</i>	19
2.2 Análise SWOT	20
2.3 Matriz GUT	21
2.4 Ferramenta de Estratificação	22
2.5 Diagrama de <i>Ishikawa</i>	23
2.6 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	24
3. MATERIAL E MÉTODO	25
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1 Estudo em literatura sobre as proposições estratégicas.....	26
4.2 Análises estratégicas enquanto literatura: uma abordagem das pesquisas realizadas	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34

Aplicação e impacto de ferramentas estratégicas no planejamento organizacional

Ana Beatriz Lucia dos Santos
Caio Davyson Ferreira dos Santos
Higor Fernando da Silva Vasconcelos
Orientador: Dr. Jadson Silva

Resumo: Este estudo explora a relevância do planejamento estratégico como um meio vital para a melhoria contínua em organizações. Considerando a necessidade crescente de conhecimento e estratégias eficazes para garantir a sustentação no meio empresarial, além de uma maneira saudável de funcionamento que não prejudique gestor e funcionário, justifica-se este estudo. Através da revisão bibliográfica de teóricos e conteúdos pertinentes, focamos na importância e aplicabilidade de diversas ferramentas estratégicas para o aprimoramento organizacional. Este trabalho possui por objetivo geral a análise de ferramentas como *Brainstorming*, Análise SWOT, Matriz GUT, Diagrama de *Ishikawa*, Plano de Ação e *Balanced Scorecard*, dessa forma, após o estudo de vários teóricos, compreendemos como as ferramentas podem funcionar dentro de uma empresa e os benefícios de seu uso. Concluímos que o uso eficaz das ferramentas analisadas garante, com a colaboração do gestor e funcionários, um funcionamento livre de riscos e vulnerabilidades diante do mercado.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Planejamento estratégico. Matriz Gut. Diagrama de *Ishikawa*.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo explora a relevância do planejamento estratégico como um meio vital para a melhoria contínua em organizações. Através da revisão bibliográfica de teóricos e conteúdos pertinentes, focamos na importância e aplicabilidade de diversas ferramentas estratégicas para o aprimoramento organizacional. A problemática central aborda os desafios enfrentados no processo de tomada de decisões e gerenciamento de recursos, aspectos cruciais em qualquer contexto empresarial (Chiavenato, 2004).

Entendemos a necessidade da produção de conteúdos úteis no processo de gestão e nos cursos pertinentes às áreas de administração e gerência. Essa compreensão não se baseia apenas nos próprios conceitos aprendidos ao longo do curso, mas, também, no fato de que o impacto do gerenciamento (positivo ou negativo) de uma empresa influencia em contextos sociais e econômicos. O seu

correto funcionamento pode impactar na maneira como o meio empresarial funciona, ou mesmo como a demanda surge, portanto, é imprescindível que tenha respaldo de estudos e análises úteis, dessa maneira, mantém-se o controle das situações e minimiza-se os riscos.

Dessa forma, este trabalho possui como objetivo geral analisar o conjunto de ferramentas úteis aos processos e necessidades mencionadas. Tais ferramentas são: *Brainstorming*, Análise SWOT, Matriz GUT, Diagrama de *Ishikawa*, plano de ação e *Balanced Scorecard* e sua função no desempenho de uma empresa. Como objetivos específicos: compreender a influência dos conceitos estudados para a organização de uma empresa; enxergar a aplicabilidade dos conceitos para pequenas e grandes empresas, ou seja, a equidade envolvida no processo; por fim, discernir como os conceitos podem ser benéficos ao trabalho em equipe e à conclusão dos objetivos da empresa.

Como mencionado, um dos primeiros conceitos-chave discutidos em nossos estudos é o *brainstorming*; reconhecido por sua capacidade de gerar ideias e soluções inovadoras de maneira livre e sem burocracias, incentivando a participação ativa e considerando todas as contribuições como valiosas para o processo. Compreendemos que quanto mais os processos de uma empresa sejam democráticos e haja equidade, em todos os níveis, mais ela se beneficia em crescimento e demanda.

Além disso, a Análise SWOT é destacada como uma ferramenta estratégica essencial, permitindo um estudo detalhado dos aspectos internos e externos de uma organização, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Hofrichter, 2017). A Análise SWOT também é outro conceito democrático e que independe de recursos complexos, podendo ser usada em qualquer empresa, pequena, média ou grande.

A Matriz GUT foi escolhida devido ao seu potencial de gestão de urgências e riscos. Esse conceito determina para a empresa qual deve ser sua prioridade de uma maneira racional, que simplifica o pensamento do gestor e lhe dá um panorama visualmente mais compreensível. Dessa maneira, é possível lidar com prioridades e altas demandas, ou mesmo gestão de tempo de projeto, de uma maneira mais eficaz.

Em se tratando da Ferramenta de Estratificação, o quarto conceito, representa um papel fundamental na análise do problema de diferentes ângulos, levando à solução. Nosso quinto conceito, o Diagrama de Ishikawa, oferta a relação de causa x

efeito, trazendo a visão geral de problemas atuais e futuros que a empresa pode ter, isso analisando o seu funcionamento e as causas de determinados problemas.

Nosso último conceito analisado, o *Balanced Scorecard* está intrinsecamente ligado aos objetivos e alcance de metas da empresa, de acordo com o desempenho e os dados reais que possui. Compreendemos esse como um dos conceitos mais importantes na prática da gestão.

O estudo também enfatiza a necessidade de adaptação e preparação das organizações diante das evoluções do mercado. Para isso, é essencial que a gestão empresarial defina estratégias claras, empregando ferramentas de gestão e conceitos fundamentais sobre planejamento e estratégia. Esses elementos são cruciais para auxiliar os gestores na visão de longo prazo e na consecução de objetivos organizacionais, visando tornar a empresa mais competitiva (Braga; Domingues, 2018).

Portanto, essas ferramentas são descritas em detalhes, enfocando os objetivos do estudo, o problema de pesquisa e a contribuição significativa para o campo da gestão empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta parte do trabalho descreve os fundamentos teóricos que sustentam este estudo, com o objetivo de alinhar os conceitos, processos e ideias úteis ao nosso objetivo central. Para compreender o processo de desenvolvimento de um plano estratégico e suas implicações nas empresas atualmente, estudamos diversos autores que se aprofundaram nos seguintes conceitos-base: *Brainstorming*, Análise SWOT, Matriz GUT; Diagrama de *Ishikawa*; Plano de Ação e *Balanced Scorecard* (BSC).

Ao longo desta seção, elucidaremos a escolha desses conceitos e como impactam na organização da empresa. Segundo Caravantes, Kloeckner e Panno (2005), a demanda nas organizações aumenta conforme os profissionais aumentam seu repertório. Dessa maneira, quanto mais o profissional for capaz de identificar e resolver problemas inerentes à empresa e às áreas externas, maior a empresa se beneficia em volume de produção e/ou volume de demanda geral.

Portanto, para os autores, existe o reconhecimento de que os jovens saídos dos cursos de gerência e que se integram em novas empresas, por exemplo, possuem

amplios conhecimentos. Pode-se dizer que existe a multipluralidade na formação desses profissionais, levando à empresa benefícios como a facilidade na identificação e resolução de problemas.

Diante do cenário empresarial competitivo que vivemos nessa década, nos deparamos frequentemente com mudanças constantes e novas ideias para negócios. Para a organização se proteger, se manter firme no mercado e garantir a sobrevivência da empresa, é necessário o uso do planejamento consciente. Isso, por consequência, significa aplicar estratégias para alcançar os objetivos definidos previamente.

O planejamento estratégico é uma grande vantagem para a empresa, facilitando a tomada de decisões estratégicas ou de complexidade maior. Além disso, é um conteúdo incentivado dentro dos cursos de administração e gerência. De acordo com Bateman e Snell (2009), desenvolver um planejamento é fundamental para analisar as exigências corporativas e organizacionais da empresa, abordando recursos financeiros para viabilizar o sucesso no planejamento.

Os teóricos consultados mostram que é necessário aplicar essa metodologia de forma que possibilite mudanças e inovação de acordo com o mercado. Eles apontam também que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que, aliado a uma boa gestão, possibilita uma visão estratégica da organização. Mas ele de forma isolada é insuficiente, é necessário o planejamento tático e operacional de forma integrada (Oliveira, 2007b).

De acordo com Chiavenato (1987), a empresa deve adotar uma aplicação de estratégia para alcançar seus objetivos, em um plano de longo prazo, assim, torna-se uma ideia eficaz. A utilização do plano estratégico, baseado nos objetivos e alinhada à visão e missão da empresa é uma das formas mais eficientes de se ter a gestão do seu negócio, através dele, a empresa pode definir onde quer estar no futuro e traçar os planos que deve percorrer para alcançá-lo (Oliveira, 2007a).

É uma ferramenta importante, principalmente, para pequenas e médias empresas. O plano estratégico quando bem executado torna a empresa mais competitiva no mercado (Ferreira *et al.*, 2005). Oliveira (2007a) determina que a Análise SWOT é fundamental para o setor administrativo, oferecendo seus fatores externos e internos, sendo o melhor direcionamento para uma empresa ter otimização de graus de fatores não controláveis.

De acordo com Philip Kotler (1992), o planejamento estratégico deve estabelecer a organização, pois de fato a metodologia gerencial tem a interação com o ambiente. De acordo com Oliveira (2007b), para ilustrar o foco do planejamento a que tratamos nesse artigo, pode-se diferenciar três tipos na figura abaixo:

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira, 2007b, p.15.

Sendo o objetivo do Planejamento Estratégico: proporcionar o embasamento para se definir os objetivos e planos a serem seguidos, levando em consideração as condições internas e externas da empresa e sua evolução; é responsabilidade dos altos executivos da organização.

O objetivo do Planejamento Tático: otimizar um setor específico e não a empresa toda, definindo os objetivos específicos de acordo com os objetivos gerais; é desenvolvida pelos níveis intermediários e promove o contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e operacional.

O Planejamento Operacional: elaborado pelos níveis organizacionais inferiores e tem como objetivo implementar os planos específicos definidos no planejamento tático.

Na tabela abaixo, faremos uma representação mais detalhada desses conceitos:

PLANEJAMENTO	OBJETIVO	FUNÇÃO
ESTRATÉGICO	proporcionar o embasamento para se definir os objetivos e planos para serem seguidos, levando em consideração as condições internas e externas da empresa e sua evolução	altos executivos da organização (GESTORA)
TÁTICO	otimizar um setor específico e não a empresa toda definindo os objetivos específicos de acordo com os objetivos gerais	Nível intermediário (GERENTE e SUPERVISORES)
OPERACIONAL	implementar os planos específicos definidos no planejamento tático.	Nível inferior (MOTORISTA e ATENDENTES)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os três tipos de planejamento existem para serem executados em conjunto, em constante operação. Isso torna a empresa menos vulnerável às mudanças e exigências do mercado, além de minimizar os riscos. Assim, torna-se necessário que os gestores conheçam e apliquem o planejamento estratégico na organização. Lembrando a fala de Caravantes, Kloeckner e Panno sobre os profissionais contemporâneos e sua capacidade de identificar e resolver problemas, percebe-se que é um trabalho em conjunto e que não apenas os gestores, mas os funcionários e colaboradores da empresa também necessitam desse conhecimento.

Dos vários elementos necessários à empresa e ao correto funcionamento e execução de seus planos, citamos os três principais (aqui considerados como a base e a sua personalidade, intrínsecos ao planejamento): missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

A missão de uma empresa deve ser comunicada a todos os colaboradores, visando estabelecer uma compreensão compartilhada de oportunidade, direção e significado. Isso busca gerar comprometimento, tanto interno quanto externo, em relação às ações e estratégias implementadas na empresa (Andion; Fava, 2002). Já a visão é um retrato do futuro da empresa, em que ela reflete o destino que pretende ter ou onde ela quer chegar em um determinado tempo ou espaço, mediante os seus esforços (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008).

Sobre valores, são os princípios éticos que a empresa deve seguir e respeitar ao longo do tempo (Oliveira, 2009). Por último, os objetivos estratégicos são as

direções da organização para obter os resultados que a empresa busca atingir (Bueno, 2018). Passamos, agora, aos conceitos-base que nos orientaram ao longo desse estudo na próxima seção.

2.1 *Brainstorming*

O *brainstorming* é uma técnica utilizada em várias empresas, independentemente do tamanho, tem como objetivo recolher informações e explorar ideias para obter soluções criativas sobre um determinado problema. Podendo ser feito de forma individual ou em grupo, escrito ou verbalmente (Boy, 1997).

Essa é uma técnica que estimula o pensamento estratégico e possibilita que os gestores encontrem as soluções para um determinado problema, permitindo um compartilhamento de ideias que geram bons *insights* para a empresa. Schlicksupp e King (1999) defendem que o *brainstorming* é como uma porta de entrada para outras técnicas mais avançadas, assim como ferramentas também mais avançadas e abrangentes.

A figura abaixo ilustrará esse conceito:

Figura 2 - Técnica do *Brainstorming*



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O *Brainstorming* pode ser estruturado e não-estruturado. No estruturado, cada integrante, como um todo, resalta sua ideia para aquela jogada, levando todos a

participarem. Já no não-estruturado, cada integrante age de acordo com suas ideias em mente, nesse cenário, as pessoas ficam mais relaxadas (Menezes, 2013).

Para Kurtzberg (2005), o *brainstorming* poderá resultar em um conjunto de ideias e de questões que possam originalizar a utilização de conceitos racionais e planejados para atividades de investigação, mesmo que não correspondam ao processo de exploração e investigação deles.

De acordo com as afirmativas dos autores, o processo de *brainstorming* é democrático, benéfico e pluralizado para a empresa. A divisão de pensamentos e ideias pode alcançar problemas que não estão dentro da pauta (se ela for definida), assim, conhecimentos e vivências diferentes se mesclam para contribuir com o processo da empresa.

2.2 Análise SWOT

Fazendo uma análise entre fatores internos e externos que podem afetar a empresa, podemos obter a matriz SWOT. A ferramenta recebe esse nome graças às palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, e *threats* que significam, respectivamente, fraquezas, forças, ameaças e oportunidades (Fernandes; Berton, 2005).

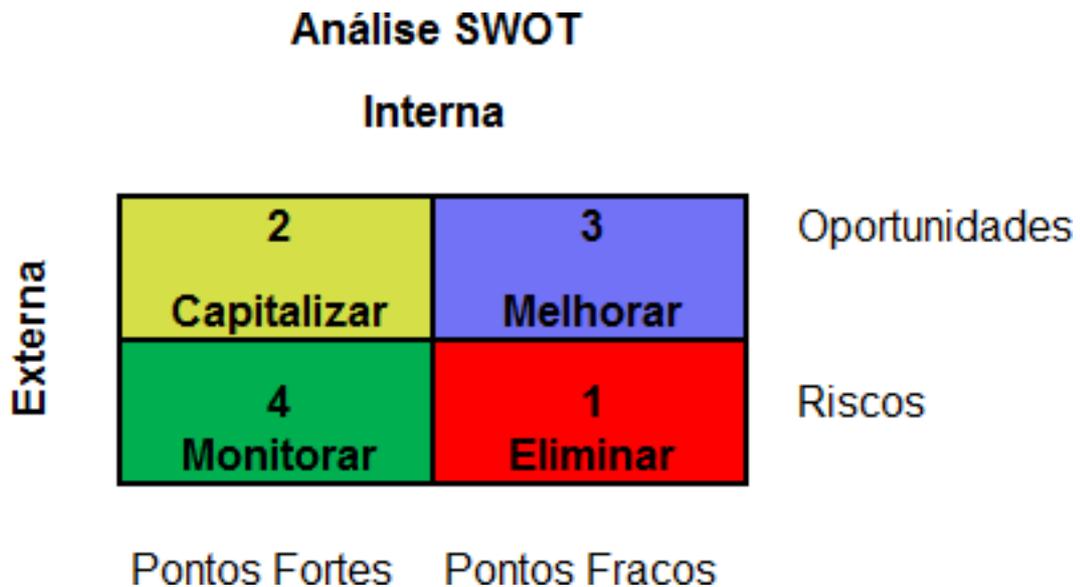
A matriz serve para fazer uma análise de como a empresa se comporta diante do mercado e deve ser repetida sempre, conforme ocorram mudanças na organização ou no próprio mercado. Essa análise possibilita uma correspondência entre pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, demonstrando a real situação da empresa, possibilitando o melhor desempenho da instituição.

De acordo com M. Serra, F. Serra e Torres (2004), a Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para identificar as forças e fraquezas no ambiente interno e as oportunidades e ameaças no ambiente externo, realizando uma avaliação crítica para melhor desempenho da empresa.

Desenvolvendo a Análise SWOT, os líderes podem examinar de maneira mais aprofundada os principais dados e projeções resultantes das análises tanto do ambiente externo quanto interno. A partir dessa base, pode-se identificar uma série de pontos estratégicos que precisam ser considerados, originados tanto de fontes primárias quanto secundárias que afetam a organização (Bateman; Snell, 2009).

A figura a seguir representa esta análise:

Figura 3 - Análise SWOT.



Fonte: Adaptado de Padoveze (2003).

Conforme representado na figura 3, primeiro, faz-se a análise do ambiente interno, das fraquezas e forças. Em seguida, faz-se uma análise dos fatores externos, oportunidades e ameaças. De acordo com a análise, a empresa direcionará os recursos para atingir os objetivos estratégicos esperados. A Análise SWOT é um dos componentes do planejamento estratégico.

Com a análise feita, recursos podem ser preservados e situações evitadas ou compreendidas. Isso poupa tempo, energia e direciona a estrutura organizacional para onde é mais proveitoso para seu crescimento.

2.3 Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta muito utilizada nas empresas para definir as prioridades das tarefas que devem ser resolvidas. Auxiliando os gestores no processo de tomada de decisão, pois ela mapeia e compreende o grau de importância para cada problema analisado.

A sua denominação é utilizada para resumir as palavras Gravidade, Urgência e Tendência (Periard, 2011). A vantagem da utilização da Matriz GUT é que colabora com o gestor de forma quantitativa, sendo uma ferramenta de decisão na priorização

de problemas, minimizando os impactos na empresa. Para que seja feita a utilização da ferramenta, é necessária uma listagem das atividades com dificuldades no setor empresarial (*ibid.*). Dessa forma, a Matriz GUT serve para ajudar na implementação do plano estratégico, ela é utilizada para priorizar as ações, garantindo que as metas sejam alcançadas de acordo com a ordem de prioridade.

Na figura abaixo, uma representação visual desse conceito:

Figura 4 - Exemplo de Matriz Gut

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau crítico (GxUxT)	Sequência de atividades
Atraso na entrega de matéria-prima	4	4	3	48	2ª
Capacitação da equipe de vendas	3	3	1	9	3ª
Defeitos na produção da embalagem	5	5	5	125	1ª
Aumento no consumo de água	3	2	1	6	4ª

Fonte: Periard (2011).

Após a identificação dos problemas que devem ser analisados, coloca-se na Matriz GUT. Cada problema é classificado com um número de 1 a 5, de acordo com sua gravidade. Com a multiplicação GxUxT, define-se o grau crítico, isso sinaliza os problemas mais graves, urgentes e com maior tendência de piorar. Com isso, pode-se obter a ordem de resoluções de problemas que deve ser utilizada para ajudar os gestores na tomada de decisão (*ibid.*).

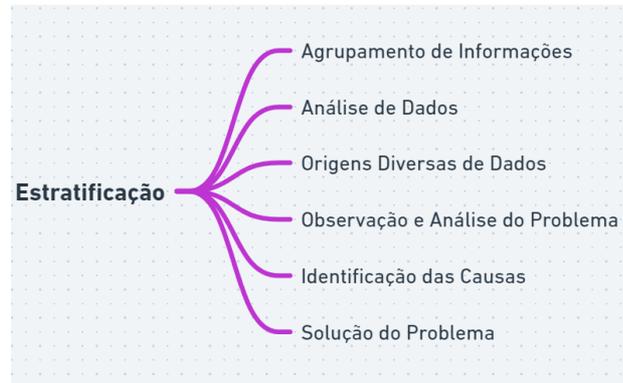
2.4 Ferramenta de Estratificação

A ferramenta de estratificação consiste em agrupar informações de pontos de vista diferentes (Werkema, 1995). Ela tem o principal objetivo de realizar a análise de dados, geralmente se usa quando a origem dos dados provém de fontes diferentes.

Portanto, a estratificação é uma excelente ferramenta por ajudar nas etapas de observação e análise do problema. Também pode ser compreendida como uma ferramenta que age diretamente nas causas, levando à solução do problema.

Numa representação visual:

Figura 5 – Ferramenta de estratificação



Fonte: elaborado pelos autores.

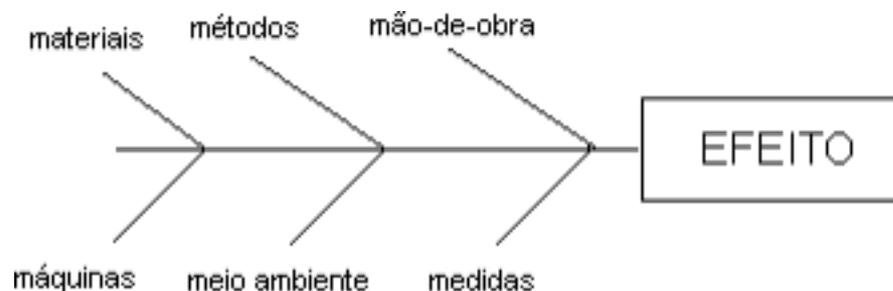
2.5 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de *Ishikawa*, ou Diagrama de Causa e Efeito, é uma ferramenta de qualidade que possibilita encontrar causas para determinados problemas. É uma ferramenta visual que possibilita uma análise de todos os fatores, viabilizando tanto encontrar quanto tratar a causa do problema.

Segundo Bastiani e Martins (2017), a metodologia proposta enfatiza que cada problema tem uma causa específica. Essas causas podem ser analisadas individualmente para identificar com precisão a origem do problema. Uma vez identificadas, as causas podem ser eliminadas, o que, por consequência, resolve o problema ao remover sua fonte.

O Diagrama de *Ishikawa* está apresentado no exemplo abaixo:

Figura 6 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Campos, 1999.

Segundo Campos (1999), ao fazer a análise do problema, podemos dividir em 6 tipos de causas de forma a facilitar a identificação das possíveis causas-raízes, que na maioria das vezes são a razão da existência do problema, são elas: mão-de-obra,

materiais, medidas, máquinas, meio ambiente e método. Todas as causas são iniciadas com a letra M, o que dá também o nome de diagrama 6M ao conceito.

2.6 *Balanced Scorecard* (BSC)

O BSC (*Balanced Scorecard*) é uma metodologia que possibilita o gestor fazer uma junção entre o desempenho do negócio, objetivos e resultados da instituição, visualizando o que a empresa precisa para atingir os objetivos. É utilizada como referencial na tomada de decisões e estratégias de melhoria, pois é uma ferramenta que faz o controle completo da empresa, além de medir os resultados do trabalho que é realizado.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), para análises de medição, o modelo BSC é a estratégia para ser utilizada como estrutura da empresa em curto prazo, focado em desempenho organizacional. Diante de quadros estratégicos para medição de desempenho, indicadores e objetivos da empresa. Fazer o uso da metodologia do BSC possibilita uma melhoria dos resultados, porque ajuda a gestão a executar seus planos de ação para atingir os objetivos. Isso faz com que o BSC seja utilizado por todos os modelos de negócios.

De acordo com Tavares (2005), para alcançar os resultados desejados, as empresas devem aproveitar as competências e ativos tangíveis e intangíveis que já existem dentro da empresa. O objetivo do BSC é combinar esses elementos para despertar o potencial adormecido de uma organização.

Eles são destacados com base na sua estratégia. Isso é detalhado em metas e métricas. Oferece uma proposta de valor único ao mercado-alvo de uma empresa. A suposição é que se você não consegue explicar sua estratégia, não pode esperar implementá-la.

A escolha do BSC como ferramenta gerencial possibilita para a empresa desenvolver indicadores para avaliar seu desempenho. Isso inclui métricas que permitem visualizar os resultados de ações passadas, bem como métricas operacionais relacionadas à satisfação do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997). Abaixo, a sua representação visual:

Figura 7 - *Balanced Scorecard* (BSC).



Fonte: Norton e Kaplan, 2000.

O BSC atua na comunicação, mensuração, gerenciamento e direcionamento das estratégias para atingir os objetivos da empresa, baseando-se na visão que a empresa quer chegar. É um sistema voltado para facilitar o planejamento estratégico, aliado às ferramentas de qualidade que auxiliam o controle e gerenciamento das informações. Por ser uma ferramenta de fácil leitura, possibilita a comunicação e integração entre todos os setores da empresa (Machado, 2002).

É importante mencionar que é uma ferramenta gratuita e independente de *softwares* ou investimento financeiro, pode ser feita em conjunto com os colaboradores e profissionais responsáveis. Ainda que existam, no mercado atual, muitas opções disponíveis para a empresa nesse quesito.

3. MATERIAL E MÉTODO

Este trabalho se baseia numa revisão bibliográfica com abordagem qualitativa e exploratória. Objetivamos, através da análise de periódicos e artigos diversos, a coleta de aporte teórico para a conclusão de nossos objetivos.

A base de dados do Google Acadêmico, largamente utilizada como fonte de

pesquisa nesse trabalho, fornece acesso rápido e eficiente a uma grande variedade de informações acadêmicas confiáveis; facilitando as buscas, principalmente, para estudantes acadêmicos e pesquisadores encontrarem referências, materiais, além de compartilharem seus trabalhos, promovendo, assim, o compartilhamento do conhecimento e facilitando a realização de pesquisas e estudos em diferentes áreas científicas.

Dessa forma, em primeiro momento, executou-se uma pesquisa na base supracitada com as seguintes palavras-chave: *Balanced Scorecard* e planejamento estratégico. Os critérios de inclusão abordam artigos em revistas, estudos de casos, e os critérios de exclusão envolvem documentos em outras línguas, além do português, livros, trabalhos de conclusão de curso, editoriais, opiniões, dissertações e teses.

Frente a isso, coletou-se 15 artigos no Google Acadêmico, Scielo, Spell e executou-se com auxílio do programa Excel para tratamento e exposição das mesmas informações obtidas, de modo que haja composição de literatura sobre o tema. Os frutos das análises que obtivemos serão melhor discutidos na seção a seguir.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na tabela a seguir, levantamos de forma sistemática todos os artigos que foram cruciais para a nossa pesquisa, fornecendo um entendimento detalhado dos termos fundamentais que servem como base para este estudo. Para cada artigo listado, além de destacar o ano de publicação e os respectivos autores, também destrinchamos a síntese dos objetivos primordiais da pesquisa conduzida e classificamos cada trabalho com base na categoria específica de produção acadêmica a que pertence.

4.1 Estudo em literatura sobre as proposições estratégicas

Ano	Autores	Título do artigo	Objetivo da pesquisa	Modelo
2020	da Silva, Gilson Rodrigues	Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	Verificar como está se dando a utilização de indicadores de desempenho à luz	ESTUDO DE CASO

		em cooperativas de créditos	das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) no processo decisório	
2016	Elias, Suellen de Melo; Ruiz, Thafarell Ricardo	O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica	Destacar a importância do Planejamento Estratégico na gestão das organizações	ESTUDO DE CASO
1978	Vasconcellos Filho, Paulo	Afinal, o que é planejamento estratégico?	Revelar dados realmente surpreendentes	REVISTA
2022	Claudiomir Leal de Souza, Sidnei Vieira Marinho, Simone Sartor	Operacionalização do planejamento estratégico através do <i>Balanced Scorecard</i>	Analisa a operacionalização do Planejamento Estratégico em uma pequena empresa por meio do sistema de medição de desempenho BSC.	REVISTA
2020	Leonardo Fabris Lugoboni, Catherine N. M. Mugnaini, Bruna H. B. S. Silva, Gerson M. Castilho	Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil	Apresentar a proposta de implantação do <i>Balanced Scorecard</i> em um escritório contábil	REVISTA
2016	Bárbara Gonçalves do Amaral, Sérgio Murilo Petri, Josiane Marostica	O Processo de Implantação do <i>Balanced Scorecard</i> na Gestão Estratégica de uma Pequena Empresa Prestadora de Serviços	Implantar o BSC em uma empresa prestadora de serviços	REVISTA

2005	Eduardo Santos Galas	Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no <i>balanced scorecard</i>	Quais fatores interferiram na implantação de um Modelo de Gestão Estratégica	ARTIGO
2003	Costa Leandro	<i>Balanced scorecard</i> e o processo estratégico	Analisar a contribuição e aplicação no estudo	ARTIGO
2011	Franco Kaolu Takakura Junior, Giselle Antunes de Moraes	Planejamento estratégico: uma vantagem na venda de serviços	À importância do planejamento estratégico voltado para as vendas	REVISTA
2005	Emerson Rodrigues Barbosa, Gilberto Brondani	Planejamento estratégico organizacional	Buscar estruturar um futuro da empresa a longo prazo	REVISTA
2018	Camargo Dias, Costa Sousa, Cavalcante Dias	Um estudo de caso do planejamento estratégico	Identificar e caracterizar a etapa inicial de elaboração do planejamento estratégico	REVISTA
2018	De Oliveira, Jane Maria; Izelli, Reginaldo César	Indicadores de desempenho baseados no <i>balanced scorecard</i>	Apresentar uma proposta piloto de implementação do <i>Balanced Scorecard</i> para uma Unidade de um Órgão de Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo	REVISTA

2019	Gomes, Maysa S.; Saraiva, Helena Ib	A implementação e utilização do <i>Balanced Scorecard</i> numa PME do Setor Textil.	Analisar a implementação do BSC numa pequena instituição do setor têxtil	REVISTA
2018	Soares, Sandro Vieira; Picolli, Icaro Roberto Azevedo; Casagrande, Jacir Leonir	Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade	Consistiu em caracterizar a pesquisa bibliográfica, a pesquisa bibliométrica, o artigo de revisão e o ensaio teórico	ARTIGO
2018	BRAGA, M. M., DOMINGUES, H.	Um estudo de caso na Tumat Store	Através da revisão bibliográfica e aplicação dos conceitos, mostrou o funcionamento de uma empresa prestadora de serviços	ARTIGO

4.2 Análises estratégicas enquanto literatura: uma abordagem das pesquisas realizadas

O artigo de Paulo Vasconcellos (1978) sobre planejamento estratégico oferece insights valiosos sobre o funcionamento e a importância dessa ferramenta no contexto organizacional. A análise detalhada apresentada no artigo foi crucial para o nosso entendimento de como aplicar o planejamento estratégico efetivamente em nossa pesquisa.

Amaral, Petri e Marostica (2016) argumentam que empresas geralmente administradas pelos próprios sócios não costumam passar do sexto ano de existência. Esse fato se deve à ausência e capacitação em áreas afins ao negócio gerenciado. A partir dos teóricos, compreendemos que a pluralidade de conhecimentos dentro de uma empresa, principalmente partindo dos seus sócios,

costuma significar menos riscos de falência. Esses conhecimentos se encontram englobados no planejamento estratégico.

Da mesma forma, o estudo de Elias e Ruiz (2016) enfatiza e corrobora com a visão de que o planejamento estratégico vai além da criação de planos ou tabelas, destacando sua relação direta com os resultados alinhados à missão e aos objetivos organizacionais. Complementarmente, Barbosa e Brondani (2005) ressalta que o planejamento organizacional requer um amplo portfólio e uma avaliação constante da estratégia empresarial. Ambos os estudos convergem na importância de alinhar o planejamento estratégico com os objetivos organizacionais para assegurar sua eficácia.

O artigo de Camargo, Costa e Cavalcante (2018) identifica e caracteriza a etapa de elaboração do planejamento estratégico no Instituto Federal de Brasília (IFB) e percebe-se a importância de melhorar a gestão, oferecendo serviços de qualidade ao sistema educacional brasileiro. Com o respaldo teórico dos autores, fica claro que a utilização de um planejamento estratégico é válido para qualquer organização e que independe do seu tamanho ou tempo de mercado.

O artigo de Soares, Picolli e Jacir (2018) mostra as diferenças entre os tipos de comunicação científica nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, e foca principalmente na pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigos de revisão e ensaios teóricos. Além disso, o autor destaca a importância de compreender as características específicas de cada tipo de texto científico.

De acordo com Costa Leandro (2003), houve uma mudança em 1980, quando perceberam que depender apenas de números financeiros para medir o desempenho das organizações não funcionava. Isso levou à busca por outros sistemas, como o *Balanced Scorecard* (BSC), que considera fatores como qualidade, inovação e relacionamento com clientes.

No entanto, ressalta-se também que o BSC é uma ferramenta facilitadora, mas não é uma garantia de sucesso, e que a competência dos colaboradores na concepção e implementação da estratégia é fundamental para o sucesso organizacional.

O estudo elaborado por Braga e Domingues (2018) mostra a importância do *Balanced Scorecard* (BSC) na gestão de organizações, destacando seu papel como ferramenta essencial para avaliar, ilustrar e implementar estratégias. Complementarmente, Galas e Forte (2005) trazem essa percepção de uma maneira

mais prática em seu artigo. Além dos autores sustentarem que a implementação do BSC traz a completude do planejamento, também mostram como isso se traduz no funcionamento de uma empresa pública ou privada.

Segundo Lugoboni et al. (2020) foi realizada uma implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em um escritório contábil como uma ferramenta para monitorar o planejamento estratégico e medir os resultados. Alguns benefícios foram alcançados com a implantação do BSC, como a melhoria na execução da estratégia, controle, eficiência dos processos, desempenho dos funcionários, redução de erros, atendimento ao cliente aprimorado, qualidade da empresa e resultados financeiros melhorados.

No estudo realizado por Silva e Rodrigues (2020), nota-se que a missão é proporcionar uma visão geral para a sociedade diante dos indicadores financeiros e não financeiros, com o objetivo de verificar como se dá a utilização dos indicadores no processo decisório.

Segundo Souza, Marinho e Sartori (2022), a definição do desempenho é referência para seus objetivos e metas definidos pelo BSC. O propósito é uma implementação de planejamento e suas ferramentas, realizando medição para uma organização de pequeno porte implementando seu BSC.

De acordo com os estudos de Junior e Moraes (2011), o planejamento estratégico é uma ferramenta capaz de abranger pequenas empresas a se destacarem da concorrência. Ele faz isso analisando a situação atual, identificando o que a empresa faz bem e onde precisa melhorar, ajudando a definir metas e objetivos claros, entre outras coisas. A visão dos autores auxiliou na compreensão de que o planejamento estratégico lança de maior equidade para com empresas iniciantes, além de manter a consistência daquelas que já estão há muito mais tempo no mercado. O planejamento estratégico, em sua obra, é tido como ferramenta capaz e com o dever de realizar um estudo dos ambientes internos e externos, auxiliando as empresas na prevenção às possíveis mudanças.

Oliveira e Izelli (2018), acerca das missões e valores de uma empresa aliados às estratégias que serão utilizadas, trouxeram a compreensão de que o BSC tem um direcionamento linear no equilíbrio e planejamento da empresa. Na compreensão dos autores, o BSC é capaz de transformar essas visões e objetivos em medidores que indicam o desempenho dos funcionários, seja ele atual ou futuro. Representa uma importante métrica das possibilidades de crescimento e capacidade de lidar com

crises e/ou altas demandas.

Por fim, nossos estudos encontraram base sólida nos escritos de Gomes e Saraiva (2019) ao correlacionar a revisão de literatura e a aplicabilidade dos conceitos de planejamento estratégico e BSC. Os autores trabalham a literatura disponível em conjunto com o estudo de caso, fornecendo maior compreensão, por exercer a prática. Além da revisão literária que garantiu compreensão de teorias diversas, os autores também trataram do caso de uma empresa de pequeno porte, mostrando que a aplicação dos conceitos é independente do tamanho da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todos os dados expostos, concluiu-se que o planejamento estratégico é essencial na gestão e desenvolvimento das organizações, otimizando o processo de tomada de decisão e provando ser uma alternativa viável e eficaz. Este planejamento não se limita apenas ao aspecto financeiro, mas abrange também a capacidade de resolução de problemas e a adaptação às flutuações do mercado.

A saúde de uma empresa, conforme demonstrado, depende significativamente do conhecimento e da estruturação interna, mas pode ser grandemente beneficiada pelos conceitos estudados. As ferramentas e técnicas como o *Brainstorming*, a Análise SWOT, a Matriz GUT, a Ferramenta de Estratificação, o Diagrama de *Ishikawa* e o *Balanced Scorecard* (BSC) representam mais do que simples metodologias; elas são partes integrantes de um sistema de gestão estratégica que facilita a identificação de problemas, a avaliação de oportunidades e ameaças e a priorização de ações.

O uso dessas ferramentas permite às empresas não apenas definir, mas também alcançar seus objetivos estratégicos de maneira mais eficaz e eficiente. Além disso, essas técnicas promovem uma cultura de melhoria contínua e inovação dentro das organizações. Elas incentivam a participação e o engajamento dos colaboradores em todos os níveis, criando um ambiente onde a troca de ideias e a colaboração são valorizadas. Isso, por sua vez, leva a um maior comprometimento com os objetivos da empresa e a uma maior satisfação no trabalho.

Conforme a introdução e os objetivos deste trabalho, conclui-se que: as ferramentas analisadas são eficazes para a gestão empresarial eficaz e duradoura; compreende-se que elas constituem amplos benefícios para o funcionamento da

empresa e a relação dos funcionários e sua eficiência no ambiente de trabalho; aplicação pode ser feita independente de *softwares* ou recursos externos e tanto em equipe quanto individualmente, de uma maneira democrática, equilibrada e universal.

Esses conceitos abrangem tanto pequenas quanto médias e grandes empresas. Ademais, discernir o impacto dessas ferramentas no trabalho colaborativo e individual, representando um avanço nas metas da empresa e em seus objetivos definidos. Portanto, tanto para estudantes de cursos de administração e gerência quanto para empresas que buscam crescimento e aprimoramento, este artigo colabora para ampliar os estudos nessas áreas.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, B. G. Do; PETRI, S. M.; MAROSTICA, J. (2016). O processo de implantação do Balanced Scorecard na gestão estratégica de uma pequena empresa prestadora de serviços. **Revista Brasileira De Contabilidade E Gestão**, 5(9), 071–087. Disponível em: <https://doi.org/10.5965/276474710509201607>. Acesso em: 22 de out. 2023.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. IN: MENDES, J. T. G. (Org). **Coleção gestão empresarial**. Curitiba: Faculdade Bom Jesus, 2002. p. 27 – 38.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, [S.l.], v. 1, n. 2, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107>. Acesso em: 25 de set. 2023.
- BASTIANI, J. A.; MARTINS, R. **Diagrama de Ishikawa**. [S.L.]: Blog da qualidade, 2018. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/diagrama-de-Ishikawa/>. Acesso em: 3 de set. 2023.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRAGA, M. M.; DOMINGUES, H. **Um estudo de caso na tumat store**. p. 1 – 13, Dez 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/2113>. Acesso em: 04 de out. 2023.
- BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em estudos de caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 277–307, mai.-ago. 2018. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/889>. Acesso em: 25 de set. 2023.
- BUENO, M. **Objetivos estratégicos do Balanced Scorecard**. [S.L.]: Blog da qualidade, 2018. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/os-objetivos-estrategicos-do-bsc-balanced-scorecard/>. Acesso em: 20 de set. 2023.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus Editora, 2004. 630 p. ISBN 8535214437.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 1999.
- CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C., KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ELIAS, S. de M.; RUIZ, T. R. **O planejamento estratégico dentro do conceito de**

administração estratégica. Disponível em: <http://dspace.doctum.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/1521>. Acesso em: 25 de set. de 2023.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, J. A. T.; ROSA, C. R. da. O clima organizacional: um conceito motivador para redução do TURNOVER. **Contribuciones a la economia.** 2013. Disponível em https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:r4mDwFS6BVgJ:scholar.google.com/+turnover+clima+organizacional&hl=pt-BR&as_sdt=0,5. Acesso em: 21 de out. 2023.

FERREIRA, M. A. D. *et al.* A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. Maringá Management: **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.maringamanagerment.com.br/include/getdoc.php?id=112...34>. Acesso em: 25 de set. 2023.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **SciELO.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/DP4j6RJf6RRCvsMZyPfhLGr/?lang=pt#>. Acesso em: 25 de set. 2023.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

GOMES, M. S.; SARAIVA, H. I.B. A implementação e utilização do Balanced Scorecard numa PME do Setor Têxtil. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, [S.l.], v. 5, n. 10, sept. 2019. ISSN 2183-3826.

GUY A. BOY. 1997. The group elicitation method for participatory design and usability testing. IN: **Interactions.** v. 4, n. 2, mar. 1997, p. 27–33. DOI: <https://doi.org/10.1145/245129.245132>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/221515979_The_Group_Elicitation_Method_for_Participatory_Design_and_Usability_Testing>. Acesso em: 25 de set. 2023.

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT: quando usar e como fazer.** Simplíssimo, 2017. 26 p. ISBN 8582454201. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=yXEEDgAAQBAJ&dq=analise+swot&lr=&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s. Acesso em: 04 de out. 2023.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** Trad. Eliane Kanner, Maria Emília Guttilla e All Tasks. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JUNIOR, F. K. T.; MORAES, G. A. de. Planejamento estratégico: uma vantagem na venda de serviços. *In: Congresso de Pós-Graduação*, 9., 2011. Disponível em: <https://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/9mostra/5/17.pdf>>. Acesso em: 25 de set. 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992, p.63.

KURTZBERG, T. (2005). **Feeling Creative, Being Creative: an Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams**. *Creativity Research Journal*, Vol 17 (1), p. 51. Disponível em: <<https://www.cs.jhu.edu/~misha/DIReadingSeminar/Papers/Kurtzberg05.pdf>>. Acesso em: 25 de set. 2023.

KRUGER, S. D.; SIMIONATO, A.; ZANELLA, C.; PETRI, S. M. **Balanced Scorecard: Uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural**. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 11, n. 6, p. 01-18, 2018. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/16106/ReA_ART1_PT. Acesso em: 25 set. 2023.

LUGOBONI, L. F.; MUGNAINI, C. N. M.; SILVA, Bruna H. B. S.; CASTILHO, G. M. Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 140-155, 2021. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1298/pdf>. Acesso em: 25 de set. 2023.

MACHADO, J. T. D. Planejamento balanceado-PB elaboração e implementação de um sistema de gestão estratégica que integra as técnicas do planejamento estratégico com o *Balanced Scorecard*. 2002. **Lume**. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1977/000362607.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 de out. 2023.

MENEZES, F. M. **Apostila MASP – Método de Análise e Solução de Problemas**. Elaborado por Prodtare Tecnologia e Soluções para Gestão, 2013. Disponível em: http://www.abdi.com.br/Acao%20Documento%20Legislacao/Apostila%20MASP_PORTUGU%C3%8AS.pdf. Acesso em: 12 de out. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007a.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

OLIVEIRA, J. M de; IZELLI, R. C. Indicadores de desempenho baseados no *Balanced Scorecard*. **REFAS: Revista FATEC Zona Sul**, São Paulo, v. 4, n. 2, 2018.

PERIARD, G. **Matriz Gut**: guia completo. [s.l.]: Sobre administração, 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>. Acesso em: 08 de nov. 2023.

ROSA, A. C. Gestão do transporte na logística de distribuição física: uma análise da minimização do custo operacional. São Paulo, 2007, **Researchgate**. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Adriano-Rosa-3/publication/242538259_GESTAO_DO_TRANSPORTE_NA_LOGISTICA_DE_DISTRIBUICAO_FISICA_uma_analise_da_minimizacao_do_custo_operacional/links/577bab7c08aece6c20fcc421/GESTAO-DO-TRANSPORTE-NA-LOGISTICA-DE-DISTRIBUICAO-FISICA-uma-analise-da-minimizacao-do-custo-operacional.pdf. Acesso em: 01 de nov. 2023.

SCHLICKSUPP, Helmut; KING, Bob. **Criatividade**: Uma vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SERRA, F. A. Ribeiro; SERRA, M. C. S. T.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica** – Conceitos, Roteiro Prático e Casos. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SOUSA, C. L. de; MARINHO, S. V.; SARTORI, S. Operacionalização do planejamento estratégico através do *Balanced Scorecard*. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 145-165, 2022. ISSN-e 1982-2537. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8733542>>. Acesso em: xxx.

SOUZA, F. C. dos S. A dificuldade da implantação do *Balanced Scorecard* a luz da perspectiva financeira. 2010. **Lume**. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30857/000777467.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WERKEMA, C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora, 1995.

VANTI, A. A.; LINDSTAEDT, Â. R. de S.; MIOTO, G. R.; PUGES, L. M.; MURARO, M. A controladoria utilizando a lógica fuzzy no auxílio à empresa para definição das prioridades do planejamento estratégico: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TURISMO. São Paulo: **Revista de administração mackenzie**, Volume 8, n.1, 2007 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/4NjMFWp9dknrPQmJmGKMdnB/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 23 de out. 2023.

VASCONCELLOS, P. de F. Afinal, o que é planejamento estratégico? **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 18, n. 2, jun. 1978. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901978000200002>. Acesso em: 25 de set. 2023.