

# Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção

---

## Aplicação dos conceitos do *balanced scored* em uma empresa de pequeno porte

### Applying the balanced scored concepts in a small business

Jaqueline Luisa Silva<sup>1</sup>

Sandra Lúcia Nogueira<sup>2</sup>

**RESUMO:** Em um mundo de constantes transformações e mudanças mercadológicas evidencia-se a necessidade das pequenas empresas implantarem sistemas de gestão eficientes e medidas de desempenho para controle das atividades. O presente artigo se baseou na aplicação dos conceitos do *Balanced Scored* em uma empresa de pequeno porte com intuito de viabilizar processos gerenciais críticos, além de demonstrar um balanceamento da visão financeira, operacional e de longo prazo. Assim, este estudo tem como propósito aplicar os conceitos do *Balanced Scored* em uma empresa de tratamento e beneficiamento de madeiras, com o objetivo de desenvolver o pensamento estratégico e transformar as estratégias em ações. A fim de alcançar este objetivo, desenvolveu-se um quadro estratégico e definiu-se a missão, visão, metas e indicadores que a empresa não possuía, assim obteve-se uma visão clara dos objetivos e metas, esclarecendo e estabelecendo consensos, além de obter uma melhor integração entre os funcionários. A partir destas considerações, analisou-se que os conceitos do *Balanced Scored* podem ser aplicáveis a pequenas empresas e se bem executado garantem um bom gerenciamento das atividades, sendo uma importante ferramenta de gestão estratégica.

**Palavras-chave:** *Balanced Scored*. Gestão Estratégica. Pequenas Empresas.

**ABSTRACT:** In a world of changes constant and marketing changes highlights the need of small businesses have implemented efficient management systems and performance measures to control the activities. This article was based on the application of the concepts of *Balanced Scored* in a small business in order to enable critical management processes, and to demonstrate a balanced view of the financial, operational and long-term. This study aims to apply the concepts of *Balanced Scored* in a treatment plant and processing of timber, in order to develop strategic thinking and transforming action strategies. In order to accomplish this, we developed a strategic framework and defined the mission, vision, goals and indicators that the company did not have, so we obtained a clear vision of the objectives and goals, clarifying and establishing consensus, and better integration among employees. From these considerations, it is considered that the concepts of *Balanced Scored* may be applicable to small and well run ensures a good management of the activities, is an important strategic management tool.

**Keywords:** *Balanced Scored*. Strategic management. Small business.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Engenharia de Produção, Centro Universitário de Patos de Minas, Departamento de Engenharia de Produção, Patos de Minas/Brasil. jaquelineluisaa@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutora, Centro Universitário de Patos de Minas, Departamento de Engenharia, Patos de Minas, Brasil. sandralucianogueira@yahoo.com.br

# 1 INTRODUÇÃO

No ambiente de alta concorrência e competitividade atual, as empresas buscam constantemente pela melhoria no seu sistema de gestão, através da adoção de novas práticas e técnicas de gerenciamento. As organizações se veem na necessidade de aumentar a eficiência dos processos produtivos e utilizam indicadores de desempenho para medir seu nível de atuação e performance frente aos concorrentes.

Diante das constantes inovações tecnológicas e transformações, o sucesso e a continuidade das organizações estão intimamente relacionados à formulação de estratégias a longo prazo. Definir a missão, os valores, traçar metas e identificar oportunidades são fatores fundamentais para nortear as empresas a alcançarem seus objetivos. Uma das ferramentas que vem trazendo resultados satisfatórios em nível de desempenho operacional é o *Balanced Scored* (BSC) um modelo de mensuração de desempenho que trata da gestão estratégica.

A ferramenta de alinhamento do planejamento estratégico, (BSC), proporciona aos gestores viabilizar processos gerenciais críticos, além de demonstrar um balanceamento da visão financeira, operacional e de longo prazo, mantendo um relacionamento integrado de toda organização. Esta metodologia pode ser aplicada em empresas independentes do seu porte, segmento de mercado, complexidade ou ciclo, com foco em melhorias e aperfeiçoamentos gerenciais.

Alguns gestores consideram que o BSC é uma ferramenta estratégica para empresas de grande porte, onde se tem vários processos e com eles variáveis com alto grau de complexidade e que necessitam de frequentes mensurações. Este pensamento equivocado foi deixado para trás, notou-se que em empresas de pequeno porte a necessidade de formulação de estratégias e mensuração de desempenho é ainda mais emergencial, devido a instabilidade de mercado e maior suscetibilidade a mudanças, sendo primordial ter uma eficiente gestão estratégica e empresarial para se manterem atuantes no mercado.

Diante do exposto e baseado nas informações fornecidas pela literatura, de que a ferramenta BSC é de importância fundamental para aperfeiçoamento de processos organizacionais, como a formulação de um quadro estratégico com os conceitos relacionados ao BSC, pode contribuir para um melhor desempenho operacional de uma empresa de pequeno porte de tratamento e beneficiamento de madeiras?

Para solucionar esta indagação, foi realizada uma pesquisa juntamente com o gestor e colaboradores de uma empresa de pequeno que atua no setor madeireiro, com o objetivo de

montar um quadro estratégico, além de definir a missão, visão, metas e indicadores que a empresa não possui. Neste sentido, esta pesquisa fundamenta-se na necessidade de desenvolver um pensamento estratégico, desenvolvendo conceitos que devem ser conhecidos e utilizados por todas as organizações.

Segundo Atkinson (2000) os gestores devem desenhar sistemas que forneçam informações para suporte a tomada de decisões, não apenas sobre seus recursos organizacionais, mas, também, sobre seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes. É importante alinhar as estratégias competitivas em todos os setores organizacionais, para melhorar seu desempenho operacional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, serão apresentadas as definições necessárias para a realização do presente trabalho.

### **2.1 *Balanced Scored***

Com o advento da industrialização e a era da informação, as organizações necessitam encontrar novos caminhos para desenvolver métodos produtivos mais eficientes e implementar sistemas de gestão que tragam medidas de desempenho globais. A satisfação dos clientes passou a ser um dos indicadores mais importantes para as organizações atuais.

Para Hall (2004, p. 98): “Uma organização eficaz é aquela que realiza seus objetivos, e eficiente quando utiliza corretamente seus recursos”. Ainda neste contexto, o autor Crepaldi (2004, p. 301) afirma que:

Medidas tradicionais que têm sido utilizadas no mundo dos negócios, como retorno sobre investimentos, produtividade por pessoa, todas focadas em controle, originadas da função financeira tradicional e referente ao histórico empresarial, podem dar algum sinal relacionado a performance atual e crescimento pontual da empresa, mais não explicitam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados à aprendizagem organizacional.

É primordial que os gestores tenham uma atenção voltada as necessidades do mercado, as dores dos clientes e a criação de valor para os mesmos. Desta forma, as chances de conseguirem gerir seus processos, maximizar resultados, fortalecer a imagem frente aos concorrentes e criar uma cultura de corporação entre seus funcionários serão muito maiores.

Segundo Atkinson (2000, p. 37):

Os administradores devem desenhar sistemas que forneçam informações que ajudem os funcionários a tomar decisões acertadas, não apenas sobre seus recursos organizacionais (financeiros, físicos e humanos), mas, também, sobre seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes. São informações financeiras e não financeiras, sobre fatores como: clientes, mercados, produtos, serviços, inovações, qualidade total, custos dos processos, tempo de processamento, capacidade dos funcionários e da empresa.

Os processos organizacionais devem ser geridos de forma uníssona, integrando todos os membros da cadeia produtiva, trazendo os fornecedores e os clientes para dentro do processo, tendo estes como elementos chave. Afinal, o sucesso de uma empresa independente do seu porte ou segmento, depende de todos que nela participam.

## **2.2 Implantação do *Balanced Scored***

Para a implantação do BSC são necessários que tenham definidos os objetivos específicos de cada área da organização, este passo é fundamental para se formular estratégias e obter resultados futuros com a mensuração de desempenho. Segundo (SILVA, 2000), as unidades de negócio devem focar na melhoria de processos, no fortalecimento de parcerias, tratando os clientes como fortalecedores do negócio e definindo indicadores para medir o nível de desempenho operacional.

A proposta para implantação dos conceitos do *Scored* em grandes e pequenas empresas seguem as mesmas linhas de pensamento e desenvolvimento, sofrendo variações nos desdobramentos das etapas de elaboração e na estrutura organizacional. Os autores Olve, Roy e Wetter (2001) destacam que a participação colaborativa dos funcionários juntamente com os indicadores são fatores críticos de sucesso para a empresa e ainda acreditam que uma visão externa e com amplo conhecimento sobre BSC poderá vislumbrar grandes mudanças positivas.

## **2.3 Pequenas Empresas**

As pequenas empresas expressam um papel de suma importância na sociedade, são elas as responsáveis pela geração de uma grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e pela geração de empregos. Pequenos negócios como: salões de beleza, padarias, lojas de roupas, farmácias, supermercados contribuem para o desenvolvimento econômico e alavancam a economia.

Estas organizações, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2000 participavam com, aproximadamente, 98% das 4,5 milhões de empresas brasileiras; e eram responsáveis por 65% dos postos de serviços no País, representando perto de 43% da renda gerada nos setores industrial, comercial e de serviços. Visto a representatividade destas empresas, necessita-se com urgência que profissionais, estudiosos e gestores públicos concentrem esforços e estabeleçam estratégias para valorização deste mercado.

As pequenas empresas necessitam de aprimoramento contínuo para se manterem competitivas e necessitam estar preparadas para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece. O autor Almeida (2002, p. 53) enfatiza que:

As pequenas empresas encontram com a globalização grandes oportunidades e ameaças, como a entrada de produtos/serviços estrangeiros em seus mercados, com qualidade e preço muitas vezes mais competitivos. No entanto, pequenos empreendimentos podem aproveitar de seu tamanho e flexibilidade para se adaptar mais facilmente as mudanças de mercado e às preferências de seu consumidor.

Sendo assim, é imperceptível que as pequenas empresas definam estratégias e consolidem seu papel na sociedade, tendo claros os seus objetivos, seus valores e sua razão de existir. Deve-se conhecer claramente seus pontos fortes e oportunidades para aproveitar de suas potencialidades e utilizá-las a seu favor.

## **2.4 BSC em Pequenas Empresas**

A aplicação dos conceitos do *Balanced Scored* é um grande passo para o fortalecimento e profissionalização das pequenas empresas, visto que elas representam grande potencial econômico, principalmente em geração de empregos com grande desenvolvimento para o Brasil e para o mundo. Através do desenvolvimento de mecanismos de acompanhamento do desempenho e monitoração de resultados estas podem oferecer aos clientes serviços e produtos diferenciados, tendo chances de crescimento em um mercado de grandes obstáculos.

As pequenas empresas normalmente apresentam algumas particularidades, Lezana (1995) aponta as mais frequentes, como: alta administração isolada dos outros setores organizacionais, gestores não possuem domínio completo dos processos e estrutura organizacional com característica de departamentalização. De acordo com Mintzberg (apud CANCELLIER, 2001) a principal característica das pequenas empresas é o modo empreendedor como são administradas.

O quadro 1 evidencia algumas características de diferenciação entre pequenas e grandes empresas, visando melhor elucidar suas características.

<b>Características</b>	<b>Grandes empresas</b>	<b>Pequenas empresas</b>
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Grande	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Grande	Pequena
Capacidade Profissional	Especialista	Não-Especialista
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma Jurídica	Sociedade Autônoma	Limitada
Ganhos de escala	Grandes	Pequenos
Idade média	Alta	Baixa
Níveis Hierárquicos	Muitos	Baixos
Número de funcionários	Grande	Pequeno
Número de produtos	Grande	Pequeno
Recursos financeiros	Abundantes	Escassos
Sistema de informação	Complexos	Simples
Utilização de tecnologia	Alta	Baixa

Quadro 1 – Levantamento das características de diferenciação das PMES

Fonte: Kassai, 1996, p. 84

Geralmente as pequenas empresas não possuem uma formalização de gerenciamento para os processos, portanto faz-se necessário a implementação do BSC para um melhor acompanhamento e monitoramento dos processos bases, contribuindo para redução de falhas, otimização do tempo, redução de custo, maior produtividade e aumento da qualidade final de produtos e serviços.

As pesquisas sobre o *Balanced Scored* em pequenas empresas se baseiam em metodologias usadas nas grandes empresas, com base nas experiências e nas bibliografias. Assim percebe-se a necessidade de desenvolvimento de uma proposta genérica para as pequenas empresas com implantação de procedimentos que atenda as, enquanto unidade de negócios.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Apresentam-se, aqui, os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa, a fim de se ter uma visão mais clara e objetiva da delimitação do estudo e dos vários aspectos que contribuem para a construção do conhecimento diante da pesquisa. Utilizou-se como estratégia de pesquisa uma combinação das abordagens quantitativa e qualitativa, a primeira, pois as informações levantadas se baseiam na análise de dados. Já a de caráter quantitativo se baseia em dados concretos, com base em opiniões e informações para posterior análise (SILVA; MENEZES, 2005).

Sob o ponto de vista dos objetivos foi classificada como exploratória, utilizada para obter um maior conhecimento sobre o assunto (GIL, 2002). Utilizou-se também para maiores esclarecimentos sobre os conceitos relacionados ao BSC, a pesquisa bibliográfica para melhor explicar o problema a partir de referências publicadas em livros, e assim contribuir para maiores buscas em conhecer e analisar o problema em relação a conceitos, possibilitando o aprimoramento do complemento ao desenvolvimento e embasamento nas afirmações do trabalho e na sua execução.

Utilizou-se a técnica de estudo de caso aplicado na empresa, Carrancas, localizada no interior de Minas Gerais. Esta técnica permite conhecer melhor as atividades que estão sendo desenvolvidas na empresa e auxilia em uma melhor análise do estudo em questão. Para coleta de dados, utilizaram-se alguns instrumentos, como:

1. Entrevista com o gestor da empresa;
2. Entrevista informal com os colaboradores da indústria de beneficiamento e tratamento de madeiras;
3. Entrevista com os clientes.

Através desses métodos, acredita-se chegar aos objetivos propostos nesta pesquisa.

### **4 RESULTADOS**

A indústria tecnológica de tratamento e beneficiamento de madeiras, Carrancas, onde se desenvolveu o estudo em questão, atua no setor madeireiro à cerca de 3 anos e oferecem aos clientes madeiras de eucalipto tratado de várias características. Atualmente opera em sede própria na zona rural, próximo a cidade de Guimarães, MG e é classificada como microempresa, pois consta com 10 funcionários em sua planta operacional.

Para realização deste estudo foram utilizados dados fornecimentos pela empresa, entrevistas informais com os funcionários e pesquisas bibliográficas para melhor compreensão do assunto.

Na etapa inicial do estudo, foi realizada uma coleta de dados através de conversas informais com os colaboradores e gestor da empresa. Nesta fase, relatou-se que a empresa não possui um plano estratégico desenvolvido e não consolidou sua missão, visão e valores, quando foi iniciada. Algo considerado preocupante, pois de acordo com os conceitos que o BSC traz, estas são premissas iniciais para qualquer tipo de empresa que deseja ter crescimento no mercado.

Devido a estes relatos, definiu-se que seria extremamente importante formular a missão, visão, valores e montar um quadro estratégico da empresa, visto que todas as ideias antes de se concretizarem precisam ser bem estruturadas e alinhadas juntamente com a estratégia à longo prazo. Tomar as decisões acertadas, com a definição de um planejamento e metas passíveis de medições, visam contribuir para um melhor desempenho organizacional.

Com todos os pontos importantes identificados, foi possível definir a missão, visão, valores e formular o quadro estratégico para a empresa Carrancas, com as premissas traçadas pela ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard*. Assim, ficaram-se definidos:

### **1. Missão**

Ser um empresa que oferece produtos e serviços de qualidade aos clientes, criando uma cultura de integração com os colaboradores visando a melhoria contínua.

### **2. Visão**

Tornar-se uma empresa referência no cumprimento de boas práticas ambientais, ganhando credibilidade no mercado de comercialização de madeiras.

### **3. Valores**

- Conformidade legal e ambiental.
- Direcionada para resultados.
- Satisfação do cliente.
- Valorização e respeito às pessoas.

A partir da formulação destes conceitos, realizou-se a elaboração de um quadro estratégico que traz os 4 indicadores de avaliação das empresas (Financeiro, Cliente, Processo Interno, Crescimento e Aprendizagem), como mostra o Quadro 2:

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Obter um maior retorno sob o investimento	Fat. Ano Atual / Fat. Ano anterior	Aumento de 10% no faturamento anual	Melhor integração entre todos os membros da cadeia produtiva; Investir em ações de <i>marketing</i> ; Fortalecer parcerias Estratégicas
	Diminuição de desperdícios que geram custos		Aumento da renumeração dos funcionários de acordo com sua produtividade	
Clientes	Atendimento diferenciado com o cliente	Qnt Atual de clientes / Qnt de clientes anteriores	Aumento de 5% ao ano	Treinar os funcionários para um melhor relacionamento com os clientes
	Entregar produtos e serviços de melhor qualidade e preço acessível		Obter feedbacks positivos de clientes	Implantar um sistema para obter reclamações dos clientes (SAQ)
Processos Internos	Implantação de novas tecnologias para melhor atendimento ao cliente;	Valor investimento em melhorias/Lucro Líquido	Tornar os colaboradores proativos e com satisfação plena de trabalho	Capacitar o gestor a ser um líder, com cursos de capacitação, buscando uma gestão por processos na organização.
	Aperfeiçoar os processos existentes com aplicação de novas técnicas;	Número necessário de consultorias por período	Investimento de 2% em técnicas para melhorias	
Crescimento e Aprendizagem	Melhoria do ambiente organizacional	Valor investimento em benefícios /Lucro líquido	Premiações aos funcionários de acordo com seu desempenho	Desenvolvimento de uma cultura organizacional proativa
	Buscar ter uma satisfação interna dentro da empresa		Estabelecimentos de locais de lazer aos funcionários	

Quadro 2 – Quadro Estratégico  
Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro estratégico foi construído com base nas perspectivas sugeridas pela ferramenta de gestão estratégica BSC. Primeiramente focou-se no desenvolvimento do pensamento estratégico, missão, visão, metas e indicadores, visando à formulação de estratégias empresariais, que possibilitem ações de melhorias e maior comprometimento organizacional. Estes requisitos são fundamentais para as empresas que buscam crescimento e vantagens empresariais.

Prevaleceu-se como fator principal a integração entre todos os colaboradores e uma comunicação homogênea com o cliente, objetivando aumentar o nível de satisfação e aumentar o grau fidelização. Destaca-se que a empresa colocou como meta o aumento de 10% no faturamento anual e posterior aumento na remuneração dos funcionários de acordo com a sua produtividade, com políticas de crescimento ou valorização profissional.

Os indicadores foram elaborados tendo com função avaliar o desempenho da organização, baseados nos objetivos e metas traçados. Uma das ações principais para alcance de tais objetivos, foram a ampliação do *marketing* e maiores redes de relacionamentos, buscando obter novos parceiros de negócio.

Com a implantação do serviço de *feedback* (respostas dos clientes) poderá ter condições de agregar mais valor aos produtos oferecidos e obter parâmetros para processos de melhoria contínua. O serviço de atendimento ao cliente (SAC) será importante para medir o número de reclamações, sugestões, elogios ou críticas relatados pelos clientes, o que possibilitará a avaliação do desempenho.

O investimento em tecnologia juntamente com a aplicação de novas técnicas e ferramentas são fatores críticos para a realização eficaz dos processos internos, portanto, aquelas empresas que se qualificam nestes aspectos ampliam sua possibilidade de crescimento. Visto essa importância, focou-se no estabelecimento de novas tecnologias para prestar serviços de maior qualidade e de uma forma mais eficiente para os clientes neste ramo de comercialização de madeiras.

Além disso, também são consideradas importantes a realização das ações estabelecidas no plano estratégico para atingimento das metas e objetivos propostos, bem como a divulgação para todos os membros da organização o que influencia diretamente na produtividade e excelência nos serviços realizados.

Nota-se que todas as empresas independentes do seu porte necessitam de um claro panorama de posicionamento estratégico para o alcance dos resultados desejados. Com o auxílio deste quadro, a empresa Carrancas, terá uma visão clara de sua situação atual e então

poderá obter crescimento no ramo de comercialização de madeiras, obtendo diferenciais perante seus concorrentes. Ressalta-se que a metodologia utilizada com referência aos conceitos do BSC, deverá ser constantemente reavaliada para garantir sua eficácia e adaptada por ser tratar de uma empresa de pequeno porte.

## 5 CONCLUSÃO

Todas as empresas independentes do seu porte necessitam de sistemas de gestão para se manterem atuantes no mercado, porém cada tipo de empresa deve possuir sistemas específicos de acordo com a sua estrutura. As pequenas empresas não necessitam de sistemas extremamente sofisticados e complexos, mas técnicas de gerenciamento eficazes e de fáceis execuções.

Neste trabalho, escolheu-se a metodologia BSC para aperfeiçoamento de processos em uma empresa de tratamento e beneficiamento de madeiras, Carrancas, com o propósito de desenvolver o pensamento estratégico e estabelecer ações de melhorias voltadas a gestão estratégica. Com a aplicação da ferramenta, a empresa passou a ter uma visão clara dos objetivos e metas, esclarecendo e estabelecendo consensos, além de uma melhor integração entre os funcionários.

De acordo com o estudo, pode-se concluir que a empresa se encontra mais preparada e segura frente às mudanças mercadológicas e capacitada para conquistar novos nichos de mercado. Constatou-se que os conceitos do BSC podem ser aplicados em pequenas empresas e se bem executado traz resultados consideráveis em um mercado de constantes transformações.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ATKINSON, A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KASSAI, S. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. São Paulo, Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Departamento de Contabilidade e Atuaria, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

LEZANA, A. **Formação de jovens empreendedores**. INIEMP/Escola de Novos Empreendedores/UFSC/SEBRAE, 1995.

MINTZBERG, H. & Q.; JAMES B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 3ª ed. 2001.

OLVE, N. G.; ROY; JAN; WETTER; MAGNUS. **Condutores da Performance: Um guia prático para o uso do Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A micro e pequena empresa no Brasil**. Disponível em:< <https://www.sebrae.com.br> >. Acesso em: 15 out. 2016.

SILVA, E.L.; MENEZES. E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, 4. ed. Ver. Atual. Florianópolis 2005.

SILVA, A. M. **Balanced Scorecard: Uma Ferramenta Estratégica**. São Paulo: FGV, 2000.