

## Balanced Scorecard: diferentes perspectivas de aplicação nos setores públicos e privados

Leonardo Vila Nova Câmara (UFRRJ) [admlvnc2004@yahoo.com.br](mailto:admlvnc2004@yahoo.com.br)

### Resumo

*Este artigo apresenta informações das diferenças de aplicação das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) nos setores públicos e privados no Brasil. Como norte para o trabalho, procurou-se identificar o marco histórico das teorias existentes de estratégias e que culminou, por fim, as abordagens fundamentais do BSC. Também se buscou diagnosticar as dificuldades de implementação deste modelo num setor público, como por exemplo à descontinuidade de um projeto já em andamento e o emperramento do processo legal (legislação vigente). Buscou ainda mostrar a importância das empresas públicas de terem um novo modelo estratégico mais especificamente o BSC, que possibilita a organização se reestruturar continuamente. Por fim, destaque-se que as empresas públicas continuam atribuindo grande importância ao BSC e investindo no processo, muito embora com pouco recurso orçamentário, o que parece garantir sua relevância como tema de pesquisa no futuro próximo.*

**Palavras-chaves:** *Balanced Scorecard (BSC); processo; estratégia.*

### 1. INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia mudou mundialmente com o passar dos tempos e que gerou novas teorias e metodologias criadas. No Brasil, muito embora trazido tardiamente, a estratégia causou um forte impacto no mercado e conseqüentemente nas empresas nacionais. Particularmente na década de 1990 (período que o Brasil iniciou sua abertura econômica) as empresas multinacionais começaram influenciar o mercado brasileiro, mudando a forma de ver a estratégia, ou seja, a visão anterior era para o lado de dentro (custo, produção e outras), sendo insuficientes aos novos conceitos mercadológicos. Segundo Porter (2000 p.22), algumas empresas conseguiram se adaptar ao novo sistema global e outras empresas que não conseguiram mudar tão rapidamente sua mentalidade competitiva.

Em fase destes conflitos político-socio-econômico globais, instigou uma série de investigações neste campo. Nos anos de 1990 os norte-americanos, Kaplan e Norton desenvolveram um novo conceito estratégico, chamado de BALANCED SCORECARD, que possibilitou a melhoria continua do processo de gestão bem como aproximar a organização ao novo modelo mercadológico.

Desta forma as empresas conseguiram se adaptar ao novo mercado como também se reestruturar internamente. O BSC, como é conhecido, é utilizado por grande parte das empresas privadas, que praticam este novo conceito de gestão. Mas, nem sempre ocorrem resultados positivos quando aplicado, por dois motivos: primeiro quando na sua aplicação o BSC pode ser confundido com um mero conjunto de indicadores e em segundo pelas características peculiares de cada organização.

A utilização do BSC nos setores privados é bem comum, já nas empresas públicas a sua implementação é recente. Isto porque as empresas públicas necessitaram de se adaptarem aos novos instrumentos de gestão. Tal fato se deve pela burocratização do serviço público (normas legais) e a falta de recursos financeiros. O BSC vem como instrumento de apoio de gestão as organizações públicas tendo como principais disseminadores os seus chefes, que tem por objetivos implementar o BSC a fim de melhorar e agilizar o processo de prestação do serviço sem ferir as normas legais.

Nas sessões que se seguem buscou-se expor relatos e evidências conceituais sobre o BSC. Primeiramente buscou-se relembra sucintamente o histórico da estratégia nas empresas e posteriormente algumas definições dos principais autores de estratégias. Em uma segunda fase, abordam-se as definições e conceitos existentes da técnica estratégica (finalidade deste artigo), chamadas BSC. Em terceiro, buscou-se explicar os aspectos do BSC nas empresas públicas. Em quarto, foram relatadas as diferenças das perspectivas do BSC nos setores públicos e privados e finalmente apresenta-se uma consideração final com base na consulta bibliográfica.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA DE ESTRATEGIA**

### **2.1 - Marco histórico da estratégia nas empresas**

*“Na antiguidade o primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano. No século XVIII, o general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Sun Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos. Na década de 50, após a segunda guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos Estados Unidos da América. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT analysis). Em 1965 a publicação da primeira edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff. Nos anos 60 e 70 o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA. Em 1973 é realizado o primeiro seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico. Em 1980 foi publicado o primeiro livro de Michael Porter, como uma nova organização dos conceitos de estratégia. Na década de 80, com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação a estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem aos ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema. Em 1994 surge a edição do livro “The Rise and fall of Strategic Planning, de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.*

*Nas duas metades década de 90 são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras a tornam sinônimo de transformação do negócio Kaplan e Norton que criam o BALANCED SCORECARD. E por fim no século XXI são propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à*

*mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica, para “dançar conforme a música”, passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa do Bain & Co., o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo”.*

Fonte: adaptado de Zacarelli (2000 p. 32) e Julio e Neto (2002 p.192).

## 2.2 – Definições e características

Ansoff (1993) define a estratégia como: “as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização” e também explica a estratégia por meio de algumas expressões, tais como: “padrão em decisões, nicho competitivo, as tendências que se verificam e característica de portfólio”. Segundo Campos (1998), “são as ações de longo e médio prazo necessárias para se atingir a visão. Caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência em longo prazo”. Os criadores do BSC, Kaplan e Norton (2000 p.102) enfatizam que “estratégia tem a ver com opção” e, portanto, a definem como o momento de se fazer uma escolha.

Gaj (1987 p.18) “analisa aspecto específico ou partes que compõem uma atuação estratégica e a define como sendo: uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório; um procedimento formalizado e articulador de resultado; e uma programação”. Essas definições segundo Gaj (1987 p.18) “gerou uma crítica de Snyder e Gluck que elegem que a tarefa estratégica é principalmente de planejamento, como forma de se ver o todo antes de se verem as partes”. Gaj (1987 p. 20-21) procura resumir as várias posturas em relação a definição para estratégia em três abordagens:

- A primeira relaciona estratégia como planejamento. Para alguns autores, “o importante é o produto final que se obtém do trabalho estratégico, expresso normalmente através de um plano escrito, para um período determinado de tempo e com mecanismos de ajustes periódicos”;
- a segunda é ampliar o conceito, ressaltando que se trata de “uma visão de futuro desejado e dos meios para alcançá-la”;
- O terceiro é abordagem que coloca a estratégia “de forma pragmática, como um instrumento de direção das organizações, não necessariamente um plano, mas um comportamento amadurecido para situar a organização no seu ambiente, conhecendo e utilizando recursos disponíveis”.

Para melhor sintetizar as definições descritas acima, procurou-se resumir no quadro abaixo, as diversas visões distintas de estratégia dos principais autores. Observa-se neste quadro que cada autor tem um foco diferente ao abordar o mesmo tema.

AUTOR	FOCO	CARACTERÍSTICA
ANSOFF	Abrangência	Fornecer regras e diretrizes gerais para orientar a gestão da organização
CAMPOS	Prazo	Tem como base em planejamento de médio e longo prazo.
KAPLAN E NORTON	Natureza	Estratégia é uma escolha: opção. Faz parte do processo decisório.

Quadro 1 - Síntese das diferenças estratégica no foco e característica

### 3. ABORDAGEM DO BSC (BALANCED SCORECARD)

O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento do Sistema de Gestão Estratégica muito divulgado e utilizado atualmente nas empresas no qual estabelece indicadores financeiros e não-financeiros. Esta relação de causa e efeito entre estes indicadores determina uma estratégia adequada quando na sua aplicação.

O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido pelos Profs. David Norton e Robert Kaplan no início dos anos 90, como resultado de um estudo dirigido a várias empresas. Pretende ampliar a visão dos sistemas de controles tradicionais para além dos indicadores financeiros, em vários sentidos, incluindo:

- Informação financeira e não financeira;
- Informação externa e interna;
- Informação constante sobre o desempenho organizacional;
- Informação sobre os resultados atuais e futuros da empresa.

Os objetivos desta metodologia (estudo aplicado) vão muito mais além do que se pode extrair de um mero conjunto de indicadores. Segundo Norton e Kaplan (1997), quando é aplicada adequadamente permite ainda transformações organizacionais no sentido da ação, em especial no sentido de:

- Criar uma visão integral da organização e a sua situação atual;
- Olhar em frente de forma proativa;
- Alinhar a estrutura organizacional;
- Estabelecer iniciativas priorizadas em direção à estratégia;
- Influenciar o comportamento das pessoas chave
- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

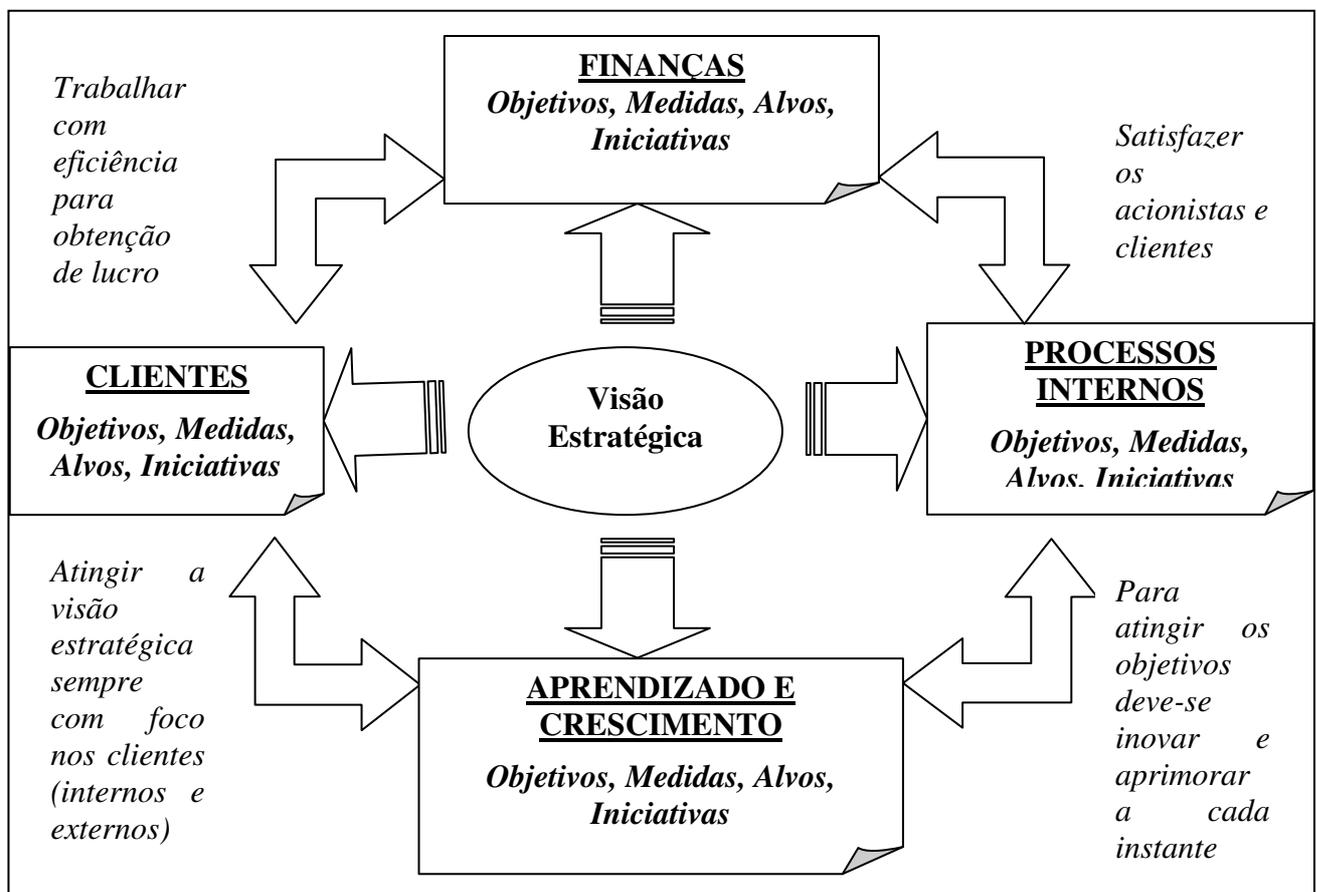
Segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1997 p 9), citado por Paulo, Alexandre e Victor (2003 p.3)“*Os objetivos e as medidas utilizadas no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios*”.

Contudo, a formulação inicial do BSC apresenta a estratégia da empresa distribuída em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estas perspectivas são integradas por relações de causa e efeito e nenhuma pode ser vista de forma independente e a ordem é relevante. A direção geral de causalidade é no sentido da última perspectiva, aprendizado e crescimento, para a primeira, financeira. Isto é, a capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem mais aos clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros.

Segundo a visão de Kaplan e Norton (1997 p.49, 67, 97 e 131), citado por Paulo, Alexandre e Victor (2003 p.3-4), as perspectivas do BSC possuem as seguintes definições: **a perspectiva financeira** do BSC utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita. Porém o vincula à estratégia da

empresa, pois esses objetivos financeiros representam a meta de longo prazo a ser alcançada por ela. Na **perspectiva dos clientes** dizem que a empresa deve determinar seu segmento-alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Além disso, é preciso identificar o que os clientes do segmento-alvo valorizam e elaborar uma proposta de valor a esses clientes. Ao estabelecer os indicadores dessa perspectiva, deve-se considerar os atributos de funcionalidade, qualidade, preço, experiência de compra, relações pessoais, imagem e reputação. Na **perspectiva dos processos internos** são identificados os processo críticos em que se busca a excelência, visando atender aos objetivos financeiros e dos clientes. Eles ressaltam a inclusão, nessa perspectiva do processo de inovação, que consiste na análise de mercado e desenvolvimento de novos produtos e processos. Além disso, a empresa deve se preocupar com seu processo operacional e com serviços de pós-venda, identificando as características de custo, qualidade, tempo e desempenho, visando à oferta de produtos e de serviços de qualidade superior. E por fim, temos a **perspectiva do aprendizado e crescimento** é segmentado em três partes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Ressalta-se que os próprios autores consideram que os vetores de resultado dessa perspectiva são mais genéricos e menos desenvolvidos do que das outras perspectivas.

Para melhor ilustrar e resumir as perspectivas do BSC, a Figura 1 mostra o inter-relacionamento entre as perspectivas feito pelos seus criadores, porém sofrendo adaptação estrutural, do sistema em toda a organização. As perspectivas do negócio no futuro determinam os objetivos estratégicos, os indicadores estratégicos a usar, as metas, os projetos estratégicos e os seus responsáveis.



Fonte adaptada: KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *balanced scorecard*** Tradução de Luiz Euclides Frazão Filho. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997 **apud**.

Tabela 1 – Síntese das perspectivas do BSC

Apesar de ser uma fonte de sucesso nas empresas, quando bem aplicado, com o ingresso do BSC, existem limitações quanto ao seu uso, segundo diversos autores, tais como: Serra, Fernando, Torres, Maria Cândida e Torres, Alexandre Pavan (2004 p. 130-131). Entre elas, se destacam as seguintes:

- a eficiência do BSC pode ser limitada por “efeitos de interpretação”;
- na implantação da estratégia pode haver prioridade no uso de indicadores financeiros sobre os indicadores não-financeiros;
- a estratégia implantada pode ser equivocada;
- podem existir *stakeholders* não contemplados nas quatro perspectivas do BSC;
- a formulação do BSC pode depender do poder relativo dos vários grupos envolvidos.

Muito embora, existam limitações quanto a seu uso, o crescimento do BSC nas empresas é evidente.

#### **4. INCLUSÃO DOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS DO BSC NAS EMPRESAS PÚBLICAS**

Tal como nas empresas privadas, há um problema permanente de alinhamento estratégico nos serviços públicos, uma vez que as políticas são redefinidas com a frequência de alteração de governos eleitos democraticamente, ou seja, os líderes que assumem a posição decisória são responsáveis em definir as melhores estratégias num determinado período. Portanto podem gerar problemáticas em algumas situações quanto a continuidade de um projeto que esteja dando certo ou sendo lucrativo para a empresa e satisfazendo os seus clientes(cidadãos) por razões políticas. Quando os governos eleitos (políticos) não acompanham os resultados globais e não buscam uma melhoria continua no processo está fadado ao insucesso organizacional.

Como o BSC nasceu no meio empresarial e tem sido desenvolvido em torno dessa realidade, não o se pode aplicar sem adaptações à realidade do setor público. Em consequência disso pode-se notar uma ligeira diferença, quanto aplicado do Balanced Scorecard (BSC), no setor público para o setor privado, o que não é objetivo deste artigo detalhar, através de estudos de casos (empresa privada e empresa pública), essas diferenças, porém serão explicadas mais abaixo algumas dessas diferenças das perspectivas do BSC.

Todavia, o setor público, tradicionalmente guiado pela imensidão de normas legais está hoje pressionado pela escassez de recursos financeiros e colocado perante a necessidade de adaptar novos instrumentos de gestão. O BSC é um modelo interessante capaz de trazer inovação aos serviços públicos. Com isso, esta metodologia exerce uma atração imensa sobre os gestores. Praticamente todas as organizações públicas ou privadas planejam a sua utilização se ainda não o fizeram. Por outro lado, as organizações públicas estão começando a compreender que os projetos de sucesso exigem mais do que recursos financeiros e idéias locais dispersas.

*Segundo José Maria Pedro, diretor do núcleo de Sistema de Informação da Inspeção Geral de Finanças, citado no site gartner, “todos os projetos exigem um gestor qualificado para liderar e uma noção mais abrangente do ambiente onde o departamento ou a organização se insere. Quando um projeto falha, perde-se dinheiro, tempo e confiança pública. Quando muitos projetos falham, perdem-se muito dinheiro, muito tempo e muita confiança pública. Contudo, o imediatismo e a simplificação podem conduzir a maus resultados, pois a aplicação do BSC a um ponto isolado dentro de uma organização é pouco provável que produza resultados globais. Para obter eficácia global tem necessariamente de existir uma dinâmica geral com aplicação da metodologia em mais do que um mero departamento tem que ser na empresa como todo, seja ela pública ou privada”.*

Os resultados da aplicação do BSC, nas entidades públicas ou até mesmo em algumas empresas privadas, nem sempre são os esperados porque as organizações confundem freqüentemente o BSC com um mero conjunto de indicadores pontuais ajustados à informação disponível. A noção clara do conceito de processo é indispensável para compreender o alcance da aplicação do BSC.

## 5. AS DIFERENÇAS DAS PERSPECTIVAS DO BSC NO SETOR PÚBLICO E NO SETOR PRIVADO

Para melhor exemplificar as diferenças das perspectivas do BSC dos setores públicos e privados, foi elaborado um quadro abaixo:

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>PRIVADO</b>	<b>PÚBLICA</b>
Quanto ao grau de decisão	- A estratégia fica no topo do BSC. - As estratégias interferem na empresa como um todo.	- A estratégia fica no centro do BSC. - Tal como as empresas privadas, a estratégia também interfere na empresa como um todo.
Quanto as perspectivas financeira	Trata das necessidades de satisfação dos acionistas (criação de valor sustentável) e dos clientes e de geração cash-flow.	Os indicadores financeiros em organizações não lucrativas podem ser vistos como canalizadores de sucesso dos clientes (cidadãos) ou com restrições entre as quais a organização deve operar.
Quanto a perspectivas do cliente	- A valia atuação relativamente a principal fonte de receita da empresa. - Para obter resultados financeiros é preciso oferecer valor ao cliente e para saber se o caminho seguido é indispensável.	- A valia atuação relativamente a principal fonte de receita da empresa. - Para obter resultados financeiros é preciso oferecer valor (saneamento básico, geração de empregos, etc) ao cliente
Quanto a perspectivas do processo interno	Para oferecer valor ao cliente E necessários processos internos otimizados que permitam obter níveis de custo baixos e competitivos, ou seja, um PDCA contínuo nos processos aplicados	Para oferecer valor ao cliente E necessários processos internos otimizados que permitam obter níveis de custo baixos e competitivos, ou seja, um PDCA contínuo nos processos aplicados
Quanto a	O êxito do desempenho dos	O sucesso em aperfeiçoar processos,

perspectiva de aprendizagem e crescimento	processos depende da capacidade de construir, manter e desenvolver as infra-estruturas básicas da organização (pessoas, tecnologia, alianças, marcas, organização).	depende em grande parte de habilidades dos funcionários públicos e das ferramentas que usam como suporte (materiais e legais) da sua atividade, para atingir a satisfação do objetivo público, que é atender dignamente os cidadãos.
---	---	--

Fonte adaptada: PEDRO, José Maria. Balanced Scorecard no setor público. <<http://www.Garter.com/resources/117900/117962/117962.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2005 e AKKERMANS, H.; OORSCHOT, K. **Developing a balanced scorecard with system dynamics**. Disponível em: <<http://www.minase.nl/pdf/balenced.pdf>>. Acesso em: 02 de abril de 2005.

#### Quadro 2 – Sínteses das diferenças

Pode-se perceber a partir deste quadro 2, que a abordagem do BSC, muito embora, tenha o mesmo fundamento principal nas perspectivas, a sua inserção quando implementada tem enfoques distintos para as empresas dos setores privados e públicos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, foi apresentada uma linha de tempo mostrando os diversos pensamentos da estratégia e como ela se evoluiu até aos dias atuais. Nesta última fase a estratégia começou a ser mais aceita e trabalhada nas empresas, e nos dias de hoje ela é o alicerce central na sua sobrevivência. Com essa nova filosofia estratégica, foram surgindo inúmeras metodologias estratégicas com a finalidade de prolongar a sobrevivência da empresa num mundo competitivo e com poucos recursos, onde a vantagem competitiva e inovação vão determinar o tempo de vida. Uma destas metodologias é o BSC (Balanced Scorecard). O BSC no seu início foi, somente, aplicado em empresas privadas, nos dias atuais é aplicado, também, nas empresas públicas, o que este artigo faz é somente explicitar as diferenças das perspectivas do BSC nestas empresas bem como seus aspectos.

O BSC aplicado a um órgão público terá que sofrer modificações na sua formatação porque tem que de encontro as normas legais públicas. A metodologia BSC esta preocupada com uma visão organizacional dinâmica estabelecida por quatro perspectivas: recursos financeiros, clientes, processos e à capacidade de aprendizagem e crescimento, todas alinhadas por uma estratégia clara e conhecidas. Se o BSC for aplicado com ambição numa esfera governamental, seja ela: federal, estadual ou municipal, pode constituir um fator poderoso de mudança em direção ao aumento da satisfação dos clientes (cidadãos e funcionários públicos) sem obrigar ao aumento de recursos financeiros (impostos ou taxas). Por outro lado, se o BSC não for aplicado adequadamente, pode constituir mais uma iniciativa promissora e cheia de expectativas, redundando num mero exercício à volta de um conjunto de indicadores pontuais, sem cumprir sua finalidade.

## 7. REFERENCIAS

AKKERMANS, H.; OORSCHOT, K. **Developing a balanced scorecard with system dynamics**. Disponível em: <<http://www.minase.nl/pdf/balenced.pdf>>. Acesso em: 02 de abril de 2005.

ANSOFF, H. Igor, Mc DONNELL, Edward J. **Implementado a administração estratégica**. 2ª edição São Paulo, Atlas 1993.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para gestão estratégia dos negócios. São Paulo:Aquariana, 1998.

COUTINHO, A. R. Gestão Estratégica no setor publico e Entidade sem fins Lucrativos. Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br/news/detalhe.asp>>. Acesso em: 05 de abril de 2005.

GAJ, L. **Administração Estratégica**. São Paulo:Ática, 1987.

JULIO, C. A.; NETO, J. S. (org). **Estratégia e Planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

KAPLAN, R.S.; Norton, D. P. organização orientação para a estratégia: com as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *balanced scorecard*** Tradução de Luiz Euclides Frazão Filho. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997 **apud MONTEIRO, Paulo R. A., CASTRO, A. R.,**

**MONTEIRO, Paulo R. A., CASTRO, A. R., PROCHNIK, V.** A mensuração do desempenho ambiental no *balanced scorecard* e o caso da Shell. **VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. FGV/USP.** São Paulo, outubro de 2003.

PEDRO, José Maria. Balanced Scorecard no setor publico. <<http://www.gartner.com/resources/117900/117962/117962.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2005.

PORTER, M. A nova era da estratégia. HSM Management. Edição Especial, março-abril de 2000. In: Julio, C.A; Neto, J.S (org). **Estratégia e Planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publicação, 2002.

SAMUEL, C. certo, PORTER, J Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

SERRA, Fernando A. Ribeiro, SERRA, Maria Cândida S. Torres e TORRES, Alexandre Pavan. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro. Reichmann & Affonso Editores, 2004.

ZACARRELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

YIN, R.K. Case study research: design and methods. Sage publications, Newbury Park, 1989.