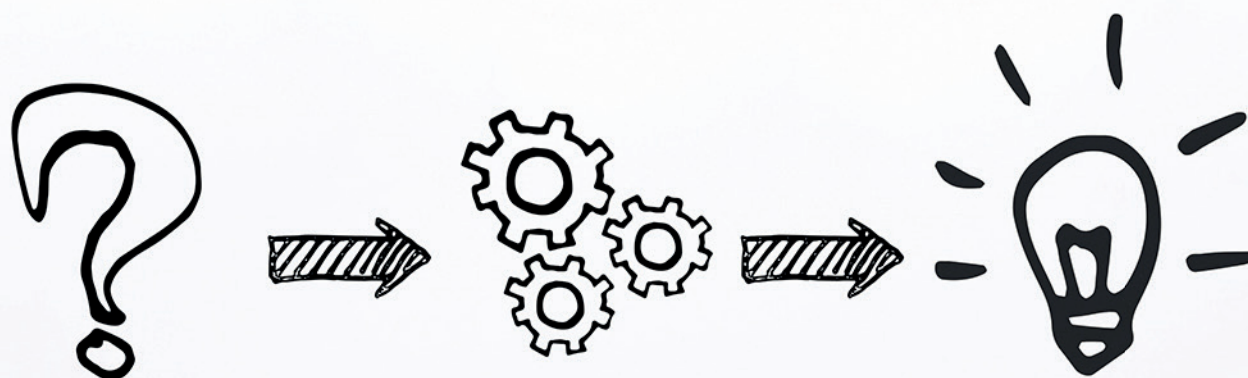


# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

2

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)



 **Atena**  
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações 2

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações 2  
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.  
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão  
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-70-3

DOI 10.22533/at.ed.703183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,  
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu II volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração na área de Estratégia.

A área temática de Estratégia engloba estudos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações, uma vez que compõe desde a base da organização (missão, visão, valores para a construção da cultura organizacional), até os meios pelos quais as metas serão atingidas e, caso não sejam, quais ferramentas utilizar a fim de buscar constante melhorias no processo.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde planejamento estratégico e ferramentas administrativas até a utilização de ferramentas da qualidade para melhorar o processo e prevenir futuros erros.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A INCLUSÃO DE PESSOAS COM TRANSTORNO MENTAL NA LEI DAS COTAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL	
Maria de Lurdes Costa Domingos Ana Cecilia Alvares Salis	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>15</b>
A UTILIZAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UM FRIGORÍFICO DE PEIXES LOCALIZADO EM SORRISO-MT.	
Anderson Ricardo Silvestro	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>31</b>
ANÁLISE DA INTERFERÊNCIA DO <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i> NO MERCADO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS	
Rodrigo Pozzer Centeno Paloma de Mattos Fagundes	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>47</b>
ANÁLISE DE CENÁRIOS: UMA FERRAMENTA EFICAZ DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EVENTOS ACADÊMICOS	
Leandro Dorneles dos Santos Edio Polacinski Jovani Patias Juliane de Freitas Battisti	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>65</b>
APLICAÇÃO DA NBR ISO 9001:2015 COMO FERRAMENTA DE REAVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NOS PROCESSOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE DE UM HOSPITAL ESCOLA DO SUS	
Eder Júlio Rocha De Almeida Nathália Stephanie Costa Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos Douglas De Freitas Tasende Maria do Socorro Pacheco Pena Tiziane Rogerio Madureira Júnia Cordeiro dos Santos Jussara Basílio de Souza	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>79</b>
A POSSIBILIDADE DA APLICAÇÃO DOS INVENTÁRIOS DE PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO REALIZADOS EM PEQUENAS CIDADES DO RIO GRANDE DO SUL COMO PROMOTOR DO TURISMO CULTURAL	
Denise de Souza Saad Danielle de Souza Saad Marcos Vinícios Machado Machado	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>96</b>
A TEORIA DAS FILAS COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE	

LAVA-RÁPIDO EM VOLTA REDONDA

Byanca Porto de Lima  
Bruna Marta de Brito do Rego Medeiros  
Camilla Mota Melo  
Juliana Mattos Gonçalves Pinto  
Sérgio Ricardo Bastos de Mello

**CAPÍTULO 8 ..... 110**

AVALIAÇÃO DO PODER DE COMPRA DO SALÁRIO MINÍMO NO PERÍODO DE 1994 – 2010

Juliana Ivaniski Sansonowicz  
Liane Maria Panerai Gavioli  
Marcos Vinícios Machado Machado

**CAPÍTULO 9 ..... 127**

PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE LEVARAM AO DESLIGAMENTO DE UM GRUPO DE BENEFICIÁRIOS

Diego Pretto  
Reisoli Bender Filho

**CAPÍTULO 10 ..... 144**

CONTEXTO DO TRABALHO E ESTRESSE OCUPACIONAL: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Andressa Michels  
Edilson Bacinello  
Vinícius Costa da Silva Zonatto

**CAPÍTULO 11 ..... 163**

CONTROLE INTERNO NO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO II)

Maria Izabella Silva de Sá  
Cíntia Vanessa Monterio Germano Aquino  
Clayton Robson Moreira da Silva

**CAPÍTULO 12 ..... 178**

ECONOMIA CIRCULAR: PERSPECTIVAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Camila Avosani Zago  
Ana D'arc Maia Pinto  
Katherine Restrepo Quintero  
Luiz Henrique Avosani Zago

**CAPÍTULO 13 ..... 189**

ESTUDO SOBRE A IMPORTANTE INFLUÊNCIA DA CONTABILIDADE NO MOMENTO DE TOMAR UMA DECISÃO FINANCEIRA E SUAS FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS

Angelo Cesar Tozi Christo,  
Beatriz Fiorese,  
Carolaine Pereira Zagoto,  
Denise Santos Lorenção,  
Maria Ester Bueno,  
Sandra Maria Pereira,

<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>200</b>
IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO MEDIDA ESTRATÉGICA DE OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS EM UM HOSPITAL PRIVADO DE BELO HORIZONTE	
Lilian Kelly Barbosa Lima Eder Júlio Rocha de Almeida Selme Silqueira de Matos Alexandre da Silveira Sete	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>211</b>
LEI DE RESFRIAMENTO DE NEWTON: RESOLUÇÃO POR EDO E MÉTODO DE EULER	
Gabriela Duarte Bariviera Graziane Mariana Mumberger Lucas Arnold dos Santos Ângela Cristina de Melo Carlos Rezende de Pádua Junior Súzan Grazielle Benetti de Pádua	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>226</b>
MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DOS CONTROLES GERENCIAIS PELO MÉTODO DE COBIT: UM ESTUDO APLICADO AOS PRODUTORES RURAIS DO NORTE DO ESTADO DE MATO GROSSO	
Anderson Ricardo Silvestro	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>242</b>
O ENDIVIDAMENTO DE ESTUDANTES EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO	
Vanessa Piovesan Rossato Nelson Guilherme Machado Pinto	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>258</b>
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ND BISCOITOS EM SANTIAGO-RS.	
Liane Maria Panerai Gavioli Berenice Beatriz Rossner Wbatuba Francine Minuzzi Gorsky Juliana Ivaniski Sansonowicz Lucas Urach Sudati	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>274</b>
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS ESTRATÉGICAS NA ADMINISTRAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES, COM FOCO NA GESTÃO DA QUALIDADE E PROCESSOS	
Graziele Cristina Ribeiro Lopes	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>292</b>
PRODUTIVIDADE DO TRABALHADOR BRASILEIRO: DIAGNÓSTICO FRENTE AO CENÁRIO POLÍTICO-ECONÔMICO MUNDIAL ENTRE 1995 E 2015	
Alessandra Kimie Hiro Ana Paula Alves Bleck Duque Cristina de Carvalho Ares Elisei Luciana Tomé de Souza Castilho	

Paulo César Ribeiro Quinteiros  
Sérgio Roberto Montoro  
Mônica Borchart Nicolau  
Fernando Gomes da Silva  
Elizana Lorenzetti Treib  
Valter André Treib  
Eloisa Lorenzetti  
Luciana Hazin Alencar

**CAPÍTULO 21 ..... 315**

SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO APOIO A CONTABILIDADE

Mônica Borchart Nicolau  
Fernando Gomes da Silva  
Elizana Lorenzetti Treib  
Valter André Treib  
Eloisa Lorenzetti  
Luciana Hazin Alencar

**CAPÍTULO 22 ..... 331**

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Roberto Schuster Ajala  
Anelise Sacks Schein  
Luciana Scherer  
Raquel Duzsinski Borghetti

**SOBRE A ORGANIZADOR ..... 351**



## A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* - BSC COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UM FRIGORÍFICO DE PEIXES LOCALIZADO EM SORRISO-MT.

**Anderson Ricardo Silvestro**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso - IFMT  
Barra do Garças - MT

**RESUMO:** O mercado globalizado está em constante evolução. Tal constância direciona as entidades a uma contínua evolução em busca da competitividade. Após traçadas as novas estratégias competitivas a empresa necessita que a mesma seja fielmente executada em todos os níveis da organização e para esse fim, surge as ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard* – BSC. Este estudo teve por finalidade verificar se o BSC pode colaborar na gestão de uma entidade, direcionando o comportamento de seus colaboradores a estratégia competitiva da organização. Para sua realização no quesito metodologia, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica, descritiva, qualitativa e estudo de caso. A pesquisa foi realizada na maior indústria frigorífica de peixes, do Brasil, localizada no município de Sorriso, Mato Grosso, em especial no departamento de filetagem (departamento responsável em extrair o filé dos peixes), um dos produtos com maior retorno financeiro para a empresa. Dessa maneira podemos concluir que a utilização do BSC como ferramenta de gestão ou como filosofia empresarial é um excelente suporte ao

gestor, pois, permite verificar se a estratégia desenhada está sendo executada. Caso não esteja, há tempo para reestruturá-la, a fim de manter a lucratividade e sustentabilidade da entidade e sua estratégia competitiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia, *Balanced Scorecard*, Medidor de Desempenho, Ferramenta de Gestão

**ABSTRACT:**The globalized market is constantly evolving. Such constancy directs entities to a continuous evolution in search of competitiveness. After tracing the new competitive strategies, the company needs to be faithfully executed at all levels of the organization and for this purpose comes the management tools like the *Balanced Scorecard* (BSC). This study aimed to verify if the BSC can collaborate in the management of an entity, directing the behavior of its employees to the competitive strategy of the organization. For its accomplishment in the methodology, a bibliographical, descriptive, qualitative research and case study was used. The research was carried out in the largest fish processing industry in Brazil, located in the municipality of Sorriso, Mato Grosso, especially in the filleting department (department responsible for extracting fish fillets), one of the products with the highest financial return for the company. In this way we can conclude that the use of the

BSC as a management tool or as a business philosophy is an excellent support to the manager, since it allows to verify if the designed strategy is being executed. If it is not, there is time to restructure it in order to maintain the entity's profitability and sustainability and its competitive strategy.

**KEYWORDS:** Strategy, Balanced Scorecard, Performance Meter, Management Tool

## 1 | INTRODUÇÃO

As entidades atuais, sendo elas estatais, mistas ou privadas sofrem sobre uma grande competitividade decorrente de um processo contínuo de globalização. Nesse sentido as organizações devem reavaliar e adaptar seus modelos de gestão de acordo com as novas necessidades de mercado. O modelo de gestão trata-se de um conjunto de regras e valores de uma organização que condiciona o comportamento de todos os colaboradores para vivenciar a missão e visão das entidades. (PADOVEZE, 2003; ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2006).

A fim de manter a entidade lucrativa, rentabilidade e sustentabilidade faz necessário uma análise criteriosa da visão e missão da organização. Realizando frequentemente uma reflexão de sua atuação no mercado, arquitetando novos objetivos e metas. Construindo assim a sua estratégia empresarial (PORTER, 1989).

A estratégia empresarial esta vinculada a entidade fazer escolhas claras de como quer competir, diferenciando do mercado. A mesma esta envolvida em um contínuo processo de evolução, com o objetivo de adaptar as novas necessidades de mercado, direcionando rumo aos aspectos mais dinâmicos e competitivos (MINTZBERG, 2001).

E para esse fim temos que determinar qual será a estratégia competitiva. A estratégia competitiva de uma entidade pode estar baseada em duas perspectivas, a liderança dos custos ou a diferenciação (PORTER, 1989).

Após traçadas as estratégias as organizações necessitam criar um plano executivo. Juntamente com esse plano surge a necessidade de verificar se o programado esta sendo executado. Para essa finalidade surgem as ferramentas de gestão, uma delas é o *Balanced Scorecard - BSC*.

O *Balanced Scorecard -BSC* é uma ferramenta de gestão, cujo o objetivo esta em mensurar e controlar os resultados operacionais das entidades, sendo esses resultados financeiros e não financeiros. (KAPLAN E NORTON, 2001; OLIVEIRA, 2009).

A mensuração de resultado é elemento extremamente necessário nas entidades, pois com ele verificamos se os resultados operacionais da empresa estão em consonância com a estratégia competitiva da entidade.

O objetivo geral dessa pesquisa é verificar como o *Balanced Scorecard -BSC* pode colaborar na gestão de uma entidade, direcionando o comportamento de seus colaboradores a estratégia competitiva da organização.

A metodologia da pesquisa será bibliográfica, qualitativa, descritiva e estudo

de caso. A pesquisa bibliográfica possui uma preocupação do escritor de se manter informado sobre as mudanças ou resultados de pesquisas desenvolvidas anteriormente. As pesquisas qualitativas visam destacar características não observadas pelo estudo quantitativo (qualificando), gerando um melhor aprofundamento no objeto de estudo. (BEUREN, 2004).

A pesquisa possui grande relevância para a sociedade, empresários e sociedade acadêmica, pois a mesma pode apresentar como os gestores devem adaptar em seu modelo de gestão a ferramenta *Balanced Scorecard* - BSC para fortalecer a sua estratégia competitiva e garantir a sobrevivência no mercado.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1.1 Administração Estratégica

A estratégia empresarial é uma temática bastante abrangente. Para a elaboração desse artigo científico, respondendo as suas indagações e problema de pesquisa, faz se necessário a conceitualização de administração estratégica, estratégia empresarial, estratégia competitiva e por fim, conceitos, objetivo e aplicação do *Balanced Scorecard* – BSC.

A estratégia empresarial em especial a administração estratégica esta em um processo contínuo de evolução, Mintzberg (2001, p. 27), considera que “existe uma literatura em expansão no campo da administração estratégica, assim como no processo geral de negociação, que encara a estratégia desta maneira e, assim, enfoca sua atenção, nos seus aspectos mais dinâmicos e competitivos”.

Para Ferreira, Reis e Pedreira (2002, p.07), a “administração estratégica surgiu da inadequação dos tradicionais planejamentos de médios e longos prazos, da aceleração das mudanças, principalmente na área tecnológica, e da preocupação cada vez mais permanente com a ocorrência no ambiente externo”.

Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) o termo administração estratégica é bastante abrangente, podendo se apresentada como um roteiro que a alta chefia deve seguir, sendo:

- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementar as estratégias;

- Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Dessa forma, existe a necessidade de aprofundar os estudos relacionados a administração estratégica para uma maior persuasão nas negociações. Para esse fim é necessário compreender o conceito de estratégia empresarial.

### *2.1.2 Estratégia Empresarial*

Existe uma grande dificuldade em conceitualizar estratégia, mas sabe-se que etimologicamente a palavra deriva do grego *strategos*, sendo que existe uma relação extremamente militar, significando a arte do general (OLIVEIRA, 1991).

Todos os membros da organização deverão se envolver com a gestão estratégica, considerando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças que serão analisados para melhor adequação aos benefícios da organização. Um ponto importante que as empresas devem levar em consideração são os seus objetivos, ou seja, o que elas esperam conquistar e quais ações devem realizar para chegar a esta situação. (OLIVEIRA, 1997).

Para Porter, (1996, pg. 68) “a estratégia é uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Corroborando com o conceito Welch (2005, p. 151) confirma que “estratégia é o organismo vivo, que respira rápido, que requer muito esforço para sua concretização. Estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir”.

A estratégia é a direção em que a empresa tomará como meta. Sendo assim todos os recursos da empresa, sendo deles tangíveis ou intangíveis serão direcionados para atingir as metas propostas. Para que essas metas possam ser atingidas de maneira eficiente as entidades devem consolidar suas estratégias competitivas.

### *2.1.3 Estratégia Competitiva*

A estratégia competitiva é a constante busca a uma posição competitiva, sendo ela lucrativa, sustentável e favorável. Sendo o seu principal objetivo é o entendimento do que e no que a entidade vai se diferenciar no mercado, gerando uma vantagem competitiva (PORTER 1989).

Para Porter (1991, pg 2) “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Nesse sentido pode-se observar que o valor pode ser compreendido como o preço que os compradores estão dispostos a pagar.

Segundo Porter (1989) existe dois tipos básicos de vantagem competitiva, a liderança de custos, diferenciação, entretanto combinados poderá levar a um terceiro, conhecido como enfoque.

O mesmo autor enfatiza que a estratégia competitiva baseada na liderança no

custo tem por finalidade a entidade utilizar a estratégia para transformar sua linha produtiva extremamente eficiente, gerando assim produtos com preços mais baixos do que seus concorrentes. A estratégia competitiva relacionada a diferenciação, ou seja a entidade procura se a única em seu ramo de atuação, posicionando de maneira singular para atender as necessidades de seus consumidores. Por fim temos a estratégia competitiva relacionada a seguimentos específicos, conhecida como estratégia de enfoque, esta estratégia permite uma fusão entre as duas outras, sendo que a entidade pode optar pela liderança de custo e possuir um enfoque na diferenciação. Para melhor compreender os conceitos, abaixo temos a figura ilustrativa.

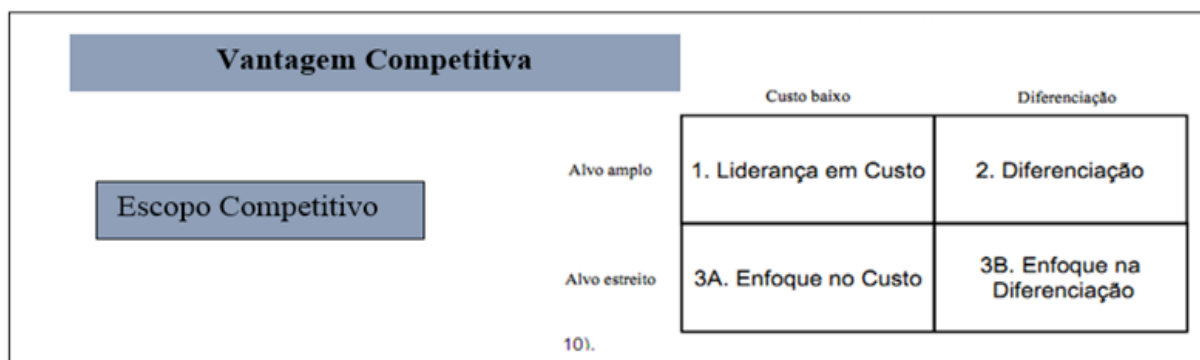


FIGURA 1 – Três Estratégias Genéricas

Fonte: Michael E. Porter, 1989

Após definir a estratégia, inicia-se a fase executiva. Na execução dos processos pré-definidos faz-se necessário ferramentas de gestão que permita o controle das ações nas entidades, ações essas sendo financeiras ou não financeiras. Para esse fim surgiu a ferramenta *Balanced Scorecard* –BSC.

## 2.2 Conceitos, Objetivo e Função do Balanced Scorecard

Sabe-se que as organizações necessitam constantemente verificar os resultados de suas operações. Esses resultados podem ser financeiros e não financeiros. Com esse objetivo o *Balanced Scorecard* fornece um conjunto de medidas e análises que permitem acompanhar e verificar o desempenho organizacional, com o objetivo de direcionar o mesmo a missão e visão da empresa. (OLIVEIRA, 2009)

Inicialmente as organizações mediam seus desempenhos via resultados financeiros. Tais medidores enfocaram a rentabilidade geral das entidades. Entretanto alguns elementos operacionais de grande importância não poderia ser medido através dos indicadores financeiros, nesse sentido Robert Kaplan (professor na Harvard Business School) e David Norton (consultor de empresas) em 1992 apresentou uma nova ferramenta de avaliação de desempenho, conhecida como *Balanced ScoreCard* (BSC). (OLIVEIRA, 2009)

O *Balanced ScoreCard* é ferramenta de gestão que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em

uma empresa, sendo eles financeiros e não financeiros. Nesse sentido o BSC é uma ferramenta da gestão que permite avaliar se o direcionamento da entidade está em consonância com sua visão (KAPLAN E NORTON, 2001; OLIVEIRA, 2009).

Segundo Kaplan e Norton (1992) para adotar o *Balanced Scorecard* em uma entidade são necessários pontuar alguns elementos básicos, tais como:

- Obter um respaldo da alta administração sobre os objetivos que estão levando a adoção da referida ferramenta, buscando clareza e consenso sobre as estratégias e focos da empresa;
- Definir um executivo da área de apoio organizacional a quem receberá o controle do processo e selecionar a equipe de implantação a quem terá objetivos próprios na execução das tarefas.
- Escolher um mapa estratégico que venha buscar a melhor formação da empresa no contexto das perspectivas organizacionais pré-estabelecidas, o que possibilita a ligação e a importância de cada uma delas na relação de causa e efeito pelas quais se podem criar os resultados esperados.

Ao estudar o BSC, percebe-se que o mesmo divide suas atenções em quatro perspectivas, sendo a perspectiva financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. (OLIVEIRA, 2009)

Ao constituir uma entidade o principal objetivo é obter retornos do capital investido, nesse sentido a vertente financeira assume um papel preponderante. A elaboração do BSC deverá funcionar como um estímulo a que as diferentes unidades de negócio da empresa estabeleçam objetivos financeiros, sempre de acordo com a estratégia global da entidade e seus objetivos financeiros de longo prazo são relacionando às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo. . (KAPLAN e NORTON 1992)

Na perspectiva dos clientes o BSC traduz a missão e visão, para a estratégia da entidade, materializando em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. (KAPLAN e NORTON 2001)

Em uma economia perfeita, os *stakeholder* devem ser constantemente questionado sobre a qualidade de produtos ou serviços fornecidos pela entidade. Nesse sentido a perspectiva do cliente, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e a potenciais clientes, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações, quota de mercado; retenção de clientes; aquisição de clientes; satisfação de clientes e rendibilidade de clientes. (KAPLAN e NORTON 1992)

As perspectivas dos processos internos tem a função de verificar, acompanhar e mensurar a capacitação dos colaboradores e seu grau de conhecimento da estrutura empresarial. Nessa perspectiva, a entidade deve identificar quais as atividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes. Os indicadores internos devem focar-se nos processos internos que terão maior

impacto na satisfação dos clientes e também na satisfação dos objetivos financeiros da empresa. Assim, os gestores deverão ser capazes de identificar quais os processos e competências a entidade poderá obter como vantagens competitivas. (KAPLAN e NORTON 1992)

A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento apresenta a capacidade de aprendizado dos funcionários, na interpretação dos dados extraídos dos sistemas de informação, motivação e alinhamento das partes. Nesse processo o gestor terá a capacidade de analisar os resultados passados (medidas retrospectivas) e os prováveis resultados futuros (medidas prospectivas) a alcançar, bem como, incorporar os aspectos internos e externos da empresa. fonte para o crescimento da empresa e das pessoas (KAPLAN e NORTON 2001).

Para melhor visualizar as quatro perspectivas e suas respectivas áreas de preocupação, abaixo temos a figura denominada mapa estratégico do BSC (KAPLAN E NORTON, 1997).

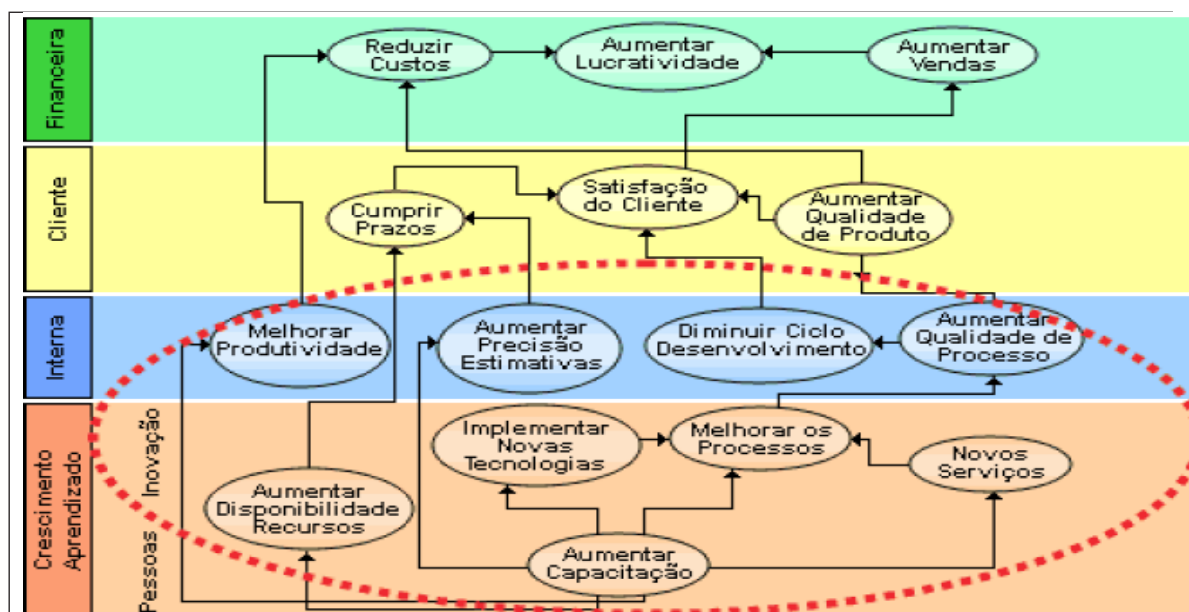


Figura 2 - Mapa Estratégico Robert Kaplan e David Norton

Fonte: KAPLAN e NORTON, 2004

### 2.3 Considerações Finais sobre o Referencial

Podemos concluir este capítulo que as entidades com ou sem fins lucrativos vivem em constantes mudanças para acompanhar as novas tendências econômicas solicitadas pelo mercado. Nesse sentido as entidades devem potencializar produtos ou processos que permita a entidade ser única, essa operação é conhecida como estratégia competitiva.

Para identificar se os processos das entidades estão alinhados com sua estratégia competitiva são necessários medidores de desempenhos. Entretanto esse medidor deve auferir elementos financeiros e não financeiros. Para esse fim surgiu o medidor

de desempenho denominado *Balanced Scorecard*, também conhecido como BSC.

### 3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a construção do saber a pesquisa deve apresentar um nível de ordenamento, favorecendo ao leitor, melhor entendimento da obra. Para a realização dessa pesquisa usamos como metodologia estudo bibliográfico, estudo de caso, sendo uma pesquisa descritiva e qualitativa.

A pesquisa bibliográfica tem como finalidade apresentar um compilado acerca do tema trata na pesquisa. Essas informações teóricas podem estar publicadas em livros, revistas, livros digitais (*E-book*) entre outros meios de comunicação. (RAMPAZZO, 2002).

Nessa pesquisa foi realizado um estudo aprofundado em um objetivo de estudo, favorecendo a construção de conhecimento, amplo e detalhado sobre a entidade. A pesquisa também teve uma vertente descritiva, cujo o objetivo de relatar, identificar, comparar, analisar, classificar os dados da pesquisa, sendo necessário que o pesquisador deva se preocupar com a delimitação da pesquisa (BEUREN, 2004).

Beuren (2004) colabora dizendo que “uma pesquisa descritiva se preocupa em observar os dados, registrá-los, analisá-los, classificá-los, interpretá-los, onde o autor não deve interferir-nos mesmo”. Nesse sentido a pesquisa descritiva possui um objetivo descrever as características de um fato estudado, para construir diversas relações entre suas variáveis (GIL, 2002).

Após uma intensa pesquisa sobre o assunto e o campo de atuação do BSC, foi necessário encontrar uma empresa preocupada com a formação de seus coladores e parceiros no mercado. A pesquisa foi dividida em quatro fases, sendo apresentada abaixo:

A primeira fase buscou identificar quais departamentos estavam ao alcance da ferramenta a ser pesquisada. Após este levantamento, os gestores e diretores da empresa apresentaram o departamento de filetagem como um centro de responsabilidade precioso na entidade. O departamento escolhido é o mais rico em informações e o mais exigido pelos gestores em termos de produtividade e qualidade operacional, pois se trata de uma área determinante para a confecção do seu principal produto, que é o filé do peixe.

Posterior, a segunda fase buscou verificar se a ferramenta *Balanced Scorecard* – BSC era utilizado como instrumento de gestão e no controle gerencial do departamento de filetagem. Este processo foi desenvolvido através de uma pesquisa presencial no setor e um diálogo com gestores e funcionários da área.

A seguir, na terceira fase foi analisado como o BSC é aplicada na linha de produção, e como os dados são extraídos e compiladas pelos gestores para as tomadas de decisões. Através destas informações pode-se verificar se a linha de produção



estava indo ao encontro as metas estabelecidas. Por fim, na quarta fase foi verificado se a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* – BSC colaborava com execução ou elaboração de estratégia da entidade pesquisa.

Posterior à apresentação dos elementos metodológicos que envolveram o trabalho, juntamente esmiuçada explicação relacionado as etapas da pesquisa, iniciaremos a apresentação do estudo de caso.

## 4 | ESTADO DE CASO

### 4.1 Descrição da Empresa

Nesse capítulo serão apresentados os dados do objeto de estudo. Grande parte desses dados foram site da empresa ([www.nativpescados.com.br](http://www.nativpescados.com.br)), portanto, todas as informações prestadas são de sua total responsabilidade.

A empresa Nativ – Indústria Brasileira de Pescados Amazônicos S.A, atua no mercado brasileiro cuja atividade econômica é criação, industrialização e comercialização da matéria prima peixes. A referida entidade nasceu com o objetivo de atender ao mercado consumidor de espécies de cultivo, possuindo produtos da mais alta qualidade e estrutura planejada que atende os mercados mais exigentes em termos de qualidade do produto e principalmente de segurança alimentar, empresa com alto potencial nos quesitos de criação de peixes em cativeiros e industrialização desta matéria prima.

Preocupada com a garantia de procedência dos produtos, a Nativ possui produção verticalizada, sendo responsável por 100% da produção de todos os alevinos das espécies nativas da bacia amazônica juntamente com seus parceiros que fazem a engorda dos peixes a serem abatidos.



FIGURA 3 - Vista Frontal Frigorífico Nativ Pescados

Fonte: Vídeo Institucional – Nativ Indústria Brasileira de Pescados Amazônicos S.A

O Centro Tecnológico de Reprodução e Engorda está situada a 50 km do centro da cidade de Sorriso e é composto de uma unidade para reprodução e uma unidade para engorda. Ele possui área total de 225 hectares, com 112,5 hectares de área construída.

A unidade de reprodução tem capacidade para produzir até 5 milhões de alevinos por ano e sua infraestrutura conta com 83 tanques escavados de alevinagem, 45 tanques escavados de engorda, além de laboratórios de análise físico/química, instalações administrativas, depósitos de máquinas, equipamentos, ração e sala de medicamentos.

O local foi selecionado por fazer parte da Bacia Amazônica e pela produção de soja na região, componente básico para a produção da ração do pescado. A qualidade e a quantidade de água, as características do solo, a infraestrutura (energia, telefonia, rodovias, etc.) e o clima também foram determinantes para a escolha do local.



FIGURA 4 - Vista Aérea Fazenda Nativ Pescados

Fonte: Vídeo Institucional – Nativ Indústria Brasileira de Pescados Amazônicos S.A

Com capacidade de abate de 22.500 kg por dia, o frigorífico está instalado às margens da BR 163, apenas a 5 km do centro da cidade de Sorriso, em uma área de 10 hectares, com 3.900 m<sup>2</sup> de área construída.

A Nativ, possui um moderno frigorífico abatendo diversos tipos de peixes (apresentado na figura abaixo), gerando uma vasta linha de produtos, in natura e empanado.

Vista Aérea Frigorífico Nativ Pescados	Mix de Produção
	<p><b>Pintado da Amazônia Nativ</b> – Peixe de Cultivo: Peixe híbrido, de couro. Cruzamento do Surubim (Pintado) com Jundiá da Amazônia, cultivado com total controle dos processos até o produto final. Tem como característica carne de coloração clara, sabor inigualável, suave e consistência tenra.</p>
	<p><b>Surubim Nativ</b> – Peixe de Cultivo: Peixe de couro, de carne clara, sabor suave, consistência tenra e naturalmente isento de espinhas. Originário da Bacia Amazônica e cultivado com total controle dos processos até o produto final.</p>
	<p><b>Tambaqui Nativ</b> – Peixe de Cultivo: Peixe de escamas, de carne clara, sabor bem suave e consistência tenra. Originário da Bacia Amazônica e cultivado com total controle dos processos até o produto final.</p>
	<p><b>Tilápia Nativ</b> – Peixe de Cultivo: Peixe de escamas, originário Africano.</p>
	<p><b>Camarão Nativ</b> – Camarão de Cultivo: Camarão Cinza do Ocidente (<i>Litopenaeus vannamei</i>) atualmente cultivado em todos os países produtores do mundo ocidental. Em geral, apresenta uniforme taxa de crescimento, fácil adaptabilidade a diferentes condições de meio ambiente e é considerado de tamanho médio.</p>

FIGURA 5 - Vista Aérea Frigorífico Nativ Pescados

Fonte: Vídeo Institucional – Nativ Indústria Brasileira de Pescados Amazônicos S.A

#### 4.2 Planejamento Estratégico do *Balanced Scorecard*

Para compreender como o *Balanced Scorecard* -BSC colabora com a estratégia da empresa, faz-se necessário uma breve apresentação do sistema produtivo do frigorífico. Inicialmente a entidade executa a inseminações artificiais, extraindo os óvulos e os espermatozoides de suas próprias matrizes, sendo possível efetuarem misturas de genes, possibilitando assim, cruzar espécies diferentes, fortalecendo os peixes para se adaptarem ao processo de cativeiro, tudo administrados pelos seus técnicos e veterinários.

Posterior, são enviadas para as incubadoras e posteriormente para seus tanques de engorda, sendo alimentados com rações feitas em seus laboratórios, específicas de acordo com seus pesos. Alcançando as margens ideais, são transportados em seus caminhões *transfish* (caixa de transporte de peixes) até a indústria para iniciar os

processos industriais, após este percurso são enviados para a logística e finalizando com suas vendas, nacionais e internacionais.

Com a utilização do BSC, os gestores encontraram a ferramenta capaz de organizar a cadeia produtiva, utilizando marcadores de desempenho em setores estratégicos, a fim de encontrar resultados positivos para as tomadas de decisões, desta forma, aplicaram esta ferramenta de gestão nos processos internos, chamados conforme Kaplan e Norton de Marcador Interno e Marcador Crescimento e Aprendizado, visando melhor produtividade, afetando automaticamente uma maior capacidade produtiva e juntamente com uma melhor qualidade do produto final, finalizando o processo produtivo desejado pela empresa e com um número necessário e considerável de colaboradores para o porte da empresa.

No que tange o processo produtivo, daremos enfoque a colaboração do BSC no departamento de filetagem. Mas sabe-se que em todos os setores que a empresa, existem indicadores de desempenhos, objetivando a maior rentabilidade e produtividade de cada setor.

O processo de filetagem da empresa é composto por colaboradores que recebem o peixe já morto, sem as escamas e eviscerados, em um sistema de esteiras. Neste processo os colaboradores, retiram os filés da estrutura dorsal dos peixes, com facas profissionais e extremamente afiadas. Os mesmos são treinados a retirar o filé com apenas 1 (um) ou no máximo 2 (dois) cortes, preservando assim a sua qualidade da carne. A figura abaixo apresenta a imagem do resultado do departamento de filetagem.


<p><i>Input</i> <i>Entrada do peixe no sistema produtivo.</i></p>	
<p><i>Ouput</i> <i>Saída do filé de peixe.</i></p>	

FIGURA 6 – Matéria prima.

Fonte: Vídeo Institucional – Nativ Indústria Brasileira de Pescados Amazônicos S.A

No desenvolvimento da ferramenta de gestão BSC para atender a estratégia da entidade, os colaboradores são avaliados individualmente. Após o processo de descamação e evisceração, os peixes são pesados, em seguida em um tempo pré estabelecido pelos gestores, são colocados em esteiras para que os colaboradores tenham acesso, devendo em seguida retirar os filés com o máximo de qualidade e

quantidade possível.

Posterior, são alocados números de identificação em cada bandeja de filés, números estes que representam cada colaborador específico, em seguida os filés são pesados para analisar a quantidade, formando assim dados que no final de cada expediente são compilados em um número de qualidade, conseguindo medir o desempenho de cada funcionário, desta forma são extraídas as informações para verificar se seu planejamento estratégico esta sendo executado com eficácia e eficiência. A figura abaixo apresenta o processo.



FIGURA 4 - Linha de Produção Processo Filetagem

Fonte: Vídeo Institucional – Nativ Indústria Brasileira de Pescados Amazônicos S.A

### 4.3 Medidor de desempenho

Com a utilização do BSC como medidor de desempenho, a organização aproveitou a ferramenta de gestão e uniu com seu planejamento estratégico e construiu um medidor de desempenho, conhecido como padrão operacional- PO.

O padrão operacional trata se de um limite máximo desejado pela entidade que seu colaborador subtrair de filé de uma determinada espécie de peixe. O PO foi construído com uma amostra de peixe enviada a um laboratório, sendo que o mesmo fez um processo de dessecação com bisturis, atingindo o limite de retirada de filé deste peixe. Após isso, foi construído um quadro de padrão que deverá ser extraído de filé de cada tipo de peixe.

Espécie	Quilograma Peixe p/ Abate		Padrão Operacional P.O.	Média dos Funcionários
	DE	ATÉ		
Pintado da Amazônia	1,100	1,500	30%	
Tambaqui	2,300	3,200	7,3%	
Tilápia	0,600	0,800	31%	

QUADRO 1 – Padrão Operacional – P.O.

Fonte. Nativ – Indústria Brasileira de Pescados Amazônicos S.A

Com a elaboração do padrão operacional – PO, a entidade conseguiu estabelecer um medidor de desempenho que atende exclusivamente as suas necessidades. Com a utilização do BSC, o padrão operacional – PO, pode oferecer informações estratégicas e em tempo hábil para verificar se a estratégia competitiva da empresa esta em alinhamento com o sistema produtivo.

## 5 | CONCLUSÃO

As entidades estão expostas a um mercado extremamente competitivo. Essa competitividade esta ligada a um mercado onde diversos são os fornecedores inclusive as empresas virtuais.

Sendo assim, as entidades para manter-se competitiva devem direcionar as suas atenções as suas estratégias. As entidades preocupada com a competitividade constroem suas estratégias competitivas.

A estratégia competitiva trata se de um diferencial que a entidade tem sobre seus concorrentes. Esse diferencial pode estar relacionado com a liderança do custo ou a diferenciação na qualidade.

Após consolidar a estratégia competitiva, a entidade precisa alinhar sua linha produtiva com a estratégia determinada. Para esse fim faz-se necessário a ferramenta de gestão que conduza o comportamento de seus colaboradores para atingir a missão da empresa, uma delas é o *Balanced Scorecard*.

Esse artigo teve como objetivo de verificar se o *Balanced Scorecard* - BSC podia colaborar na gestão de uma entidade, direcionando o comportamento de seus colaboradores a estratégia competitiva da organização.

Essa ferramenta foi a escolhida por ser um medidor de desempenho que permite verificar os resultados financeiros e elementos não financeiros. A mesma permite controlar e avaliar o desempenho dos resultados, checando se o planejado pela estratégia competitiva esta sendo executado com eficácia e eficiência. Nesse caso a entidade estudada foi a industria frigorífica Nativ Pescados S/A.

A Nativ Pescados S/A é uma entidade cuja atividade principal é a industrialização de pescados. A mesma possui um tecnológico frigorifico e vários tanque de peixes, localizada na cidade de Sorriso –MT.

A empresa possui um processo sistema produtivo completo, produzindo diversas espécies, como o pintado. Gerando vários produtos, como o peixe *in natura*, empanado e em especial o filé de pintado.

No departamento de filetagem, com a utilização do BSC, foi possível construir um medidor de desempenho que mensura a quantidade de filé extraído por colaborar. Esse medidor ficou conhecido como padrão operacional –PO.

Com a utilização do P.O, foi possível verificar se os colaboradores estão executando suas funções de acordo com o que a entidade espera, sendo assim esse padrão operacional oferece informações constantes e fidedignas, direcionado o

sistema produtivo para a estratégia competitiva da entidade. Essas informações são fornecidas em tempo hábil ao gestor, gerando condições que o mesmo possa analisar e tomar alguma medida instantânea.

Dessa maneira podemos concluir que a utilização do BSC como ferramenta de gestão ou como filosofia empresarial é um excelente suporte ao gestor. Pois, permite verificar se a estratégia desenhada esta sendo executada. Caso não esteja, há tempo para reestruturá-la, a fim de manter a lucratividade e sustentabilidade da entidade e sua estratégia competitiva.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de Controle Gerencial**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ATKINSON, *et al.* **Contabilidade Gerencial**. 1ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, I. M. **Apresentação e estrutura do trabalho monográfico de acordo com as normas da ABNT**. In: SOUSA, Marco Aurélio Batista; COLAUTO, Romualdo Douglas (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BIANCHI, A. C. . **Estágio Supervisionado: manual de orientações, projetos supervisionado, teses**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COLOMBO, Sonia Simoes (ORG) **Gestão Educacional: uma nova visão**: Porto Alegre. Artmed, 2004.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo. Atlas 2002.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, Pereira, Maria Isabel, **Gestão empresarial – de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FLAMHOLTZ, E. **Effective Organizational Control: A framework, Applications, and Implications**. European Management Journal. v. 14. n. 6, dec. 1996.

FREZATTI, F.; JUNQUEIRA, E. R.; NASCIMENTO, A. R.; RELVAS, T. R. S. **Análise crítica da contabilidade gerencial no Brasil sob a ótica dos professores de pós-graduação stricto sensu da área**. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8. São Paulo. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HANSEN, D. R., MOWEN, M. M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnign, 2003.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de Custos: Uma Abordagem Gerencial**. 11 ed., v. 2. São Paulo : Prentice Hall. 2004.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial**. 6ª Ed – São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 4º Edição – Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

\_\_\_\_\_, **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review, janeiro-fevereiro, 1992.

\_\_\_\_\_, **A Estratégia em Ação**. 11ª Edição – Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

\_\_\_\_\_, **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. – Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

\_\_\_\_\_, “**Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**”, Harvard Business School Press, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUIN, James Brasin. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**, São Paulo, Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Alexandre Martins Silva de. FARIA, Anderson de Oliveira. OLIVEIRA, Luiz Martins de. ALVES, Paulo Sávio Lopes da Gama. **Contabilidade internacional: gestão de riscos, governança corporativa e contabilização de derivativos**, 1ª edição – São Paulo: Editora Atlas, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_, **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5ª ed. - 2 – São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_, **Controladoria Estratégica e Operacional: conceito, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson, 2005.

PETER WIRGHT, MARK J. KROLL E JOHN PARNELL, **Administração estratégica**, editora Atlas, 2000.

PORTER, Michael, E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campos. 1999.

PORTER, Michael, E. **Vantagem Competitiva: Criando e superando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos. 1989.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1989.

WARREN, C.S; REEE, J.M; FESS, P.E. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. – São Paulo: Thomson, 2001.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer: a bíblia do sucesso**, rio de janeiro: Ed. Elsevier/Campus, 2005.



Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-85107-70-3

