

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

CAMILA ARBIGAUS OGIBOWSKI

**A CONCEPÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO PARA EXERCÍCIO DA  
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA  
2018

CAMILA ARBIGAUS OGIBOWSKI

## **A CONCEPÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO PARA EXERCÍCIO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial, da Escola de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

CURITIBA  
2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

### A CONCEPÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO PARA EXERCÍCIO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Esta monografia foi apresentada no dia 05 de março de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata CAMILA ARBIGAUS OGIBOWSKI apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Luciana Vieira de Lima  
Banca

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Juliana Conceição Noschang da Costa  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, aos meus familiares e amigos que me incentivaram a seguir estudando e buscando conhecimento em áreas que eu nunca havia pensado explorar.

Também, agradeço aos amigos que fiz durante o curso, que me deram uma nova visão sobre a vida profissional.

Agradeço aos professores que se dedicaram a compartilhar seus conhecimentos, tanto em classe, quanto fora dela, dando-me todo o suporte para continuar esta jornada.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa, que me introduziu ao tema de estratégia empresarial - que inspirou minhas decisões profissionais desde então.

*Minhas obviedades possuem mapas complexos.*

Caio Fernando Abreu (1948-1996)

## Resumo

OGIBOWSKI, Camila. **A concepção do mapa estratégico para exercício da estratégia empresarial**. 2018. 57 p. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

Esta pesquisa compreende o embasamento teórico para desenvolvimento de uma proposta de metodologia generalista para criação de um mapa estratégico em empresas, juntamente à elaboração da metodologia. Primeiramente, busca-se entender os conceitos de estratégia empresarial, junto ao seu surgimento, a fim de compreender o universo onde a pesquisa insere-se. Em seguida, os conceitos de *Balanced Scorecard* e de Mapas Estratégicos são apresentados, junto a importância de cada um deles. Com isso, realiza-se uma proposta de estrutura para concepção da ferramenta, junto a um estudo de caso da aplicação dela.

**Palavras-chave:** Mapa Estratégico. Metodologia. Estratégia Empresarial. *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

OGIBOWSKI, Camila. **The design of the strategic map for the exercise of business strategy**. 2018. 57 p. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

This research is the theoretical basis for the development of a generic methodology to implement a strategic map in companies, together with its development. Primarily, it had sought to understand the business strategy concepts, including its emergence, in order to perceive the universe where this research belongs. Following that, the balanced scorecard and strategic map concepts were presented, as well as the matter of them. Hereupon, a proposal of a structure for the tool's conception was created, followed by a case study of its application.

**Keywords:** Strategic Map. Methodology. Business Strategy. Balanced Scorecard.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aspectos críticos para implementação do BSC .....	41
Tabela 2 - Conexão entre o mapa estratégico e o Balanced Scorecard .....	51

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Princípios da estratégia de sucesso .....	14
Figura 2 - Modelo de proposição de valor da <i>Southwest Airlines</i> .....	16
Figura 3 - A evolução do gerenciamento estratégico .....	19
Figura 4 - Modelo O/I .....	22
Figura 5 - Modelo RBV .....	24
Figura 6 - Quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
Figura 7 - Exemplo de Balanced Scorecard de empresa de semicondutores .....	27
Figura 8 - Missão, visão e valores .....	33
Figura 9 - Modelo básico de mapa estratégico.....	39
Figura 10 - O modelo de criação de valor de um mapa estratégico. ....	45
Figura 11 - Passos 1, 2 e 3 na construção do Mapa Estratégico .....	48
Figura 12 - Definição dos objetivos estratégicos .....	49
Figura 13 - Relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS

CO           Capital Organizacional

## LISTA DE SIGLAS

TCC           Trabalho de Conclusão de Curso

BSC           *Balanced Scorecard*

CH           Capital Humano

UTFPR       Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	10
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	11
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	11
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
<b>2 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b> .....	<b>13</b>
2.1 DEFINIÇÃO .....	13
2.2 HISTÓRICO .....	17
2.2.1 Teoria O/I .....	20
2.2.2 Teoria RBV .....	23
<b>3 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>25</b>
3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	28
3.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES .....	29
3.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	30
3.4 PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E MELHORIAS .....	30
<b>4 CAPITAL INTANGÍVEL DE UMA EMPRESA</b> .....	<b>31</b>
4.1 CAPITAL HUMANO E ORGANIZACIONAL .....	31
4.1.1 Missão, visão e valores .....	32
4.1.2 Cultura organizacional .....	34
4.2 CAPITAL DE CONHECIMENTO .....	35
4.2.1 Informação computadorizada .....	35
4.2.2 Propriedade inovativa e de descobertas .....	36
4.2.3 Competências econômicas .....	36
<b>5 MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	<b>38</b>
<b>6 FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS</b> .....	<b>40</b>
<b>7 METODOLOGIA PARA CRIAÇÃO DE UM MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	<b>43</b>
7.1 DESENVOLVIMENTO DE UM <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	46
<b>8 EXEMPLO PRÁTICO</b> .....	<b>47</b>
8.1 SITUAÇÃO .....	47
8.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DA EMPRESA FICTÍCIA PURE AR .....	47
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Apresentado como facilitador no exercício da estratégia empresarial, o Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que, muitas vezes por falta de conhecimento sobre sua concepção e aplicação, acaba por não ser implementado em empresas. Portanto, o presente trabalho busca traduzir o conceito em uma metodologia aplicável por qualquer empreendedor, independentemente da escala e indústria em questão.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema do presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do curso de especialização em MBA em Gestão Empresarial da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR consiste no estudo a respeito da importância do uso da ferramenta Mapa Estratégico para exercício da estratégia empresarial, juntamente com a elaboração de uma proposta de um modelo para criação e implementação da ferramenta. Junto a isso, um breve estudo sobre o *Balanced Scorecard* também se faz necessário, tendo em vista a importância de aplicação de ambas as metodologias concomitantemente.

### 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é definir uma metodologia simplificada para facilitar o desenvolvimento um mapa estratégico.

Para tal, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar um panorama histórico sobre a evolução da estratégia empresarial;
- b) Conceituar *Balanced Scorecard*, apresentando seu surgimento e aplicações, somando-o ao conceito de mapa estratégico;
- c) Conceituar mapa estratégico e seu impacto na internalização da cultura organizacional pela empresa como um todo;
- d) Exemplificar como o uso do mapa estratégico pode afetar diretamente a estratégia empresarial;

- e) Definir diretrizes gerais para criação e implementação de um mapa estratégico em uma empresa;
- f) Ilustrar a metodologia com um exemplo de aplicação em situação controlada.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

Segundo Grant *et* Jordan (2015), não apenas é impossível prever o que acontecerá no ambiente de uma indústria, como também gerentes não conseguem antecipar com qualquer certeza quais serão as consequências de suas ações, tornando o conceito de um CEO como o único tomador de decisões e arquiteto de toda a estratégia da empresa irrealista e indesejável. Esse trabalho, portanto, se justifica pela latente necessidade em empresas de implementação de ferramentas que, não apenas garantam o acompanhamento de metas, mas também internalizem o senso de coletividade nos funcionários e tornem as decisões estratégicas descentralizadas, de forma com que cada colaborador entenda seu papel individual para contribuir para o sucesso da organização.

Além disso, Costa (2011) aponta o desconhecimento da ferramenta do *Balanced Scorecard* – e, conseqüentemente, de Mapas Estratégicos - por grande parte dos colaboradores como um dos principais motivos da falha de sua implementação, em consequência de falta de comunicação e falhas de transmissão de informação aos vários níveis hierárquicos. Isso demonstra a necessidade de modelos de aplicação mais práticos, tornando este processo mais democrático, de forma com que qualquer colaborador possa compreender as fases do processo e qual sua participação no todo.

Por fim, este TCC tem como justificativa o interesse pessoal em trabalhar na área de estratégia empresarial, por considerá-la a chave do sucesso gerencial de uma empresa.

### 1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Como método de desenvolvimento do presente trabalho foi empregado o estudo exploratório de cunho teórico-conceitual, com base em pesquisa web-

bibliográfica e estudo de casos correlatos. Após a revisão, uma compilação de dados foi feita, buscando criar uma metodologia que abranja os principais pontos considerados de sucesso pelos autores estudados.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Em termos gerais, esta monografia está estruturada em seis seções. Esta seção aborda o contexto desta pesquisa, apresentado sua introdução em tópicos como: delimitação temática, objetivos geral e específicos, justificativas, metodologia e estrutura do trabalho.

Os quatro capítulos subsequentes apresentam revisão bibliográfica para resumo de conceitos importantes para a construção de um mapa estratégico: objeto central de estudo do presente trabalho.

O segundo capítulo, portanto, apresenta a conceituação de estratégia empresarial, explicitando sua importância no cenário competitivo dos mercados atuais. Em seguida, o terceiro capítulo apresenta os conceitos da ferramenta de estratégia empresarial *Balanced Scorecard*, bem como suas principais vantagens.

Já o Capítulo 4 apresenta uma discussão sobre o capital intangível de uma empresa, dificilmente mensurável, apontando para a necessidade de transformá-lo em alguma métrica tangível para análise nas ferramentas estratégicas. Esta necessidade é traduzida no Capítulo 5, que transcorre sobre a ferramenta dos Mapas Estratégicos.

O sexto capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre os fatores críticos na implementação das ferramentas dos Mapas Estratégicos e *Balanced Scorecards*, junto a um conjunto de fundamentos para a elaboração da metodologia proposta neste documento, apresentada no capítulo 7.

Já no capítulo 8, é apresentado um exemplo da aplicação da metodologia desenvolvida. Após a conclusão da monografia, encontram-se todas as referências de pesquisa.

## 2 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Embora muitas empresas possam sobreviver no mercado sem uma estratégia empresarial bem definida, a instabilidade nos aspectos políticos, econômicos, tecnológicos e sociais, além de questões de competição do mercado, apontam para a necessidade de diferenciar-se dos competidores através de organização, controle e inovação – obtidos através de uma estratégia de sucesso. No entanto, esta estratégia é muitas vezes negligenciada pela gerência das empresas, que dedicam apenas cerca de 3% de sua energia à criação de uma perspectiva para a empresa no futuro (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Chiavenato (2010) afirma que não existe receita para que uma empresa seja bem-sucedida e obtenha alto desempenho, sendo o planejamento estratégico, portanto, o processo que irá conduzir sua jornada, assegurando sua evolução continuada e sustentável.

### 2.1 DEFINIÇÃO

Conforme SEBRAE (2017), a estratégia empresarial pode ser definida como uma rota para alcançar objetivos almejados pela empresa. É baseada, principalmente, na organização dos recursos organizacionais para que o objetivo se concretize.

A estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente. A estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir. Essencialmente, a estratégia é uma escolha que envolve toda a organização e consiste em selecionar, dentre várias hipóteses existentes, qual deve ser escolhida a respeito dos aspectos internos e externos da organização e tomar as decisões com base nessa opção. O cálculo de perdas e ganhos está sempre presente nas considerações do estrategista. Embora utilize os sentimentos e as emoções para encontrar os caminhos mais adequados em ambiente de incerteza e acaso, o estrategista atua sempre com a convicção de que raciocina e decide em um quadro de racionalidade de alguma

maneira passível de previsão probabilística a partir da teoria dos jogos.<sup>1</sup>  
(CHIAVENATO, 2010, p. 4)

Segundo Grant e Jordan (2015), uma estratégia de sucesso é a soma de objetivos simples e consistentes com um entendimento profundo do ambiente competitivo em que a empresa se insere com a alocação adequada dos recursos na companhia. Esses três fatores, quando efetivamente implantados, levam a uma estratégia de sucesso (Figura 1).

**Figura 1 – Princípios da estratégia de sucesso**



**Fonte: Grant e Jordan, 2015 (adaptado)**

Porter (1996), para fins didáticos, prefere distinguir eficácia operacional de estratégia. O autor define a eficácia operacional como performar atividades semelhantes de forma melhor que seus competidores, referindo-se a qualquer prática que permita que a companhia utilize seus ativos de forma superior. Então, explica a estratégia empresarial como algo além da mera eficácia operacional da companhia, já que ela apenas se destacará dos concorrentes se estabelecer alguma diferença que consiga manter – entregando o melhor valor para seus clientes, ou um valor comparável a um preço baixo, quando não ambos.

---

<sup>1</sup> Sistematizada em 1944 pelo matemático John von Neumann e pelo economista Oskar Morgenstern, a Teoria dos Jogos consiste em uma teoria de matemática aplicada utilizada para compreender e explicar mecanismos utilizados quando pessoas tomam decisões. (N. Autora)

Segundo Porter (1996), a eficácia operacional não é suficiente para que uma empresa se diferencie, tendo em vista que quanto mais *benchmarks*<sup>2</sup> as companhias realizarem, mais elas se parecerão. Com competidores imitando as ações uns dos outros em termos de qualidade, ciclo de vida, entre outros, a competição torna-se destrutiva para todos os *players* envolvidos. Assim, embora seja fato que as empresas, hoje, devem ser flexíveis para conseguir responder às reações competitivas e mudanças mercadológicas, realizando *benchmarks* frequentes para alcançar as melhores práticas, é necessário que haja um posicionamento estratégico distinto (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Portanto, para Porter (1996), a estratégia empresarial deve buscar alcançar uma vantagem competitiva sustentável – definida pela preservação do que difere certa empresa das demais, agindo de forma que ela performe atividades diferentes ou as mesmas atividades em maneiras diferentes, tornando a cópia inviável.

Para o autor, o posicionamento estratégico de uma empresa deve envolver a criação de uma proposição de valor única, envolvendo uma conglomeração de atividades específicas e desenhadas especialmente para o que a empresa se propõe a entregar.

Essa estratégia exige uma série de *trade-offs*<sup>3</sup>, ou seja, escolhas sobre áreas onde não competir, devido a inconsistência entre a estratégia e as atividades demandadas por estas áreas. Assim, é necessário que todas as atividades da empresa sejam relacionadas entre si, de forma que realmente façam sentido quando utilizadas ao mesmo tempo em função do mesmo propósito (Porter, 1996).

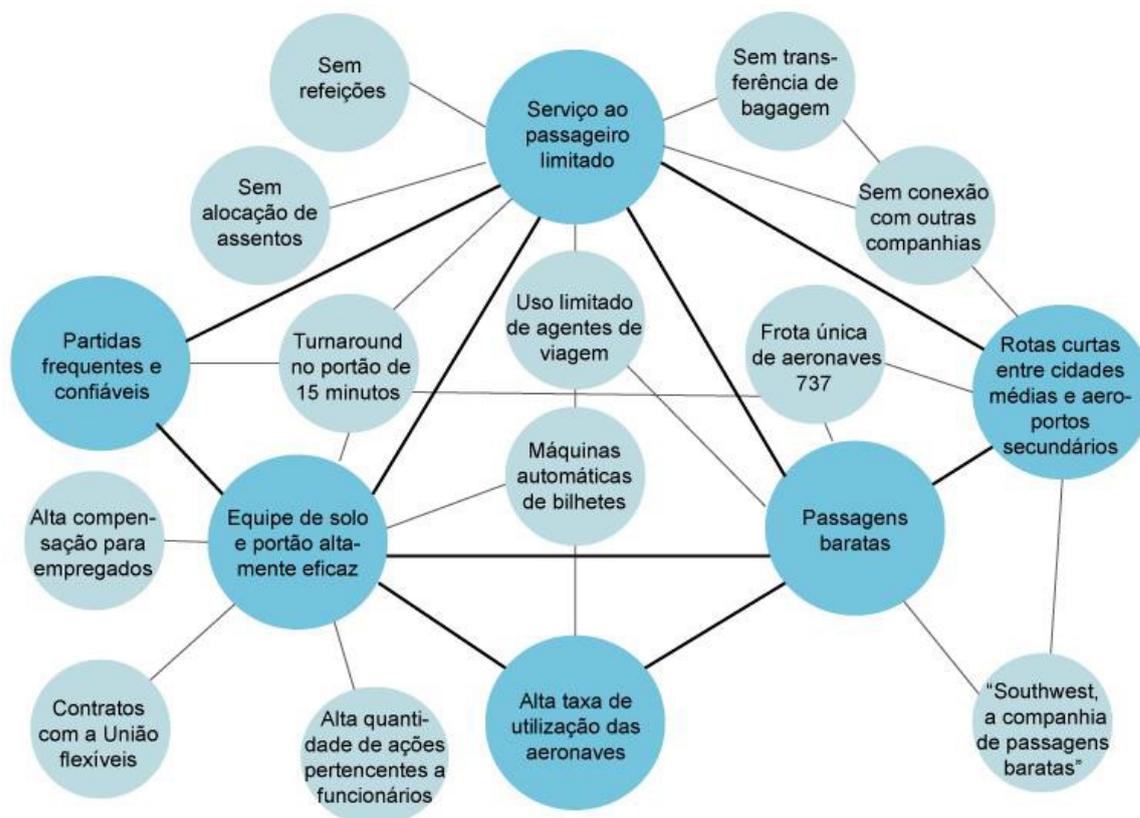
Michael Porter (1996) apresenta o caso da companhia aérea *Southwest* como explicação de como a empresa foi capaz de manter sua criação de valor única, ou seja, passagens baratas, no mercado americano, através de diversas atividades específicas interconectadas entre si (Figura 2).

---

<sup>2</sup> Palavra de origem inglesa que denomina um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais através de pesquisas – buscando-se aprender com a experiência prévia de outras empresas. (N. autora)

<sup>3</sup> Palavra de origem inglesa que define o ato de escolher alguma coisa em detrimento de outra (N. autora)

**Figura 2 - Modelo de proposição de valor da *Southwest Airlines***



**Fonte: Porter, 1996 (adaptado)**

No âmbito do planejamento estratégico, Prahalad e Hamel (2005) definem como os principais aspectos para criação de uma estratégia coerente a análise de clientes e seus respectivos canais de distribuição, concorrentes, base da vantagem competitiva, fontes de lucro, habilidades e capacidades da empresa e mercados atuantes.

Embora altamente necessária, a prática da estratégia empresarial não é uma tarefa simples, principalmente em um ambiente turbulento. Transformar processos em uma proposição de valor única é um grande desafio gerencial, bem como traduzir a estratégia em um plano de ações adequado e factível, uma vez que, para que o objetivo da empresa seja alcançado, uma soma entre fatores tangíveis e intangíveis deve acontecer. Desta forma, ferramentas como o *Balanced Scorecard* e os Mapas Estratégicos foram criadas: para auxiliar a visualização e a implementação da estratégia empresarial (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

## 2.2 HISTÓRICO

A palavra estratégia deriva da palavra grega *strategós*, sendo *stratos* o equivalente a exército e *ago* a liderança ou comando, significando algo como comando militar. Essa definição revela os antecedentes da estratégia empresarial como derivações da estratégia militar, de forma que ambos os tipos de estratégia são criados para dar direções e propósitos, alocar recursos de maneira efetiva e coordenar decisões feitas por pessoas diferentes. (LOBATO *et al*, 2012)

No entanto, Grant e Jordan (2015) afirmam que o conceito de estratégia como conhecido atualmente foi documentado apenas algum tempo depois da Grécia Antiga, por volta de 500 d.C., no livro “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu, onde o autor decorre sobre a antecipação dos movimentos na guerra. Chiavenato (2000) explica que o autor balanceia a arte da guerra sob três pilares: a organização – que gera a ordem ou a desordem -, a circunstância – definindo se haverá coragem ou covardia - e a disposição – escolhendo entre a força e a fraqueza. Segundo o autor, estes pilares podem ser considerados os mesmos da estratégia organizacional.

Quem antes do acontecer da guerra imagina muitas situações tem boas chances de vitória. Quem toma em consideração poucas situações, tem más chances de vitória. Quem age sem pensar, forçosamente perde. Nisto eu posso de antemão reconhecer quem vencerá e quem perderá. (TZU, 2017, p.11)

Grant e Jordan (2015) afirmam que, depois disso, a evolução da estratégia empresarial ocorreu em decorrência das necessidades dos negócios, e não com o desenvolvimento da teoria.

Segundo Grant e Jordan (2015), durante os anos 50 e 60, executivos experienciaram uma crescente dificuldade em coordenar decisões e manter controle de suas companhias, que estavam crescendo em tamanho e complexidade. O orçamento financeiro anual e avaliações de investimento não eram suficientes para o desenvolvimento a longo prazo da firma. Ao final dos anos 50, com esse propósito, surgiu o chamado Planejamento Corporativo, sendo seu formato típico um documento com objetivos e metas para um horizonte de cinco anos, apresentando tendências econômicas, estabelecendo prioridades e pré-definindo a alocação de capital. Em meados dos anos 60, boa parte das grandes companhias europeias e norte-americanas já haviam criado departamentos de planejamento corporativo.

Durante os anos 70 e o início dos anos 80, o método de gerenciamento baseado no planejamento corporativo precisou ser repensado frente às crises mundiais do petróleo em 1974 e 1979, somados ao aumento da competição dos mercados provenientes de novos entrantes de países asiáticos. Neste cenário turbulento, onde empresas não podiam mais prever investimentos e objetivos para um horizonte de tempo tão ambicioso, as companhias passaram a focar menos nos aspectos internos para crescer e mais no posicionamento da empresa no mercado em relação aos competidores, com a vantagem competitiva no foco da estratégia (GRANT; JORDAN, 2015).

De acordo com Grant e Jordan (2015), durante a década de 90, o foco da análise estratégica mudou da teoria O/I para a teoria baseada em recursos, também conhecida como teoria RBV. Cada vez mais, os recursos e competências da companhia tornaram-se a chave da vantagem competitiva e a base para formulação de sua respectiva estratégia.

Já no século 21, com o advento das tecnologias digitais, novos desafios passaram a configurar o modo de criar uma estratégia de sucesso. As rápidas mudanças nas dinâmicas dos mercados tornaram a estratégia cada vez menos sobre planos e mais sobre criar opções para o futuro, protegendo inovações estratégicas e buscando “oceanos azuis” de mercados não explorados, muitas vezes tornando alianças estratégicas fundamentais para que uma empresa possa sobreviver no mercado. Ainda, um crescente interesse pela responsabilidade social tomou conta dos indivíduos, tornando a sustentabilidade um pilar importante na estratégia de uma empresa de sucesso (GRANT; JORDAN, 2015) (Figura 3).

**Figura 3 - A evolução do gerenciamento estratégico**

Fonte: Grant e Jordan, 2015 (adaptado)

### 2.2.1 Teoria O/I

Segundo Hitt *et al* (2007), vastamente utilizada entre os anos 60 e 80, a teoria da organização industrial, também chamada de teoria O/I, é conhecida por considerar o ambiente externo como principal determinante das estratégias de uma empresa. O modelo, baseado na economia, especifica que a indústria onde a companhia escolhe competir exerce uma influência mais relevante na performance dela do que as escolhas feitas por seus gestores.

Os drivers que determinam a performance da empresa para este modelo são propriedades da indústria, tais como barreiras de entrada, diversificação e diferenciação de produtos, economias de escala e o grau de dispersão de *market share* (HITT *et al*, 2007).

Esta teoria é fundamentada em quatro hipóteses (HITT *et al*, 2007):

- i) O ambiente externo impõe pressões e restrições que moldam as estratégias, resultando em retornos acima da média;
- ii) A maioria dos *players* de uma indústria ou de certo segmento de indústria controlam recursos estrategicamente relevantes semelhantes e adotam estratégias, portanto, similares;
- iii) Os recursos utilizados para implementar estratégias são bastante móveis entre as empresas, de forma com que qualquer diferença de recursos que possa surgir entre os concorrentes será temporária;
- iv) As pessoas que tomam as decisões nas empresas são racionais e estão comprometidas com os interesses da companhia, o que seria demonstrado por seu comportamento de maximização de lucros.

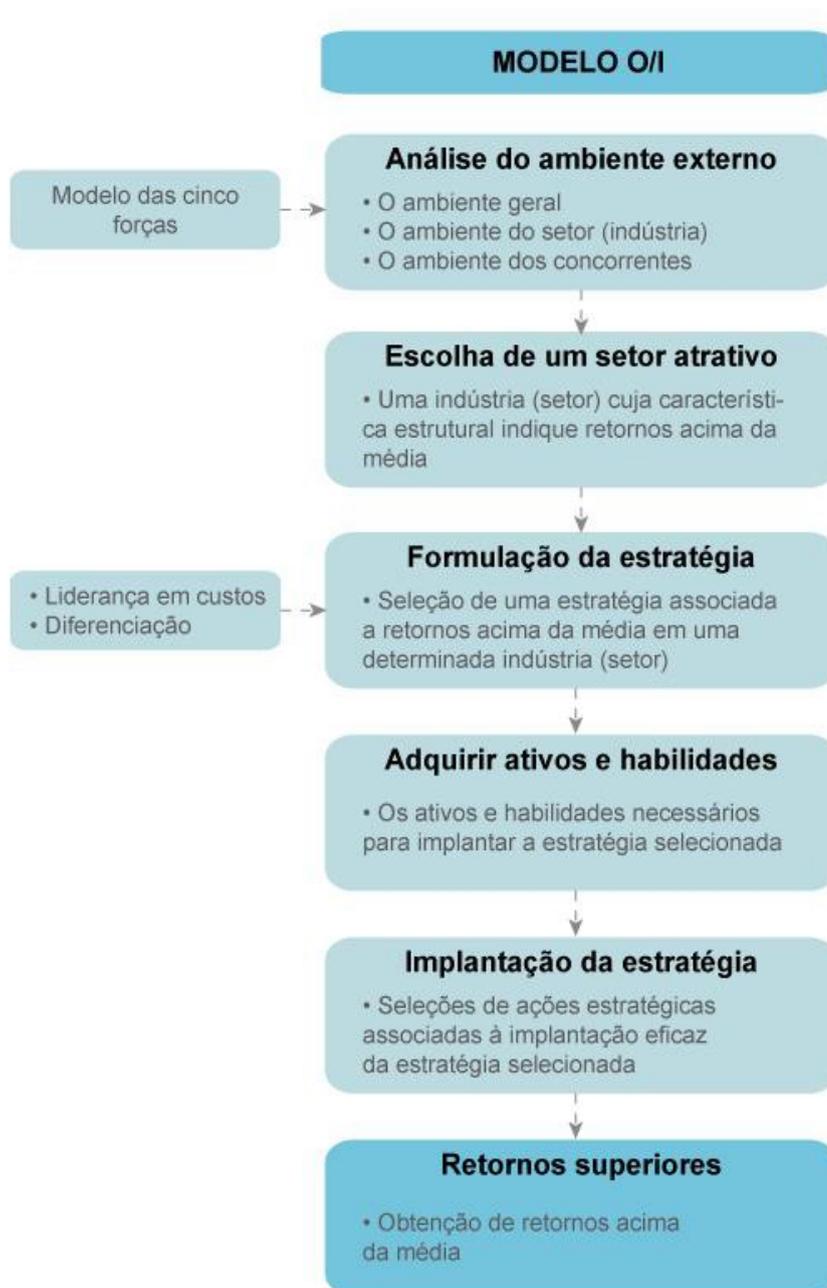
Conforme Hitt *et al* (2007), este modelo desafia as empresas a localizarem uma indústria atrativa para competir, já que, como consequência da segunda hipótese, o desempenho da companhia só pode ser melhorado quando ela atuar em uma indústria com maior potencial de lucro e aprender como utilizar os recursos para implantar a estratégia exigida pelas características fundamentais do mercado em questão. Uma ferramenta analítica que pode auxiliar no entendimento sobre a complexidade de uma indústria é o modelo das cinco forças (HITT *et al*, 2007).

O modelo das cinco forças, conforme Porter (2008), baseia-se na ideia de que cada indústria possui uma estrutura própria, derivada de um conjunto de características econômicas e técnicas que desencadeia cinco forças competitivas, que, juntas, determinam sua potencial rentabilidade: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, rivalidade competitiva e produtos substitutos.

Portanto, Porter (2008) afirma que é necessário que a estratégia adotada por uma companhia a coloque em uma posição competitiva defensável levando em conta as características do setor.

Para Hitt *et al* (2007), o modelo supõe que as empresas podem obter lucros acima da média de duas principais formas: pela estratégia de liderança em custos, prestando serviços ou produzindo produtos padronizados a custos inferiores aos da concorrência, ou pela estratégia de diferenciação, fabricando produtos diferentes pelos quais os clientes estão dispostos a pagar um preço superior ao praticado pelo mercado (Figura 04).

Figura 4 - Modelo O/I



Fonte: Hitt *et al*, 2007 (adaptado)

### 2.2.2 Teoria RBV

A teoria baseada em recursos (RBV)<sup>4</sup> parte do pressuposto de que cada organização seja um conjunto singular de recursos<sup>5</sup> e capacitações<sup>6</sup> e que esta exclusividade é a base para que a empresa tenha uma estratégia capaz de obter retornos acima da média (Figura 05) (HITT *et al*, 2007).

Segundo Hitt *et al* (2007), o modelo pressupõe que as empresas podem adquirir diferentes recursos e desenvolver capacitações únicas com base na maneira como os combinam e os utilizam, não circulando entre as empresas, e formando a base da vantagem competitiva que ela apresentará.

É importante ressaltar que nem todos os recursos e capacitações têm o potencial de tornarem-se uma vantagem competitiva da companhia, mas apenas quando valiosos – que permitem que a empresa tire proveito de suas oportunidades ou neutralize possíveis ameaças advindas do ambiente externo -, raros – de propriedade de poucos -, custosos para imitar – quando os concorrentes não conseguem obtê-los ou estão em desvantagem financeira para adquiri-los – ou insubstituíveis – que não apresentam equivalentes estruturais – (HITT *et al*, 2007).

---

<sup>4</sup> Abreviação de *resource-based view of the firm*, o correspondente em inglês para “visão da empresa baseada em recursos”. (N. Autora)

<sup>5</sup> São insumos do processo produtivo de uma empresa, abrangendo equipamentos importantes, habilidades de cada funcionário, patentes, finanças e gestores talentosos. (HITT *et al*, 2007)

<sup>6</sup> “É a faculdade de um conjunto de recursos de executar uma tarefa ou atividade de forma integrada. As capacitações evoluem com o tempo e têm que ser administradas de forma dinâmica”. (HITT *et al*, 2007)

Figura 5 - Modelo RBV



Fonte: Hitt *et al*, 2007 (adaptado)

### 3 BALANCED SCORECARD

Apresentado no ano de 1992 por Robert Kaplan e David Norton, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta da estratégia empresarial utilizada por gestores a fim de proporcionar uma visão geral de suas empresas com base em métricas pré-estabelecidas, incluindo KPIs<sup>7</sup> financeiros, como resultados de ações já tomadas, e operacionais, que se transformarão em resultados financeiros mais adiante.

Inicialmente, a ferramenta foi implementada como um sistema de medição de desempenho, mas passou a demonstrar potencial na atmosfera das decisões gerenciais, estando presente no estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração e alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizado estratégico das empresas que o adotaram (RODRIGUES, 2006).

Catmull (2014), sócio fundador da *Pixar Animation*, revela que trabalhar com dados é extremamente importante numa empresa, visto que eles são neutros, ou seja, não envolvem julgamentos de valor, sendo levados de forma menos pessoal e emocional pelo corpo de trabalhadores. O autor afirma que, embora dados sejam temporais – representando “um breve relance daquilo que aconteceu enquanto os modelos e locais estavam sendo construídos e iluminados” (CATMULL, 2014. p. 226), a análise destes é essencial na busca por padrões em potencial, que podem alimentar discussões e nortear ações estratégicas.

Baseado em dados e métricas, segundo Kaplan e Norton (1992), o método do *Balanced Scorecard* foi amplamente difundido, principalmente por incluir uma análise de dados em quatro diferentes perspectivas (Figura 6): Perspectiva dos consumidores, dos processos internos, de inovação e melhorias e financeira.

---

<sup>7</sup> Sigla para Indicadores-chave de performance (*Key Performance Indicator*), (N. autora)

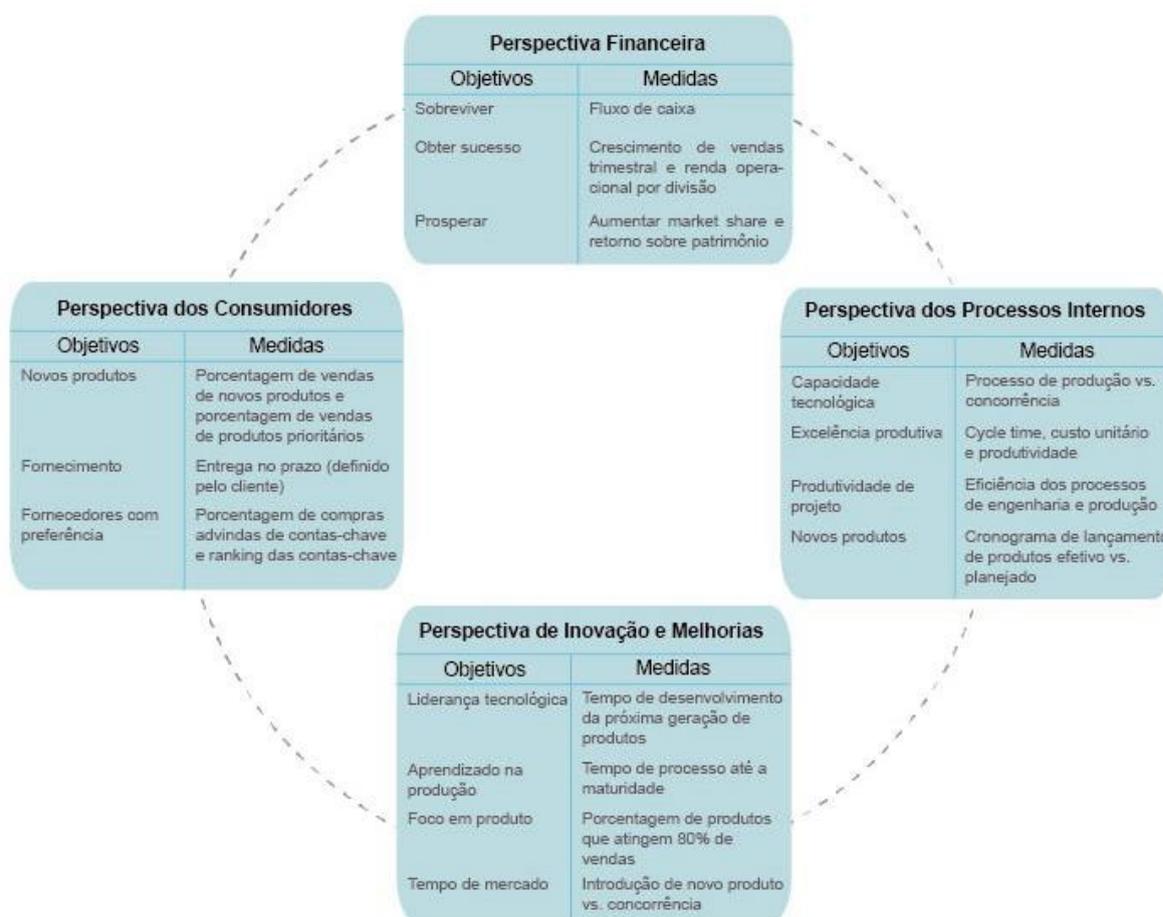
**Figura 6 - Quatro perspectivas do *Balanced Scorecard***



**Fonte: A autora, 2017.**

Além de prover informações nessas perspectivas de forma interligada, uma grande vantagem do *Balanced Scorecard* é minimizar a sobrecarga de informações circulantes em uma empresa, limitando-as ao número de métricas utilizado, forçando gestores a focar em informações mais críticas, ou seja, mais ligadas à geração de valor da companhia (KAPLAN; NORTON, 1992) (Figura 7).

Figura 7 - Exemplo de **Balanced Scorecard** de empresa de semicondutores



Fonte: Kaplan e Norton, 1992; adaptado.

Este método pode ser visto como o equilíbrio entre objetivos estratégicos de curto e de longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros, entre resultados e de tendências de desempenho, entre uma visão interna de desempenho - que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento - e outra externa, voltada para clientes e acionistas (RODRIGUES, 2006).

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O 'scorecard' 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. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.25)

Portanto, o “BSC traduz a estratégia abstrata em prioridades claras e as relaciona com os resultados estratégicos tangíveis de que as organizações precisam, transformando a estratégia em uma tarefa para todos”, (RODRIGUES, 2006, p. 58) já que seus objetivos e as métricas não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, tendo em vista que são concebidos em um processo hierárquico com base na missão, visão e pela estratégia da unidade de negócios.

### 3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

De forma geral, esta perspectiva do *Balanced Scorecard* indica se a empresa está conseguindo atingir suas metas tangíveis, auxiliando para a concretização da estratégia.

Segundo Rodrigues (2006), esta é a primeira a ser elaborada durante a construção do BSC, pois as diretrizes financeiras formam as perspectivas dos níveis organizacionais, e auxiliam na elaboração das demais perspectivas do BSC.

Os objetivos financeiros giram em função do lucro, crescimento ou partição de valor, podendo diferir em cada fase do ciclo de vida da organização e em função das estratégias de cada unidade de negócio. Para Rodrigues (2006), no ciclo de vida, a empresa pode encontrar-se em três diferentes posicionamentos:

- a) Crescimento: organizações nessa fase possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Desta forma, a empresa deverá comprometer um valor considerável de seus ativos, no intuito de desenvolver e aprimorar novos produtos e serviços, além de construir e ampliar instalações de produção. Nesta fase, são aceitáveis fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido. O objetivo financeiro, portanto, se baseará no percentual de crescimento da receita e de aumento de vendas.
- b) Sustentação: Esta fase costuma ser baseada em investimentos que a empresa consegue atrair, utilizando estes ativos para aliviar gargalos, ampliar capacidade e buscar melhoria contínua. Os objetivos, neste caso, são relacionados à lucratividade.

- c) Colheita: Em uma fase madura, a empresa atinge a fase de colher os investimentos feitos nas fases anteriores, sem a necessidade de injetar novos investimentos. Agora, os objetivos devem focar em retornos em períodos curtos e bem definidos, de forma a maximizar o fluxo de caixa.

Percebe-se, então, que os objetivos financeiros são bem distintos em cada uma das fases da empresa. Para Rodrigues (2006), isso demonstra a necessidade de revisão dos objetivos periodicamente, afirmando ou alterando a estratégia financeira com base na sua posição no ciclo de vida.

### 3.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Também conhecida como perspectiva dos consumidores, traduz as expectativas dos clientes em uma proposta de valor, com métricas geralmente relacionadas com tempo, qualidade, performance e preço.

Esta perspectiva tem início na identificação dos clientes e mercados que se deseja atingir, já identificando o valor que deseja-se criar para cada segmento destes (KAPLAN; NORTON, 1996).

Conforme Rodrigues (2006), o cenário altamente competitivo das indústrias faz com que diversas organizações direcionem seus esforços nesta perspectiva, já que na busca em a posição liderança na preferência dos consumidores elas precisam direcionar todos seus esforços em prol dos clientes.

Para tal, as companhias utilizam alguns indicadores para medir seus resultados nesta perspectiva, como *Market share*, taxa de retenção de clientes, custo de captação de clientes, nível de satisfação, entre outros (RODRIGUES, 2006).

Para a formulação da estratégia nesta perspectiva, pesquisas de mercado que visam identificar as informações sobre os clientes são imprescindíveis. É importante, também, direcionar os esforços em direção dos segmentos de mercado alvo (RODRIGUES, 2006).

### 3.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Esta perspectiva é baseada em metas de melhoria em processos internos para que a empresa consiga satisfazer as necessidades dos consumidores, afetando aspectos como ciclo de vida de produtos e serviços, qualidade e produtividade.

Para Rodrigues (2006), esta perspectiva é uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais. É importante que a companhia tenha definida sua *supply chain*, com início no processo de inovação, onde identificam-se as necessidades atuais e futuras, segue com os processos de operações e termina com o pós-venda.

O processo de inovação deve dimensionar o tamanho do mercado e a preferências dos clientes, já identificando *gaps* ou novas oportunidades para os produtos e serviços. Já no processo de operações, abrange-se toda a criação de produtos e serviços, desde o recebimento do pedido, até a entrega do produto final. Por fim, o serviço pós-venda inclui garantias e consertos, correção de defeitos e devolução e processamento dos pagamentos.

### 3.4 PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E MELHORIAS

Também conhecida como perspectiva de aprendizado e conhecimento, responde sobre como implantar melhorias de longo prazo, criando valor percebido ao produto ou serviço.

Conforme Rodrigues (2006), essa perspectiva revela os pontos onde a organização deve se destacar para obter um desempenho superior, sendo considerada a base para conseguir os objetivos das outras perspectivas.

Esta perspectiva focaliza no futuro, investindo em áreas não tradicionais, como novos equipamentos e P&D, pois a competitividade atual faz com que as organizações invistam também em infraestrutura, pessoal e processos se quiserem alcançar objetivos de crescimento financeiro de longo prazo. (RODRIGUES, W. 2006, p.67)

## 4 CAPITAL INTANGÍVEL DE UMA EMPRESA

Uma grande parcela daquilo que gerenciamos não pode ser medida e ignorar esse fato pode ter consequências inesperadas. O problema surge quando as pessoas pensam que os dados pintam um quadro completo, levando-as a ignorar aquilo que não podem ver. (CATMULL, 2014, p. 226)

Segundo Kaplan e Norton (2004a), o capital intangível de uma empresa é a chave da vantagem competitiva sustentável, já que representa uma soma de fatores muito difíceis de serem imitados pelos competidores, pois não afetam a performance financeira de maneira direta, mas sim, ligam-se em relações de causa e efeito complexas que influenciam os resultados indiretamente.

Kaplan e Norton (2004b) também diferenciam a criação de valor proveniente do capital intangível de uma empresa da criação de valor a partir de gestão de ativos tangíveis em três outras perspectivas:

- a) A criação de valor é contextual, ou seja, o valor de um ativo intangível depende diretamente de seu alinhamento com a estratégia da empresa;
- b) O valor é potencial, isto é, não representa, por si só, algum valor de mercado;
- c) Os ativos devem atuar em conjunto, já que raramente têm valor se isolados do contexto da empresa em questão e da estratégia adotada naquele momento.

Os autores, portanto, identificaram três categorias de capital intangível que são essenciais para a implementação da estratégia empresarial: capital humano, organizacional e de conhecimento. O primeiro, está intimamente ligado ao talento e conhecimento que os funcionários da empresa possuem, o segundo, com a cultura organizacional e o terceiro com a base de dados que a empresa consolidou ao longo dos anos.

### 4.1 CAPITAL HUMANO E ORGANIZACIONAL

Segundo Kaplan e Norton (2004a), o efeito do capital humano (CH) na estratégia empresarial está ligado às habilidades, conhecimentos, expertise e poder

de inovação dos funcionários, que devem ser corretamente definidos a partir da posição hierárquica e escopo da vaga que eles possuem. Transformando esta informação em dados quantitativos, pode-se medir o “*gap* de competências” entre o esperado e aquilo que os funcionários atualmente possuem.

As empresas, portanto, podem agregar valor ao seu capital humano proporcionando treinamentos direcionados, buscando um retorno com maior produtividade e menor desperdício.

Segundo Zafalon *et al* (2018), a capacidade de criação e evolução dos colaboradores de uma companhia pode garantir melhores vantagens competitivas do que seus ativos tangíveis. Tendo isso em mente, as empresas estão se preocupando cada vez mais com o bem-estar de seus funcionários para além de bons salários, buscando a criação de bom ambiente de trabalho e cada vez mais intensificando programas de treinamentos voltados a aumentar o potencial de seus recursos humanos, de forma a reduzir a rotatividade e a formar empreendedores que possuam persistência, iniciativa, visão e liderança.

Já o capital organizacional, altamente relacionado ao envolvimento real dos funcionários com a forma de trabalhar da empresa, pode ser explicado através do comprometimento dos empregados em propagar e aderir a missão, visão e valores da empresa, expressos em uma forte cultura organizacional (TOMER, 1998).

#### 4.1.1 Missão, visão e valores

Para Hitt *et al* (2007), uma das finalidades-chave da missão, visão e valores de uma empresa é informar aos *stakeholders*<sup>8</sup> o que a empresa pretende realizar e que caminho ela deve seguir nos anos subsequentes, a fim de obter retornos acima da média.

Pesquisas mostram que, quando eficazmente elaboradas, estas declarações têm um impacto positivo no desempenho da companhia, quando medido o aumento

---

<sup>8</sup> “*Stakeholders* são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa” (HITT *et al*, 2007).

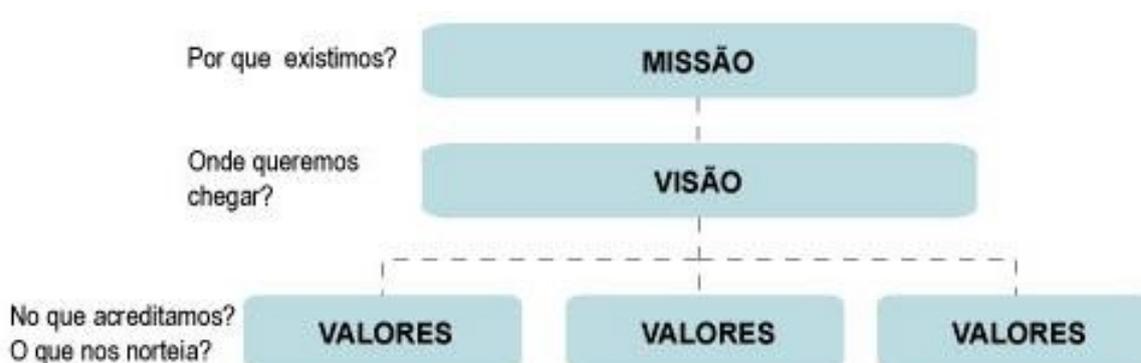
das vendas, lucros, emprego e patrimônio líquido, o que afeta diretamente os resultados financeiros que ela apresenta (HITT *et al*, 2007).

Segundo Lobato *et al* (2012), a “missão” de uma empresa pode ser explicada como a razão daquela instituição existir – declarando seus propósitos e diferenciando-a de concorrentes do mesmo ramo de negócios. A definição de uma missão não é tarefa fácil, mas é extremamente necessária para estabelecer políticas e estratégias que nortearão a divisão de recursos de uma empresa (DRUCKER, 1998).

Para além da “missão” que guia os passos de uma empresa, existe a necessidade da criação de uma “visão”, que define qual o futuro que esta organização quer para si. É uma projeção a longo prazo, iniciada pelo líder, mas que deve ser compartilhada por todos na organização, em busca de uma sustentabilidade nas ações individuais e conjuntas (LOBATO *et al*, 2012).

Ainda segundo os autores, uma instituição deve estar dotada de valores, que são como crenças básicas para as tomadas de decisão de uma empresa. Conforme Vieira (2015), a neurociência explica que a realidade é singular para cada indivíduo, já que se trata de uma mera interpretação do cérebro com base em crenças e memórias. Estas definições enraizadas da realidade podem ser comparadas aos valores de uma empresa, que irão definir toda a conduta que ela tomará dali em diante (Figura 8).

**Figura 8 - Missão, visão e valores**



**Fonte: A autora (2018)**

#### 4.1.2 Cultura organizacional

Entendendo a cultura organizacional de uma empresa, é possível identificar grupos formais e informais de trabalho e perfis de liderança não tradicionais, além de prever atitudes e comportamentos. Compreender isto pode ser o divisor de águas entre o sucesso e o fracasso de uma ação institucional, tornando-se um capital intangível extremamente importante de uma empresa.

Chiavenato (2000) explica que para se fazer parte de uma organização, é necessário assimilar sua cultura organizacional. É a partir dela que se entende a “maneira pela qual as pessoas interagem umas com as outras e, sobretudo, pela qual se comportam, sentem, pensam, agem e trabalham.” (CHIAVENATO, 2000, p. 158)

A cultura organizacional pode ser considerada um elemento de coesão entre os valores da empresa e as crenças de seus colaboradores, constituindo uma maneira de existência que determina o comportamento dos funcionários tanto internamente, quanto externamente, com clientes, fornecedores e outros agentes (LÓPEZ *et al*, 2006).

Segundo López *et al* (2006), os competidores estão em desvantagem em tentar copiar a cultura organizacional de alguma companhia já que ela implica uma dependência histórica, que reflete as peculiaridades da empresa, de seus fundadores, das circunstâncias de sua fundação e das experiências vivenciadas por ela. Além disso, a cultura pode ser considerada inimitável caso o objetivo seja a mensuração da criação de valor, já que os indivíduos não são capazes de observar e descrever quais são os elementos isolados da cultura que criam este valor.

Além disso, a cultura organizacional é um fator tão relevante que, segundo Barros (2001), em 17,6% dos casos de problemas em processos de fusões e aquisições de uma empresa é advindo de falta de sinergias culturais e má administração para minimizar isto.

López *et al* (2006), também resumem que a cultura parece ser um dos capitais intangíveis com a maior expectativa de vida, sendo altamente valiosa e adaptável, embora de difícil imitação e possibilidade de transferência.

## 4.2 CAPITAL DE CONHECIMENTO

Para Kaplan e Norton (2014a), o capital de conhecimento é a mensuração sobre o quão bem os dados armazenados são trabalhados em prol dos processos críticos internos que a empresa possui, já que, embora dados possam ser informações quantitativas sobre a empresa, a forma de trabalhá-los, ou seja, a métrica utilizada no BSC, é importante para definição do futuro de certa estratégia empresarial.

Corrado *et al* (2005) divide este capital de conhecimento em três categorias: a informação computadorizada, expressa em *softwares* e base de dados, a propriedade inovativa e de descobertas, exemplificada por patentes, *designs* e *copyrights*, e competências econômicas, como o valor da marca da empresa.

### 4.2.1 Informação computadorizada

Segundo Corrado *et al* (2005), a informação computadorizada reflete todo o conhecimento armazenado em programas de computador e bases de dados. Desde 1999, *softwares*<sup>9</sup>, incluindo os de uso exclusivo das companhias, são contabilizados nas Contas Nacionais de Rendimentos e Produtos<sup>10</sup> dos Estados Unidos. Estes dados são estimativas desenvolvidas a partir de dados detalhados sobre emprego e salários na indústria privada em conjunto com uma estimativa de tempo médio gasto por profissionais nos cargos relevantes da área de desenvolvimento de *softwares*. Apesar de impreciso, este método é consistente com a hipótese de que parte do tempo do trabalhador pode ser considerado um investimento, enquanto outra parte representa os insumos para a produção anual.

Conforme Corrado *et al* (2005), o reconhecimento de *softwares* como parte das contas nacionais sempre foi positivo. O trabalho da Secretaria de Análise Econômica e de outros departamentos sempre buscou minimizar possíveis

---

<sup>9</sup> Bases de dados computadorizadas ainda não são contabilizadas. (N. Autora)

<sup>10</sup> As Contas Nacionais de Rendimentos e Produtos (NIPA) são produzidas anualmente pela Secretaria de Análise Econômica do Departamento de Comércio dos Estados Unidos e são consideradas uma das principais fontes de dados sobre a atividade econômica no país. (N. Autora)

contagens duplicadas a respeito destes ativos, já que ativos intangíveis são frequentemente contabilizados como ativos fixos.

#### 4.2.2 Propriedade inovativa e de descobertas

Para Corrado *et al* (2005), esta categoria não apenas inclui o conhecimento científico atrelado à patentes, licenças e *know-how*<sup>11</sup>, mas também o conteúdo inovador e artístico presente em designs e *copyrights*, subdividindo-se, então, em “P&D científico” e “P&D não-científico”.

Em contradição ao P&D científico, os gastos com P&D não-científico são pouco mensuráveis, muito embora seja estimado que, na década de 90, os gastos nos Estados Unidos tenham sido similares em ambas as categorias (CORRADO *et al*, 2005).

#### 4.2.3 Competências econômicas

Conforme Corrado *et al* (2005), esta categoria engloba o valor do nome da marca e outras formas de conhecimento próprias dos recursos humanos e estruturais da empresa, reunindo os gastos direcionados para aumento da produtividade e lucro.

O gasto com esses ativos pode ser mensurado através do custo do desenvolvimento de uma marca – resultado dos gastos com propaganda e pesquisa de mercado, custos de lançamento de produtos, desenvolvimento de listas de clientes e manutenção do capital próprio da marca -, do custo do treinamento e educação da mão de obra e dos custos de mudança organizacional e desenvolvimento – resultado do tempo gasto no desenvolvimento do modelo de negócios e de culturas corporativas e dos gastos gerenciais e de consultoria - (CORRADO *et al*, 2005).

---

<sup>11</sup> Refere-se ao conjunto de conhecimentos técnicos e práticos, sejam fórmulas, tecnologias, técnicas, procedimentos, entre outros, referentes à determinada atividade. (N. Autora)



## 5 MAPA ESTRATÉGICO

A chave para executar sua estratégia é fazer com que as pessoas na sua organização a entendam – incluindo os processos cruciais, porém perplexos, em que os ativos intangíveis serão convertidos em resultados tangíveis. Mapas estratégico podem ajudar a desenhar este terreno complicado (KAPLAN e NORTON, 2000, p.51 – tradução livre).

De forma geral, o “mapa estratégico do BSC fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor”. (KAPLAN; NORTON, 2004b, p.32)

Criados por Kaplan e Norton (2000), mapas estratégicos permitem que o BSC esteja ligado à estratégia organizacional através de uma representação visual do alinhamento dos objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho, de acordo com as quatro perspectivas consideradas. Além disto, os mapas também são úteis para demonstrar como a organização faz para converter as iniciativas e os recursos alocados.

Segundo Lourenço (2007), pela simplicidade de seu visual, o mapa estratégico cumpre um papel importante de facilitador na comunicação da estratégia por todas as camadas da organização, de forma com que todos os funcionários possam ter uma visão global da estratégia que a empresa adota. Isso é crucial, já que, segundo Niven (2006), poucos empregados na base da companhia sabem qual é a estratégia da empresa – o que torna a execução dela impossível.

A definição clara da proposição de valor de uma empresa é o passo isolado mais importante no desenvolvimento do mapa estratégico, sempre visando a maneira como isso é convertido em crescimento e rentabilidade para os acionistas são os fundamentos da estratégia. (LOURENÇO, 2007)

Niven (2005), define que a partir das perspectivas, o mapa deve contar a história da estratégia e demonstrar o seu plano de execução, sendo conciso na sua representação gráfica, contemplando os funcionários-chave da criação de valor dentro da organização, descrevendo como atenderá a cada plano (Figura 9).

Figura 9 - Modelo básico de mapa estratégico.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (2004)

## 6 FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS

Embora reconhecidas como ferramentas efetivas para a estratégia empresarial, muitas são as dificuldades relatadas para a implantação do Mapa Estratégico e do *Balanced Scorecard* subsequente. Entendendo estas ferramentas como coexistentes, pode-se analisar as dificuldades de implementação seja de mapas estratégicos ou de BSCs para fins de definição de uma metodologia mais assertiva para implantação de ambos.

De acordo com Schneiderman (1999), mesmo com uso significativo de recursos humanos e de capital, muitas empresas encontram dificuldades na implementação das ferramentas.

Kaplan (1999) identificou seis aspectos críticos no processo de implementação do BSC que podem levar ao seu fracasso:

- a) Processos de implementação onde a alta gerência não está envolvida, ficando o BSC delegado à média gerência, que, geralmente, não possui uma visão clara da estratégia da organização;
- b) Quando apenas um executivo é delegado para a construção de um BSC, limitando-se a suas experiências e impressões pessoais;
- c) Quando as responsabilidades do *Balanced Scorecard* não são compartilhadas com níveis mais baixos da organização, tornando-se algo não-executável;
- d) Quando o BSC é tratado como um evento único, em lugar de um processo contínuo, não realizando revisões de objetivos, indicadores e metas;
- e) Confundir o BSC com um projeto organizacional, delegando a implementação a um terceiro externo à realidade da organização;
- f) Introduzir o BSC apenas para programas de compensação dos colaboradores.

Carvalho e Laurindo (2007), por sua vez, destacam a pesquisa feita pela empresa de consultoria Mercer, em 1999, com 214 empresas, identificando que quase 90% delas consideram que os resultados do BSC são mais efetivos quando vinculados a um sistema de recompensas, mesmo entendendo a dificuldade da implantação deste sistema.

Hauser e Katz (1998) *apud* Prieto *et al* (2006) explicam que, de forma a manter a motivação individual dos colaboradores na manutenção do BSC, as métricas devem ser baseadas, também, em planejamentos de curto prazo. No entanto, Kaplan (1999) entende que isto pode desencadear um resultado de melhoria apenas em cada medida específica de performance, mas não a performance financeira total.

Tendo estas dificuldades em vista, Kaplan (1999) sugere que, para efetivamente alcançar a estratégia da empresa, a atribuição dos BSCs deve ser feita gradativamente dentro da empresa, diminuindo os esforços da implementação e ajustando e refinando os objetivos e necessidades em todos os setores, já que o autor sugere que uma parte significativa do conjunto total de medidas do BSC não está disponível nos primeiros meses de implementação da ferramenta.

Com isso, Carvalho e Laurindo (2007) alertam que a implementação do BSC deve ser tratada em conjunto com o gerenciamento por processos, já que, se a empresa ainda não conseguiu mapear seus processos críticos, o estabelecimento de métricas nesta perspectiva será retardado.

Em pesquisa a respeito de 14 projetos de implementação de BSCs, Prieto *et al* (2006) encontraram como a falta de comprometimento da alta administração e a existência de discussões não claras e infrequentes como os dois principais fatores críticos para a implementação, com 93% de ocorrência nos estudos de caso. Como método de redução dessas duas situações, a criação de um processo formal de gestão de mudança organizacional e a melhoria do processo de comunicação foi sugerida.

**Tabela 1 - Aspectos críticos para implementação do BSC**

Aspectos Críticos	Ocorrências	% de Ocorrências
Comprometimento da alta administração	13	93
Discussões não claras e infrequentes	13	93
Quatro perspectivas não balanceadas	11	79
BSC como evento único e não como processo contínuo	9	64
Não dividir papéis e responsabilidades	8	57
BSC como um projeto de sistema	8	57
Ação isolada da alta administração	3	21
Não conseguir traduzir a estratégia	3	21
Implementar BSC como “template”	3	21

Fonte: Prieto *et al*, 2006 (adaptado)

Na pesquisa, a terceira situação mais citada foi sobre as quatro perspectivas do BSC não estarem balanceadas. Para amenizar isso, são necessários esforços parte na comunicação, envolvimento da alta administração e informação gerencial e outra parte na experiência da empresa. Além disso, é importante acompanhar a relação de causa e efeito das perspectivas no mapa estratégico. (PRIETO *et al*, 2006).

Portanto, serão considerados os principais fundamentos a serem abordados com a metodologia desenvolvida para criação de um mapa estratégico:

- a) Envolvimento e comprometimento da alta gerência;
- b) Desenvolvimento da ferramenta por uma equipe formada com profissionais internos à empresa, podendo haver ajuda externa ou não;
- c) Responsabilização pela execução das metodologias em diferentes níveis da hierarquia da empresa;
- d) Tratamento das ferramentas como processo contínuo;
- e) Manutenção o engajamento dos funcionários para aplicação da metodologia não apenas como meio compensatório;
- f) Implantação gradual das metodologias;

## 7 METODOLOGIA PARA CRIAÇÃO DE UM MAPA ESTRATÉGICO

Anterior a etapa de construção de um mapa estratégico e de um *Balanced Scorecard*, uma equipe deve ser definida para desenvolvimento dessas ferramentas. É de suma importância que esta função não seja centralizada em apenas um executivo, trazendo, também, executivos da alta gerência para as discussões, como citado no capítulo anterior nos fundamentos *a* e *b*.

Segundo Niven (2006), todos da equipe devem ter acesso ao mais completo e vasto rol de informações possíveis, para que todos os objetivos estratégicos sejam traçados de forma precisa. Estas informações podem ser encontradas em:

- a) Demonstrativos de resultados: não apenas contém informações financeiras sobre a empresa, mas também permitem discutir a posição dela na indústria, produtos-chave, entre outros;
- b) Plano estratégico: algumas empresas possuem planos estratégicos definidos e bem embasados em sua missão, visão e valores. Esta pode ser uma rica fonte de informações, portanto;
- c) Projetos: empresas em geral possuem diversos projetos acontecendo ao mesmo tempo, sempre requerendo certa destinação de recursos. Por isso, é importante filtrar aqueles projetos cujos objetivos estejam alinhados com a estratégia da empresa;
- d) Estudos de consultorias: estes estudos, geralmente, apresentam informações valiosas como tendências mercadológicas com base em macro e microambientes;
- e) Dados da competição: em um cenário competitivo, *benchmarkings* são cruciais para entender a dinâmica do mercado e qual são os principais passos a serem tomados para que a empresa tenha sucesso;
- f) Entrevistas: perguntas como “o que torna nossa empresa única?” podem ajudar a clarificar a estratégia geral da empresa;
- g) Etc.

Com todo o material revisado, deve-se alinhar os entendimentos entre os membros da equipe, de forma que todos compreendam a situação da empresa igualmente.

Então, conforme Kaplan e Norton (2000), o primeiro passo para a construção de um mapa estratégico é clarificar a missão e a visão da empresa, por serem consideradas norteadoras de todas as decisões estratégicas dela. Recomenda-se, portanto, deixá-las anotadas ao topo do mapa estratégico, para que todos os objetivos estratégicos sejam desenhados tendo elas em vista.

Com isso, pode-se partir para o segundo passo para a construção do mapa estratégico: a definição da estratégia da empresa. Kaplan e Norton (2000), definem-na como a tradução do caminho a ser seguido para alcançar esta imagem que a visão desenhou sobre o futuro da empresa. Niven (2006), relembra que um atributo-chave da formação da estratégia é a busca pela criação de valor sustentável, distinguindo sua companhia dos competidores.

Definida a estratégia da empresa, o terceiro passo trata de definir sob quais perspectivas o mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* se pautarão. Foram explanadas no item 3 as quatro principais perspectivas de Kaplan e Norton (1992), ou seja, perspectiva dos consumidores, dos processos internos, de inovação e melhorias e financeira, no entanto, é possível adicionar ou reformular estas perspectivas para aquilo que mais de adequa à empresa em questão. Niven (2006), ainda cita perspectivas de pesquisa e desenvolvimento, ambiente, fornecedores e comunidade como exemplo, que podem estar mais intimamente alinhadas à estratégia da empresa do que as demais. Com as perspectivas selecionadas, é possível organizar o modelo básico do mapa estratégico (Figura 10).

Figura 10 - O modelo de criação de valor de um mapa estratégico.



Fonte: Kaplan e Norton, 2004b, p.8; (adaptado)

O quarto passo dessa metodologia é a definição de objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas selecionadas no passo anterior. Segundo Niven (2006), estes objetivos devem ser escritos com verbos no infinitivo, garantindo que possam motivar ações, já explicando de que forma a estratégia será executada.

Uma boa estratégia para definição dos objetivos da empresa foi apresentada por da Silva *et al* (2011), sugerindo a realização de uma análise SWOT para definir tudo aquilo que pode ser alterado internamente de forma a gerar o valor buscado pela companhia.

Com os objetivos estratégicos definidos, o último passo para criação de um mapa estratégico é a ligação entre todos eles através de uma relação de causa e efeito. Esta é a chave do mapa estratégico. Os objetivos, por sua vez, serão mensurados pelo sistema de BSC e levará a companhia a atingir a imagem criada como visão de futuro.

## 7.1 DESENVOLVIMENTO DE UM *BALANCED SCORECARD*

Para que um mapa estratégico reflita em resultados tangíveis para uma empresa, é necessário que um *Balanced Scorecard* seja desenvolvido junto a ele, como forma de mensuração do atingimento ou não dos objetivos estratégicos definidos.

Conforme Kaplan e Norton (1993), a construção de um BSC ocorre de diferentes formas em cada uma das empresas que adota o método, justamente pelo caráter singular e direcionado que a ferramenta tem. Apesar disso, há um padrão na formação do projeto que se repete em muitas das empresas estudadas.

O projeto inicia-se pela preparação da organização a respeito do escopo que o *Balanced Scorecard* atingirá. Normalmente, é apropriado ter BSCs diferentes para cada unidade de negócio em que hajam consumidores, canais de distribuição, instalações de produção, escalas e métricas financeiras distintas.

Depois disso, há o primeiro *round* de entrevistas com gerentes a fim de compreender quais são seus entendimentos individuais perante a os objetivos estratégicos da empresa e quais são suas propostas de métricas a serem avaliadas. Ainda nesta etapa, é possível que o facilitador entreviste alguns acionistas majoritários e clientes-chave para também levar suas expectativas em consideração. Por fim, depois dessa etapa, acontecem mais um *round* de entrevistas e mais dois *rounds* de workshops, afinando as ideias e definindo um plano de implementação para o projeto, incluindo a forma de comunicação deste aos funcionários (KAPLAN; NORTON, 1993).

A comunicação para os funcionários pode abranger um sistema de remuneração por meritocracia ligado aos objetivos do BSC, mas é importante que os colaboradores estejam engajados pela causa de forma mais profunda. Isso pode acontecer através de treinamentos e palestras sobre a importância do mapa estratégico e do BSC para obtenção do sucesso e conseqüente crescimento do funcionário dentro da organização.

## 8 EXEMPLO PRÁTICO

A fim de ilustrar e clarificar a metodologia de criação de um mapa estratégico junto a seu *Balanced Scorecard*, um caso foi desenvolvido com base nas condições mercadológicas apresentadas para a disciplina de Simulação de Negócios, também conhecida como Jogos Empresariais, do curso de especialização em MBA em Gestão Empresarial da Universidade Tecnológica Federal do Paraná no ano de 2017.

### 8.1 SITUAÇÃO

Para tal exercício, o simulador OGG Ind foi utilizado, em sua edição 2016/2017 sob as características do cenário de Climatizadores de Ambientes. A dinâmica do exercício parte da administração de uma empresa no meio virtual, concorrente de outras 9 concorrentes diretas, divididas entre 4 regiões de fabricação e venda dos produtos. Este jogo acontece durante 20 rodadas, onde os usuários devem tomar decisões de investimentos pautadas nas escolhas estratégicas tomadas anteriormente ao início.

A avaliação de desempenho das empresas no jogo parte de quatro componentes básicos:

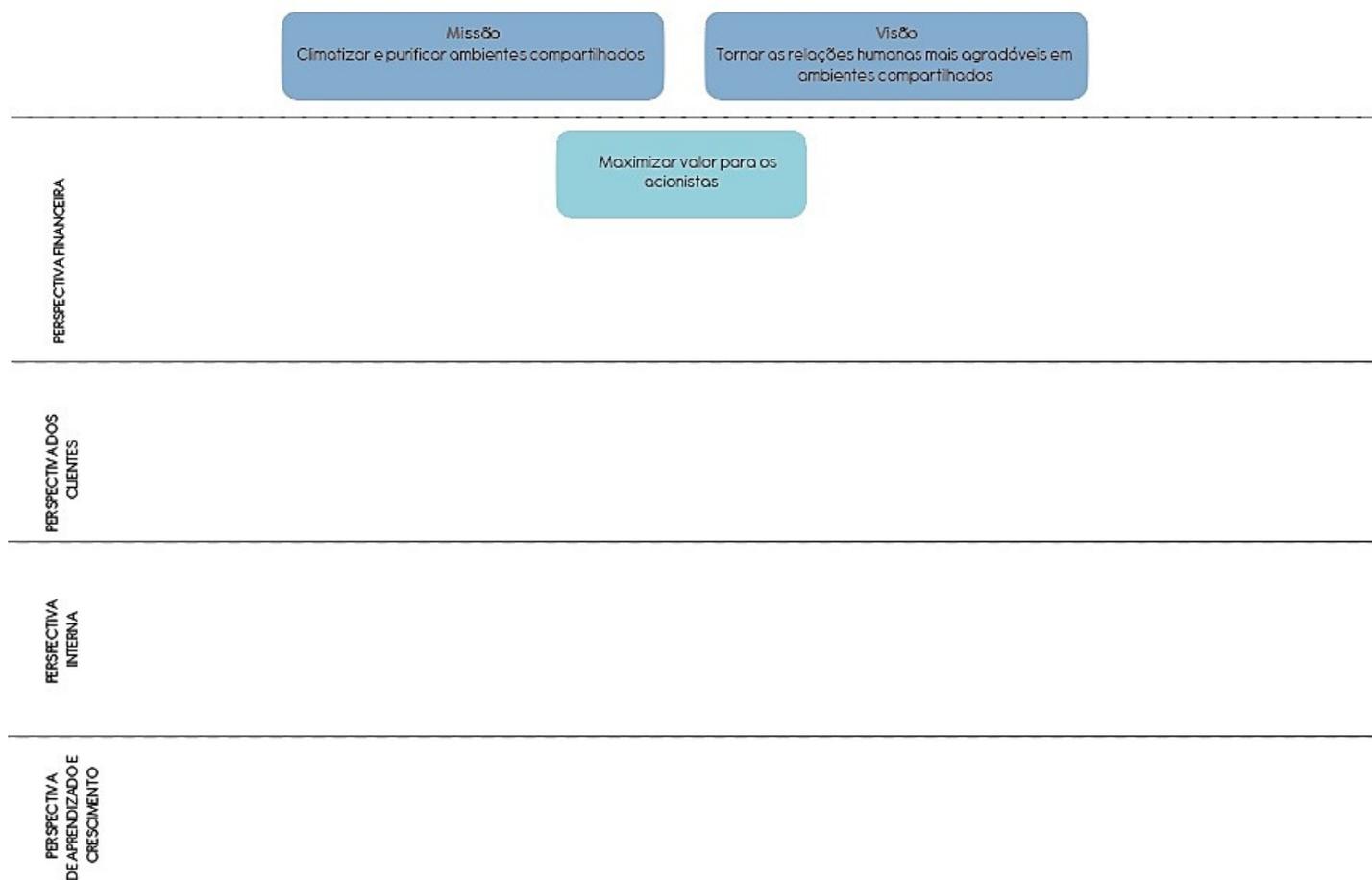
- a) Presença na região definida como líder;
- b) Presença na região definida como de forte atuação;
- c) ROA: acima de 20% ao ano
- d) Inovação – obtida através de investimentos em P&D
- e) Grau de endividamento

### 8.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DA EMPRESA FICTÍCIA PURE AR

O estudo foi desenvolvido a respeito da empresa fictícia Pure Ar, que buscou a liderança por meio de diferenciação de seus produtos – que possuem grande preocupação socioambiental. Como missão, a empresa busca “climatizar e purificar ambientes compartilhado” e sua visão é “tornar as relações humanas mais agradáveis em ambientes compartilhados”.

Tendo sua missão e visão em vista, iniciou-se o processo de construção de seu mapa estratégico, sob as quatro perspectivas básicas apresentadas por Kaplan e Norton (1992). A partir disto, definiu-se o direcionamento estratégico da empresa fictícia – pautado no retorno sobre o investimento dos acionistas – que deveria ser de 20% ao ano (Figura 11).

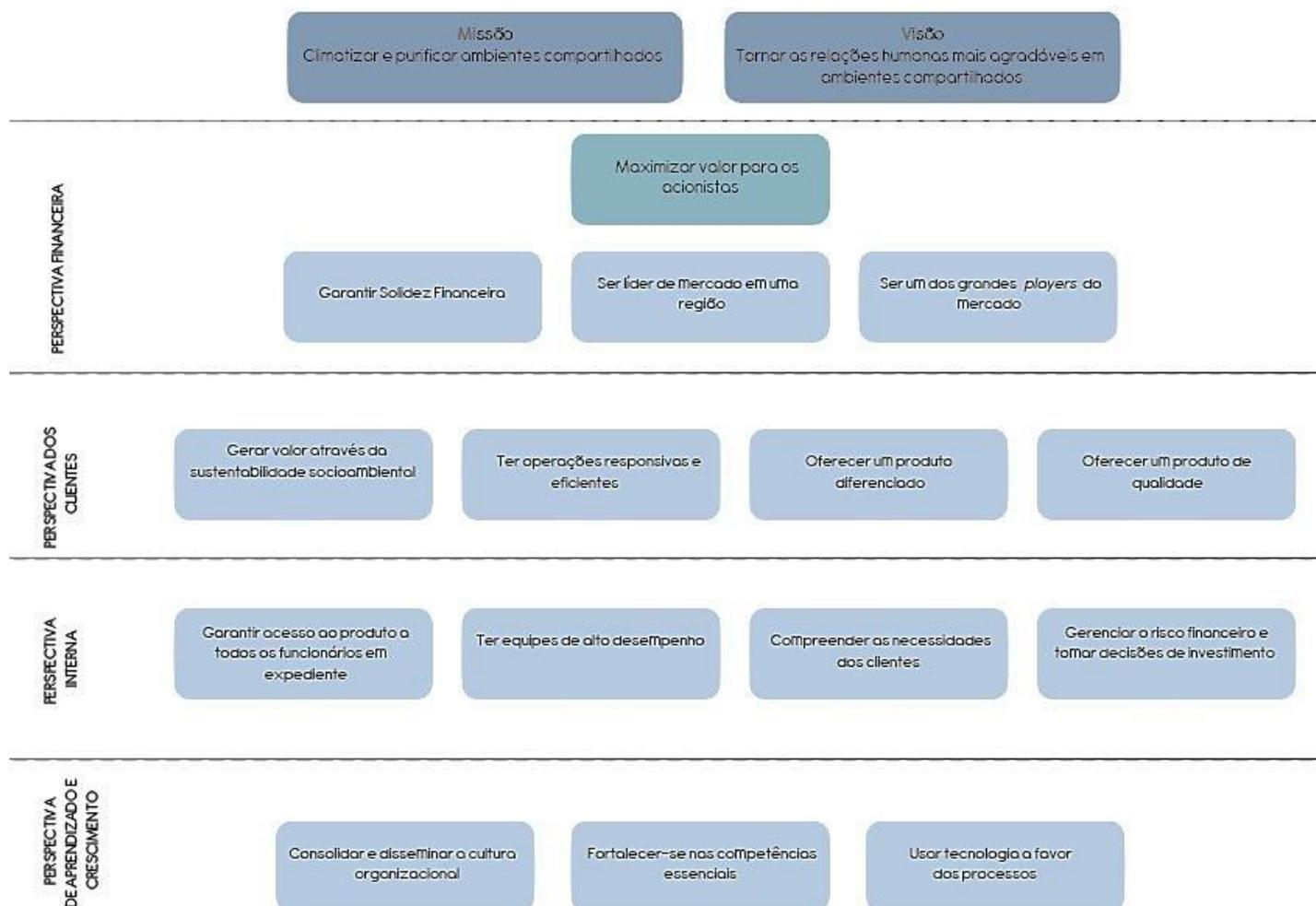
**Figura 11 - Passos 1, 2 e 3 na construção do Mapa Estratégico**



**Fonte: a autora (2017)**

Com isso, é possível partir para a definição dos objetivos estratégicos da empresa com base em cada uma das quatro perspectivas adotadas. Vale ressaltar a grande importância dos objetivos verificados na perspectiva financeira – por serem avaliados na classificação das empresas do jogo empresarial (Figura 12).

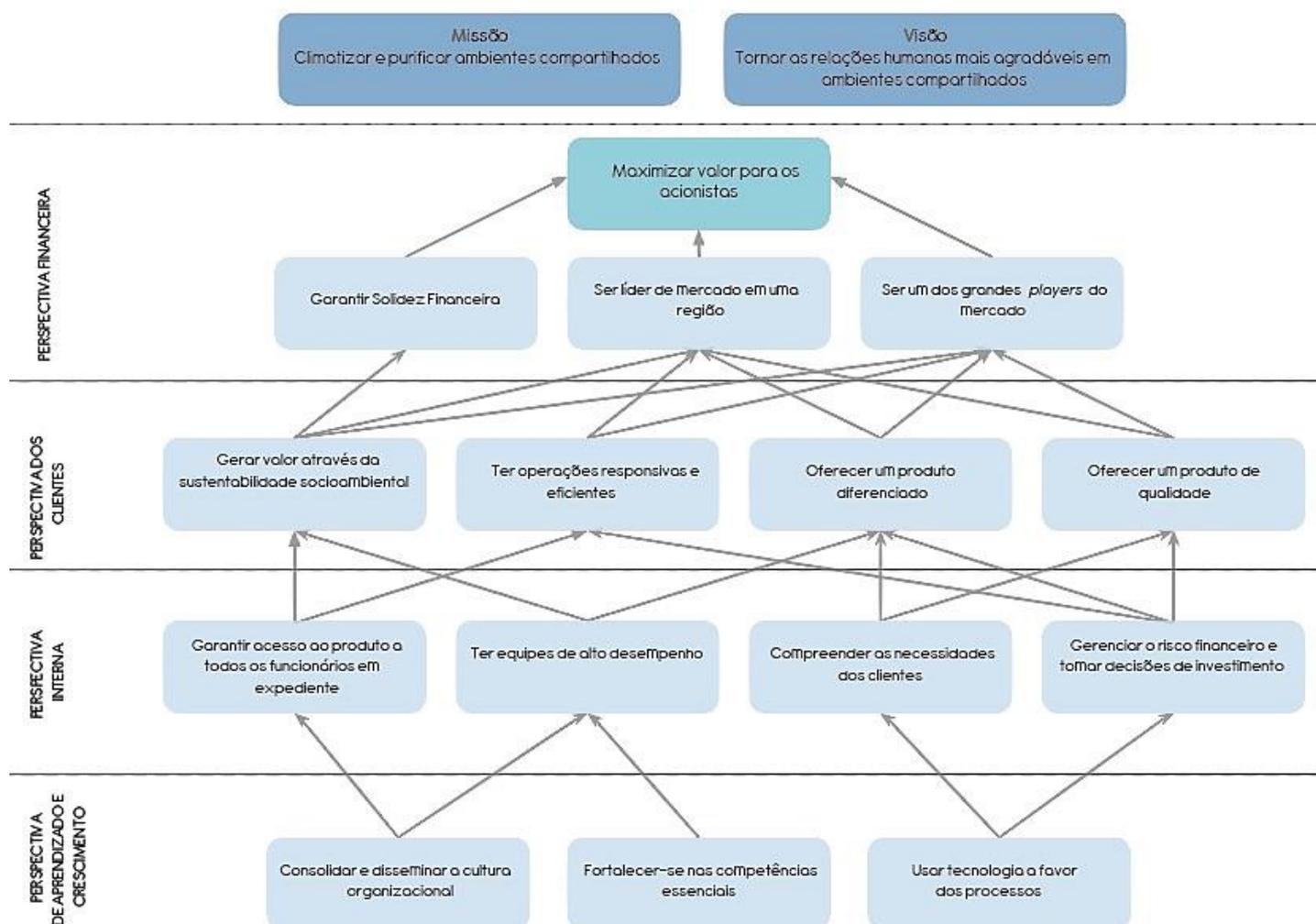
**Figura 12 - Definição dos objetivos estratégicos**



Fonte: a autora (2017)

Com os objetivos estratégicos bem definidos, o mapa estratégico deve ser completado com a relação de causa e efeito entre eles, ou seja, identificando quais processos ligam-se de forma direta (Figura 13).

Figura 13 - Relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos



Fonte: a autora (2017)

O mapa estratégico, portanto, está finalizado. No entanto, é importante entender a ligação direta dele com o *Balanced Scorecard* como forma efetiva de avaliar o atingimento ou não destes objetivos escolhidos para a empresa. Assim, é importante transformá-los em reflexos financeiros e indicadores gerenciais que façam sentido para a empresa.

Neste estudo, em se tratando de uma simulação, com limitações de um modelo pré-estabelecido, foi necessário trabalhar com métricas que pudessem ser retiradas do sistema. Além disso, um plano de ações para auxiliar no alcance das metas foi desenvolvido, sempre baseado nas perspectivas do BSC.

**Tabela 2 - Conexão entre o mapa estratégico e o Balanced Scorecard**

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	COMO TRANSFORMÁ-LOS EM PERSPECTIVA FINANCEIRA?	INDICADORES GERENCIAIS	PLANO DE AÇÃO
Perspectiva Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximizar valor para os acionistas;</li> <li>- Garantir Solidez Financeira;</li> <li>- Ser líder de mercado em uma Região;</li> <li>- Ser um dos grandes players do mercado.</li> </ul>	Receita gerada	ROA acima de 20% ao ano	
		Estrutura de capital	Grau de endividamento inferior a 20% ao ano	Provisionar necessidade de empréstimos, evitando o empréstimo automático.
		Participação de mercado	Liderança na Região 2 Ser um dos 3 maiores players da Região 1	
Perspectiva dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerar valor através da sustentabilidade socioambiental;</li> <li>- Ter operações responsivas e eficientes;</li> <li>- Oferecer um produto diferenciado;</li> <li>- Oferecer um produto de qualidade.</li> </ul>	Número de Clientes	Crescer vendas em 12% ao ano Número de produtos acabados em estoque	Investir em Publicidade e Propaganda
		Grau de satisfação de clientes	Porcentagem de vendas efetuadas	Estratégia em foco: foco nos clientes-alvo com diferenciação de Produto
		Certificações sanitárias	Atingir índice de inovação 4 em cinco anos	Investir em P&D
		Valor agregado ao produto	Crescer 5% ao ano em lucro líquido	Investir em P&D, atingindo maior índice de inovação
Perspectiva dos processos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir acesso ao produto a todos os funcionários em expediente;</li> <li>- Ter equipes de alto desempenho;</li> <li>- Compreender as necessidades dos clientes;</li> <li>- Gerenciar o risco financeiro e tomar decisões de investimento.</li> </ul>	Satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho	Satisfação da equipe nível 2 ou 3	Desenvolvimento de plano de progressão de carreira
		Bonificação por desempenho	Produtividade total crescente	Implementação de avaliação de desempenho trimestral
		Índice de fidelização dos clientes	Quantidade de produtos não vendidos	Definição de clientes-chave e fidelização com benefícios bilaterais
			Atingir índice de inovação 4 em cinco anos	
		Risco financeiro	Grau de endividamento inferior a 20% ao ano	Monitorar fluxo de caixa trimestralmente
Redução de custo de produção	Redução de perdas em 20% ao ano	Implementar ações de baixo custo total		
Perspectiva de Inovação e Melhorias <sup>12</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar e disseminar a cultura organizacional;</li> <li>- Fortalecer-se nas competências essenciais;</li> <li>- Usar tecnologia a favor dos processos.</li> </ul>	Consciência estratégica	Produtividade total crescente	Ações de treinamento e eventos - Implementar o código de conduta da empresa; - Pesquisa de clima interno.
		Prontidão dos cargos estratégicos	Produtividade total crescente	Reunião de desenvolvimento organizacional (decisões estratégicas)
		Disponibilidade dos sistemas da informação com melhorias semestrais nos sistemas de TI	Produtividade total crescente	- Implementar políticas que deem oportunidade de voz ativa a todos os colaboradores; - Implementar técnica de coleta de dados para atender as métricas.

Fonte: A autora, 2017

<sup>12</sup> Em se tratando de uma simulação online com dados e situações limitadas, não é possível extrair o número de faltas, o índice de *turnover*, correlação entre uso da tecnologia e melhorias no processo, entre outros. (N. Autora)

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O exercício da estratégia empresarial, entendido como essencial para sucesso de uma empresa no ambiente competitivo existente nos dias atuais, não é uma tarefa simples para gestores e executivos. No entanto, acredita-se que, com a correta aplicação de ferramentas como o mapa estratégico e o BSC, o mapeamento da corrente posição da empresa para alcançar os objetivos estratégicos definidos por ela é facilitado.

O objetivo do presente trabalho foi, de forma bastante universal, definir parâmetros para concepção de um mapa estratégico. É fato que, qualquer metodologia, quando aplicada, necessita de ajustes específicos para o caso em questão, mas, com a estrutura aqui apresentada, é possível nortear a execução da ferramenta em qualquer empresa para que haja sucesso em sua aplicação.

Assim, após as revisões web e bibliográficas e os estudos realizados pela autora, a metodologia de uso da ferramenta foi desenvolvida em 10 principais passos:

- a) Formação de uma equipe para construção do mapa estratégico, incluindo membro(s) da alta gerência, com acesso ao mais vasto rol de informações internas e externas à empresa;
- b) Alinhamento da equipe a respeito do entendimento da situação da empresa;
- c) Alinhamento da equipe a respeito do significado da missão, visão e valores da empresa, fortalecendo os princípios da cultura empresarial;
- d) Definição da estratégia da empresa para um horizonte de médio-longo prazo;
- e) Definição das perspectivas a serem abordadas no mapa estratégico;
- f) Definição dos objetivos estratégicos a serem abordados sob cada uma das perspectivas selecionadas;
- g) Conexão dos objetivos estratégicos em relações de causa e efeito;
- h) Desenvolvimento do *Balanced Scorecard*;
- i) Definição de planos de ação para atingir as metas do BSC;
- j) Revisão das ferramentas periodicamente a fim de implantar o aprendizado da companhia.

Apesar das limitações encontradas e do restrito tempo para desenvolvimento desta monografia, acredita-se que foi possível encontrar subsídios fundamentais para elaboração desta metodologia que, apesar de inicial, pode alcançar a maturidade com estudos futuros mais aprofundados sobre cada um de seus princípios fundamentais.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, B.T. **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CATMULL, E. **Criatividade S.A.:** Superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração. Rio de Janeiro: Rocco, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 6. ed. 7. tir. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CORRADO, C., HULTEN, C.; SICHEL, D. **Measuring Capital and Technology: An Expanded Framework**. Chicago: The University of Chicago Press. 2005.
- COSTA, C. M. D. **Balanced Scorecard: Erros e dificuldades de implementação**. Aveiro. Relatório de Mestrado. Universidade de Aveiro, 2011.
- DA SILVA, C. A. B.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V. de; AÑEZ, M. E. M. **Mapa estratégico do *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio ao Programa de responsabilidade ambiental na justiça federal do Rio Grande do Norte**. Minas Gerais: Gestão e sociedade, vol. 5, n. 10, jan/abr 2011.
- DRUCKER. **Administrando para o futuro**. Rio de Janeiro: Pioneira, 6 ed, 1998.
- GRANT, R. M.; JORDAN, J. **Foundations of Strategy**. John Wiley & Sons, 2 ed. 2015.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. Thomson South-Western. 7. ed. 2007.
- KAPLAN, R. S. Can bad things happen to good scorecards? **Harvard Business School**. 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. Boston, vl. 70, n. 1, p. 71-79, jan/fev. 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**. Boston, vl. 71, n. 5, p. 134–147, set/out. 1993.
- KAPLAN S. R., NORTON, P. D., **Balanced Scorecard: A estratégia em Ação**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**. Boston, vl. 78, n. 5, p. 50-61, set/out. 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Measuring the strategic readiness of intangible assets. **Harvard Business Review**. Boston, vl. 82, n. 5, p. 20-34, fev. 2004a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2012.

LÓPEZ, J. E; ALAMA-SALAZAR, E.; MARTÍN-DE-CASTRO, G. LÓPEZ-SAÉS, P. J. **Organizational capital as competitive advantage of the firm**. Madri: Journal of Intellectual Capital, Vol. 7, Ed. 3, p.324-337, 2006.

LOURENÇO, J. T. D. **A Dimensão Humana Essencial**: uma Identificação dos alicerces do desempenho organizacional. Rio de Janeiro. Tese de Doutorado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard step-by-step**: maximizing performance and maintaining results. New Jersey: John Wiley and Sons Inc, 2006.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**. Boston, vl. 74, n. 6, p. 61-78, nov/dez. 1996.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**. Boston, vl. 86, n. 1, p. 78-93, jan, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRIETO, V.; PEREIRA, F.; CARVALHO, M.; LAURINDO, F. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. Gestão & Produção, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 81-92, jan-abr, 2006.

RODRIGUES, W. **O Balanced Scorecard da Petrobras**: Indicadores de Desempenho do Downstream. Mestrado. Rio de Janeiro: 2006.

SEBRAE. O que são estratégias empresariais? Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-estrategias-empresariais,e4df6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 20 de jun. de 2018.

SCHNEIDERMAN, A. Why balanced scorecards fail. **Journal of strategic performance measurement**. Edição Especial 6, p. 6-11. jan. 1999.

TOMER, J. F. **Organizational capital and joining-up**: linking the individual to the organization and to society. Vol 51, Ed. 6,1998.

TZU, S. **A arte da guerra**. Petrópolis: Vozes de Bolso, 4 ed, 2017.

VIEIRA, P. **O poder da ação:** Faça sua vida ideal sair do papel. São Paulo: Editora Gente, 2015.

ZAFALON, A. M.; DUARTE, M.; RODRIGUES, A. F. **A importância do capital humano nas empresas.** Disponível em: <[http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais\\_2006\\_arquivo\\_03.pdf](http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_03.pdf)>. Acesso em 26 de jun. de 2018.