



Evento: XXVII Jornada de Pesquisa

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CRIAÇÃO DE UMA SPIN-OFF NO
SETOR ELÉTRICO:
UMA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO**

**STRATEGIC PLANNING OF A SPIN-OFF IN THE ELECTRIC SECTOR:
A METHODOLOGY FOR PREPARING THE PLAN**

**Géssica Sanabria Carloto², Renê Reinaldo Emmel Junior³, Jorge Oneide Sausen⁴,
Euselia Paveglio Vieira⁵, Paulo Sérgio Sausen⁶**

¹ Projeto Inserção no Mercado do Sistema de Monitoramento e Supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE).

² Bolsista; estudante do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional – UNIJIÚ.

³ Bolsista; estudante do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional – UNIJIÚ.

⁴ Professor Dr. Em Engenharia de Produção, Professor Permanente do PPGDR e Pesquisador do Projeto Inserção no Mercado do Sistema de Monitoramento e Supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE).

⁵ Professora Dra. Em Administração, Professor Permanente do PPGDR e Pesquisador do Projeto Inserção no Mercado do Sistema de Monitoramento e Supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE).

⁶ Professor Dr. Em Engenharia Elétrica, Professor Permanente do PPGMM e Pesquisador do Projeto Inserção no Mercado do Sistema de Monitoramento e Supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE).

RESUMO

Este artigo tem como objetivo descrever as fases de um plano estratégico de negócio para a criação e estruturação de uma *Spin-Off* para a gestão do desenvolvimento e produção de sistemas de monitoramento inteligentes, no contexto do Projeto Inserção no Mercado do Sistema de Monitoramento e Supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE) CEEE-D/UNIJIÚ. A pesquisa se classifica como descritiva e de abordagem qualitativa, com ação participante dos membros do projeto. Os resultados mostram as fases desenvolvidas no processo de desenvolvimento do plano estratégico e de negócios.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Balanced Scorecard. Diagnóstico Estratégico.

ABSTRACT

This paper aims to describe the phases of a strategic business plan aimed at creating and structuring a Spin-Off for the management of the development and production of intelligent monitoring and supervision systems, in the context of the Project Insertion in the Market of the Monitoring and Supervision System of Transformer Units and Power Substations (UTSE) CEEE-D/UNIJIÚ. The research is classified as descriptive and with a qualitative approach, with participatory action by the project members. The results show the phases developed in the process of creating the strategic and business plan.

Keywords: Strategic business plan. Balanced Scorecard. Strategic Diagnosis.



1 INTRODUÇÃO

Planejamento e gestão estratégica são dois termos muito utilizados no dia a dia da gestão das organizações. Ao mesmo tempo que estabelecem uma aproximação quase que inseparável, também mostram diferenças conceituais. A gestão estratégica tem por objetivo criar e incentivar ações que levam ao sucesso de uma organização. Para tanto lida com processos de análise organizacional para desenvolver e monitorar ações para que os objetivos de resultados sejam alcançados. Já o planejamento é um instrumento importante da gestão estratégica, uma vez que trata da gestão dos recursos, processos e rotinas que tem como objetivo dar direção ao negócio da empresa e a definição e implementação das estratégias para levar a empresa a cumprir com os resultados definidos para o negócio.

O planejamento estratégico também é uma ferramenta de gestão que define metas e objetivos, ajudando a direcionar a empresa em num determinado período. Muitos são os estudos na academia que tratam da elaboração de planos estratégicos. O estudo de Ruas (2022), que tinha como objetivo a análise da importância do planejamento estratégico nas empresas, mostrou que o planejamento estratégico é uma etapa essencial para a formação de uma empresa, visto que examina o contexto da empresa estabelecendo caminhos para atingir o sucesso desejado e possibilitando sustentação para a direção certa a seguir.

A pesquisa realizada por Monticelli, Rodrigues, Serafim e Atvars (2021), com o objetivo de apresentar alguns dos resultados obtidos a partir de ações orientadas e planejadas pelo processo de avaliação, comprovou que a implantação da gestão estratégica juntamente com a avaliação institucional, gera resultados tangíveis para uma instituição no curto, médio e longo prazo. Neste estudo, os resultados demonstraram que a gestão estratégica junto da avaliação institucional são importantes metodologias para o processo de tomada de decisão no que tange às prioridades da implantação de projetos prioritários.

O estudo feito por Rengel, Monteiro, Petri e Schnorrenberger (2020), que tinha como objetivo desenvolver o alinhamento estratégico de um escritório de contabilidade, que passava por um processo de sucessão familiar, trabalhou com a metodologia do *Balanced Score Card* – *BSC*, como ferramenta que propicia o alinhamento do planejamento estratégico com as atividades operacionais. Mostrou a importância de também estabelecer um sistema de



alinhamento estratégico a partir do planejamento estratégico estabelecido para buscar os resultados pretendidos em termos de planejamento.

No contexto da criação de empresas que nascem a partir do desenvolvimento de projetos de pesquisa, surge o Projeto Inserção no Mercado do Sistema de Monitoramento e Supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE), entre UNIJUI e CEEE/Equatorial. Neste projeto integram-se pesquisadores e bolsistas dos Programas de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional e de Modelagem Matemática, com o objetivo de desenvolver um plano estratégico e de negócios para a criação e estruturação de uma Spin-Off para o desenvolvimento de uma estrutura de gestão que possa analisar as potencialidades do mercado e o planejamento das estratégias de inserção do Sistema de Monitoramento e Supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE), a ser desenvolvido pela equipe de pesquisadores.

Portanto, o objetivo deste artigo é descrever as fases que foram desenvolvidas junto a equipe de pesquisadores no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico de uma *spin-off* no setor elétrico, no contexto do respectivo projeto de pesquisa mencionado.

2 METODOLOGIA

A pesquisa quanto a sua classificação apresenta-se como qualitativa, uma vez que trabalhou com a percepção dos pesquisadores. Também é descritiva, na medida em que se propôs a evidenciar as fases e etapas em que o processo de planejamento estratégico seguiu (MATIAS-PEREIRA, 2019).

Geralmente “as pesquisas qualitativas começam com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2014, p.44,45).

Uma pesquisa descritiva busca descrever minuciosamente um problema, situação, fenômeno ou programa para descobrir o comportamento de um fenômeno (RICHARDSON, 2017).

A coleta e a análise de dados envolveram pesquisa bibliográfica, no que tange a busca de referenciais sobre o desenvolvimento de planos estratégicos, como também participação



ativa, na qualidade de pesquisa participante (Haguette, 1999), dos membros da equipe de pesquisa dos dois Programas de Mestrado e Doutorado (PPGDR e PPGMM).

Tem-se uma pesquisa participante “quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas” (MATIAS-PEREIRA, 2019, p. 91). Neste processo de configuração do Plano Estratégico para a Spin-Off, participaram quatro professores pesquisadores dos dois PPGS e dois bolsistas mestrandos do Programa de Desenvolvimento Regional, totalizando seis pesquisadores.

3 RESULTADOS

Uma *spin-off* é a uma forma de empreendedorismo independente que se refere na criação de uma unidade nova de negócio e na criação de um produto/serviço novo que teve origem em uma grande empresa e que separou para ser autônomo. Assim, tem-se uma *spin-off* quando uma empresa decide separar uma área de negócio que não se adequa bem ao seu estilo de negócios, e tem como finalidade criar uma empresa nova para elaborar um novo produto/serviço e desta maneira, expandir o volume de negócios e os capitais próprios da empresa. Também uma *spin-off* pode ser derivada de um projeto de pesquisa, ou seja, de motivação acadêmica (MAÇÃES, 2017).

A definição de um processo de planejamento estratégico articulado com um sistema de gestão estratégica requer uma metodologia de execução. Na sequência pretende-se discorrer sobre as fases que integraram a metodologia que foi utilizada na proposição do plano estratégico de negócio para a criação e estruturação de uma *Spin-Off* para a gestão do desenvolvimento e produção de sistemas de monitoramento inteligentes.

3.1 - FASE 1: Diagnóstico Organizacional: Análise interna e externa da empresa

A primeira fase da metodologia trata do Diagnóstico Organizacional, que discorre sobre o levantamento de ideias sobre as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, conhecida na literatura como - Análise SWOT. Trata-se de uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de empresas.



Também conhecido como “FOFA” (relacionado à ferramenta de gestão e planejamento organizacional) tem origem no idioma inglês onde é conhecido por Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) e é um acrônimo de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise, porém sua criação é creditada a dois professores da Harvard Business School, embora também haja referências à sua utilização há mais de 2.500 anos, num conselho do estrategista militar chinês Sun Tzu (cerca de 500 a.C.), que cunhou a seguinte frase: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Portanto, o diagnóstico organizacional constitui-se na aplicação do método SWOT que prevê o levantamento das forças (potencialidades) e fraquezas (fragilidades), enquanto fatores internos e das oportunidades e ameaças da empresa, enquanto fatores externos. Na conquista dos objetivos, em um processo de planejamento estratégico, as forças e oportunidades ajudam na conquista dos objetivos, enquanto que as fraquezas e as ameaças, atrapalham (CERTO, 2010).

3.2 - FASE 2: Estabelecimento dos referenciais estratégicos da empresa

A segunda fase da metodologia do planejamento estratégico trata da definição dos principais referenciais estratégicos da empresa (negócio, missão, valores e visão).

Definição do Negócio

A definição do negócio de uma empresa geralmente é definida a partir de duas ideias – Visão Míope (foco no produto ou serviço) e Visão Estratégica (foco no benefício gerado) (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS FILHO, 1992).

Definição da Missão

A missão de uma organização é definida de um modo formal, por escrito, em uma declaração de missão – uma declaração de propósito genérica, mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários stakeholders (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Definição dos Princípios (valores)



Os valores de uma organização são a descrição das condições fundamentais para a tomada de decisão de seus gestores. Da mesma forma que as pessoas físicas possuem valores que determinam a forma como se comportam e interagem com as outras pessoas e com o ambiente onde vivem, as empresas também devem possuir princípios que orientarão a sua conduta no mercado, que serão parte da sua cultura. Atender as expectativas dos clientes, flexibilidade, agilidade, confiabilidade, respeito, sustentabilidade ambiental, excelência, ética, responsabilidade social, satisfação dos clientes, trabalho em equipe, simplicidade, lucratividade, inovação, valorização das pessoas, responsabilidade social, gestão participativa, melhoria contínua, segurança, etc., são alguns dos valores descritos por empresas para orientar as diversas ações a serem desenvolvidas visando alcançar os objetivos propostos para se atingir a missão (CERTO, 2010; OLIVEIRA, 2012).

Definição da Visão

Após a definição da missão é preciso definir a visão, ou seja, como queremos que a empresa seja reconhecida no mercado futuramente. Para os autores Kluyver e Pearce II (2010, p. 11), “uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização - uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar”. A visão estabelece o foco estratégico da empresa, o seu propósito de existência.

Para Kluyver e Pearce II (2010), a visão deve satisfazer indispensavelmente aos seguintes critérios: i) deve ser clara, mas não limitada a ponto de restringir iniciativas; ii) atende aos interesses legítimos e aos valores de todos os stakeholders; iii) deve ser factível, ou seja, passível de implementação.

3.3 - FASE 3: Estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos

A terceira fase da metodologia trata da definição dos objetivos e das metas de resultados esperados para a Spin-off. Para esta fase adotou-se o Balanced Scorecard – BSC, como sistema de definição dos grandes objetivos, metas, indicadores de controle e estratégias de ações para a empresa.

O Balanced Scorecard – BSC, concebido por Kaplan e Norton (1997b), surgiu como uma resposta à dificuldade das empresas em colocarem em prática os planos estratégicos e alinhar a organização em torno de uma estratégia corporativa articulada, na perspectiva de uma



efetiva gestão estratégica. Portanto, segundo esses mesmos autores, ele objetiva traduzir “a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997b, p.2).

O BSC é entendido como um sistema gerencial que serve como mecanismo de integração interna, na medida em que procura traduzir a visão da empresa, na busca do consenso; proporciona um feedback estratégico do acompanhamento da execução da estratégia; articula o planejamento dos negócios, com a definição dos objetivos e metas; e estabelece um sistema de comunicação e conexão em torno do planejado (Figura 1).

Figura 1: Balanced Scorecard como sistema gerencial



Fonte: Kaplan e Norton (1997b).

Também pode ser entendido com uma metodologia de desenvolvimento, monitoramento e avaliação da gestão a qual visualiza os objetivos e a estratégia empresarial por meio de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Esta última perspectiva, para efeitos de uma linguagem mais compreensível no meio organizacional e, também, para efeitos do planejamento estratégico da



Spin-Off, optou-se por denominá-la de pessoas (uma adaptação ao modelo do BSC de Kaplan & Norton), conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2: Perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997b).

A perspectiva financeira – medidas de desempenho que indicam se a estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, analisa o negócio do ponto de vista econômico-financeiro. Envolve os objetivos e medidas de ordem contábil e financeira que permitem avaliar o negócio em termos de rentabilidade, retorno sobre o investimento, receitas, despesas e custos.

A perspectiva clientes – medidas que indicam se os clientes estão satisfeitos, analisa as ações da organização relacionadas aos clientes e usuários dos serviços e produtos. Inclui indicadores e medidas como satisfação dos serviços, participação no mercado, retenção de clientes e busca de novos clientes potenciais.

A perspectiva processos internos – medidas que indicam se é possível realizar processos que atendam simultaneamente a clientes e permitam a geração do valor esperado pelos acionistas, analisa a organização a partir da sua dinâmica funcional, estrutural e



operacional interna. Inclui os processos ligados aos sistemas administrativos e aos fluxos de comunicação, logística interna, qualidade dos serviços e relações entre os setores.

A perspectiva pessoas - medidas dos processos que aumentam a prontidão do capital humano, de informação e da organização como um todo, analisa as atividades ligadas às relações de trabalho e a administração e desenvolvimento de recursos humanos. Inclui medidas relacionadas a aquisição, aplicação, desenvolvimento, manutenção e controle de recursos humanos.

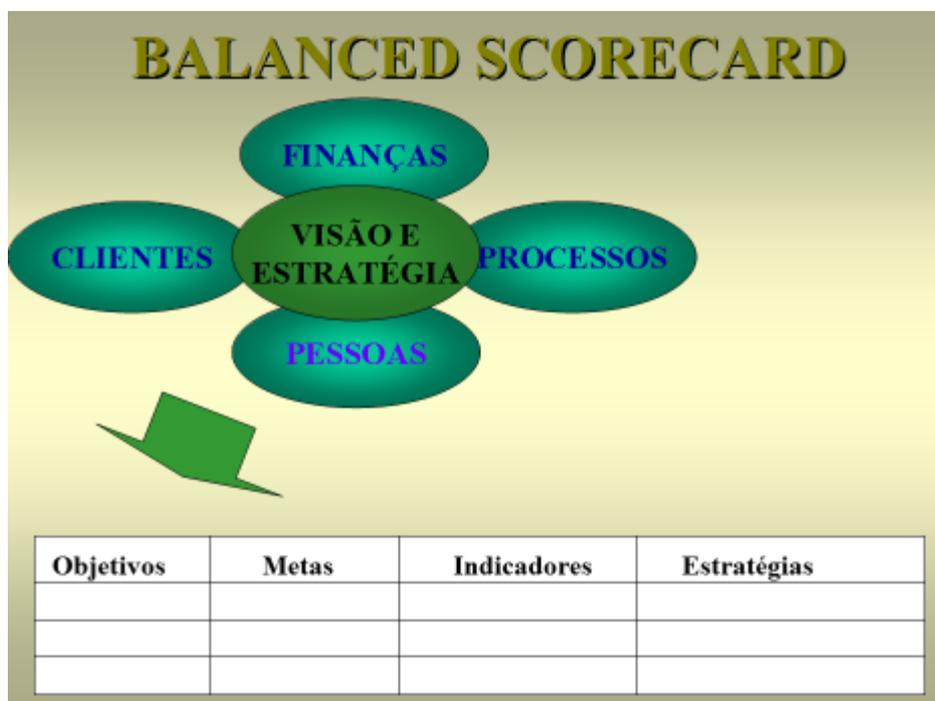
Estas quatro perspectivas buscam equilibrar os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, visando a execução de uma estratégia integrada (KAPLAN; NORTON, 1997b).

Os objetivos das quatro perspectivas estão relacionados numa cadeia de causa e efeito, sendo que pessoas bem treinadas, desenvolvidas e motivadas (perspectiva pessoas), são indutores de melhorias no desempenho dos processos internos (perspectiva dos processos internos) que, por sua vez, processos eficientes e qualificados, deixam os clientes satisfeitos e fidelizados (perspectiva clientes). Tendo clientes satisfeitos e fiéis à organização, maior é a probabilidade de retorno financeiro aos acionistas (perspectiva financeira).

O conjunto das atividades desenvolvidas no BSC (objetivos, metas, indicadores e estratégias) constitui-se em um instrumento para criar sinergia e valor à organização. Muitas organizações tentam gerar sinergia, mas de maneira fragmentada e não coordenada. Assim, não reconhecem o alinhamento como processo de gestão. Para criar sinergia é preciso uma estratégia articulada e sempre que há mudanças nos planos no nível corporativo é preciso realinhar a organização como um todo e, nesse sentido, o BSC é um sistema que favorece o alinhamento estratégico organizacional (KAPLAN; NORTON, 2006).

Este alinhamento estratégico que possibilita a criação de sinergia e maior valor à organização é traduzido pelo desdobramento da visão estratégica da organização (negócio, missão, valores e visão) nas quatro perspectivas do BSC (finanças, clientes, processos internos e pessoas), expressos por meio dos objetivos, metas, indicadores e estratégias de ação, conforme

Figura 3: O Balanced Scorecard e o Alinhamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997a).

Os objetivos são os alvos ou situações que se pretende alcançar. As metas correspondem aos passos ou etapas quantificadas, com prazos para alcançar os desafios e objetivos da empresa. Os indicadores são medidas de monitoramento para avaliar se os objetivos foram atingidos. As estratégias são as ações ou caminhos mais adequados para se alcançar os objetivos e as metas da empresa (OLIVEIRA, 2011).

3.4 - FASE 4: Aplicação das decisões estratégicas

A quarta fase da metodologia se refere ao processo de estruturar e detalhar as decisões estratégicas por meio de instrumentos ou sistemas administrativos que possibilitem a fácil implementação do planejamento estratégico na empresa, como também interligar o planejamento estratégico com o plano de viabilidade do negócio da empresa.

Esta interligação do plano estratégico com o plano de viabilidade financeira do negócio é pautada pela criação de um sistema de gestão estratégica de custos, para precificar os negócios ligados a produção de sistemas de monitoramento inteligente, a partir do método UEP – Unidade de Esforço de Produção, cujas etapas contemplam: mapear os processos inerentes ao



sistema de monitoramento inteligente; apurar os elementos de custos fixos e variáveis; configurar o sistema de custos a partir das especificidades dos negócios ligados ao desenvolvimento de sistemas inteligentes; e proposição de uma matriz de precificação para subsidiar as decisões de venda em negócios de sistemas de monitoramento inteligentes.

O método Unidades de Esforço de Produção (UEP), consiste na construção e uso de uma unidade de medida dos esforços e recursos utilizados na produção de diversos produtos (MARTINS, 2018). Conforme Allora, F. e Allora, V. (1995) o sistema das Unidades de Produção – UP’, diz respeito a introdução na empresa de uma unidade de esforço de produção, a qual mede os esforços de todas as atividades produtivas de uma fábrica.

Este método (UEP), consiste na construção e uso de uma unidade de medida dos esforços e recursos utilizados na produção de diversos produtos (MARTINS, 2018). Tem como objetivo simplificar o processo de cálculo e alocação de custos a diversos produtos, medir a produção de vários itens do mesmo período e, assim, controlar os custos, administrar a produção e avaliar desempenhos.

3.5 - FASE 5: Acompanhamento e avaliação do plano estratégico

Uma vez elaborado o planejamento estratégico é necessário à sua implementação, acompanhamento e avaliação sistemática dos resultados. Esse processo de acompanhamento e avaliação exige a utilização de indicadores de desempenho, de modo a permitir uma avaliação segura de que o plano está sendo executado de acordo com o planejado e/ou promover mudanças nos objetivos, metas e estratégias se a avaliação de resultados requerer.

Este monitoramento do plano estratégico é efetuado por meio da análise dos indicadores previstos no *Balanced Scorecard - BSC*, conforme mostrado na Fase 4.

A elaboração do Mapa Estratégico também é um importante instrumento para acompanhar e avaliar a eficácia do planejamento estratégico. O Mapa Estratégico é uma representação gráfica que mostra os desafios que a organização terá para concretizar a sua missão e visão de futuro e é estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas diferentes perspectivas do negócio, interligados por relações de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 2006).



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi de apresentar a metodologia de elaboração do plano estratégico e de negócios que foi desenvolvido para a criação de uma *Spin-Off*, no contexto do Projeto Inserção no Mercado do Sistema de Monitoramento e Supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE), desenvolvido em parceria entre UNIJUI e CEEE/Equatorial.

Neste projeto foi integrado uma equipe de professores pesquisadores e alunos mestrands do Grupo de Pesquisa GPCOM, do PPGDR, com a responsabilidade de desenvolver um plano estratégico e de negócios para a criação e estruturação de uma *Spin-Off* para o desenvolvimento de uma estrutura de gestão que possa analisar as potencialidades do mercado e o planejamento das estratégias de inserção do sistema de monitoramento e supervisão de Unidades Transformadoras e Subestações de Energia (UTSE), desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa GAIC – Grupo de Automação e Controle, do PPGMM.

Deste trabalho de pesquisa integrado, entre os dois grupos de pesquisa (GPCOM e GAIC), foi desenvolvida a metodologia de elaboração do plano estratégico e de negócios para esta *Spin-Off*, como também o próprio plano estratégico que já está elaborado e em fase de apreciação pelas duas instituições fomentadoras do projeto (UNIJUI e CEEE/Equatorial). Tão logo este planejamento estratégico esteja apreciado e avaliado pelas instituições responsáveis, será publicado em forma de artigo científico, como produto técnico resultante do referido projeto de pesquisa.

A metodologia desenvolvida para a elaboração do planejamento estratégico e de negócios da *Spin-Off* envolveu a execução de cinco fases, detalhadas na apresentação dos resultados, quais sejam: Fase I - Diagnóstico Organizacional: Análise interna e externa da empresa; Fase 2: Estabelecimento dos referenciais estratégicos da empresa; Fase 3: Estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos; Fase 4: Aplicação das decisões estratégicas; e Fase 5: Acompanhamento e avaliação do plano estratégico.

O desenvolvimento desta metodologia como também o próprio plano estratégico e de negócios da *Spin-Off* resultou na realização de duas dissertações de mestrado (ainda em andamento), junto ao PPGDR/UNIJUI, uma com o objetivo de desenvolver o planejamento estratégico para a *Spin-Off* e outra com o objetivo de desenvolver o sistema de gestão estratégica



de custos para precificar os negócios ligados a produção de sistemas de monitoramento inteligente, a partir do método UEP, para está *Spin-Off*.

Por fim, destaca-se o mérito de um trabalho de pesquisa integrado junto a dois grupos de pesquisa e dois PPGSS da UNIJUI, evidenciando as possibilidades e pertinência de complementariedades entre o campo da gestão e da tecnologia no desenvolvimento de pesquisas que tenham a perspectiva de apresentar soluções tecnológicas às demandas da sociedade, em especial à demanda de P&D de uma organização que atua no setor de energia, configurando um trabalho de interação entre a academia e o setor produtivo.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio financeiro para a realização desta pesquisa feito pela CEEE-D/Grupo Equatorial a partir do Projeto de P&D contrato n. 5000004772.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLORA, F.; ALLORA, V. **UP'**: unidade de medida da produção para custos e controles gerenciais das fabricações/unidade de medida da produção para custos e controles gerenciais das fabricações. 1. ed. São Paulo: FURB, 1995.

CERTO, S. **Planejamento e Implantação de Estratégias**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CRESWELL, J. W. Tradução: Sandra Mallmann da Rosa. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens [Recurso eletrônico]. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997a.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997b.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.



KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia**: uma visão executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MAÇÃES, M. A. R. **Empreendedorismo, inovação e mudança organizacional**. 3. ed. Coimbra: Actual, 2017.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas Ltda, 2019.

MINTZBERG, H.; AHLSTRANS, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Pearson Prentice Hall, 2010.

MONTICELLI, N. A. M.; RODRIGUES, S. D.; SERAFIM, M. P.; ATVARIS, T. D. Z. Avaliação institucional e gestão estratégica – vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. **Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26 n. 1, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100017>.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática**: A competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. d. P. R. **Estratégia Empresarial Vantagem Competitiva**: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar. São Paulo: Atlas, 2012.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

RENGEL, R.; MONTEIRO, J. J.; PETRI, S. M.; SCHNORRENBARGER, D. Planejamento estratégico em um escritório de contabilidade em processo de sucessão familiar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13 n. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5190>

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. Colaboração Dietmar Klaus Pfeiffer. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RUAS, A. B. A. M. A importância do planejamento estratégico para as empresas. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i5.27810>

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.