

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM A UTILIZAÇÃO DO BSC PARA UMA EMPRESA DE SETOR AUTO ELÉTRICO

Jayne Boeno¹

Estela Steinke²

RESUMO

A mudança de cenário do mercado ocorre de forma muito rápida, sempre exigindo que a empresa se molde de acordo com o que seus clientes esperam e necessitam. As mudanças são resultados de grandes processos realizados dentro da entidade em busca de se adaptar e se sobressair na acirrada competitividade existente. O presente estudo consistiu em um planejamento estratégico com a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*. O planejamento e o BSC, criam vínculo no que se diz respeito ao conhecimento interno e externo da empresa, as duas destacam pontos positivos e negativos da organização, trazendo clareza na tomada de decisões e facilitam na definição de seus objetivos e ações futuras. A problemática foi: De que forma o planejamento estratégico e a ferramenta BSC podem contribuir para o desenvolvimento da gestão de uma empresa do setor auto elétrico? A metodologia utilizada foi abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa. Diante disso foram criadas sugestões de melhorias para pontos positivos na empresa: sobre gestão e relacionamento. As ações sugeridas foram: aplicação do estudo realizado, análise de fornecedores, reestruturação do layout, cursos para os colaboradores, divisão de tarefas para cada cargo, inclusão de sistema de análise de crédito, realização e acompanhamento do balanço patrimonial anual, fluxo de caixa diário, mapeamento de processos e investimento em marketing.

Palavras-chave: Estratégias. Ferramenta BSC. Planejamento.

SUMMARY

The changing market scenario occurs very quickly, always requiring the company to shape itself according to what its customers expect and need. The changes are the result of major processes carried out within the entity in an attempt to adapt and stand out in the fierce competitiveness that exists. The present study consisted of strategic planning using the *Balanced Scorecard* tool. Planning and the BSC create a link with regard to the company's internal and external knowledge, both highlight positive and negative points of the organization, bringing clarity to decision-making and facilitating the definition of its objectives and future actions. The problem was: How can strategic planning and the BSC tool contribute to the development of management of a company in the auto electrical sector? The methodology used was a deductive, qualitative and

¹ Bacharel em Administração; SETREM- Sociedade Educacional Três de Maio. e-mail: jayneboeno@gmail.com

² Mestra em Desenvolvimento- UNIJUÍ; Professora de Ensino Superior de Administração na Universidade Regional Integrada- URI São Luiz Gonzaga e-mail: estelasteinke@yahoo.com.br

quantitative approach. Given this, suggestions for improvements were created for positive points in the company: regarding management and relationships. The suggested actions were: application of the study carried out, analysis of suppliers, restructuring of the layout, courses for employees, division of tasks for each position, inclusion of a credit analysis system, preparation and monitoring of the annual balance sheet, daily cash flow, process mapping and investment in marketing.

Keywords: Strategies. BSC Tool. Planning.

INTRODUÇÃO

O cenário social, tecnológico e econômico vem se modificando ao decorrer dos anos e que exige cada vez mais que as empresas percebam as necessidades de mudança em sua gestão. Claramente essa dinâmica de cenários torna a concorrência no mercado impiedosa e extremamente exigente quando o assunto é a excelência dos produtos e também de processos, assim exigindo que as organizações tenham como objetivo primordial que seus serviços sejam satisfatórios não apenas sob a ótica do gestor, mas também de seus colaboradores e principalmente, de seus clientes.

A importância do planejamento estratégico está evidente em quaisquer empreendimentos, é com ele que se diminuem incertezas e se obtém uma visão mais abrangente do futuro, assim possibilitando a busca certa por melhorias.

É necessário adaptar-se aos modelos exigidos visando a evolução da empresa e a redução de seus custos. Quando o assunto toma caminhos em direção aos processos realizados, sabe-se que um trabalho bem executado descarta a necessidade de refazê-lo, o que traz redução de tempo e mão de obra, e também pode-se tornar um diferencial diante da concorrência.

Essas melhorias resultam em diferenciais que por sua vez chamam a atenção do cliente e o conquistam. É necessário que qualquer ação previamente pensada seja focada nos quesitos buscados pelo público alvo a fim de promover o crescimento da entidade.

Neste processo de evolução que acontece na gestão, a busca pela excelência é feita por meio de diversas ferramentas que possam trazer como resultado novas visões de mercado e da própria situação dentro da entidade. Neste contexto, o presente trabalho visa trazer às claras os problemas que a empresa do ramo auto elétrico possa ter em seus processos. Para que seja possível a realização desta identificação foi seguida a metodologia *Balanced Scorecard* no desenvolvimento do planejamento estratégico, tendo em vista melhores resultados e vantagens competitivas.

CAMINHO METODOLÓGICO

O tema do presente estudo definiu-se por: Proposta de planejamento estratégico com a utilização do BSC para uma empresa do setor auto elétrico.

Considera-se de grande vantagem fixar atenção em processos que podem ser melhores executados. Nesta linha de visão expõe-se o seguinte questionamento indagado no estudo: De que forma o planejamento estratégico e a ferramenta BSC podem contribuir para o desenvolvimento da gestão de uma empresa do setor auto elétrico?

Definiu-se como objetivo do presente estudo elaborar um planejamento estratégico com a utilização da ferramenta BSC estabelecendo possíveis objetivos estratégicos através de seus indicadores.

O presente estudo justificou-se pela contribuição positiva que um plano estratégico adequado pode trazer para a organização a curto, médio e longo prazo tendo em vista que com ele a empresa é capaz de estabelecer qual foco a entidade deseja seguir, traçando caminho para que junto com seus colaboradores alcancem a missão e visão da empresa.

O método utilizado foi a ferramenta *Balanced Scorecard* que evidenciou a situação empresarial através de quatro perspectivas: financeira, dos processos, do crescimento e dos clientes.

METODOLOGIA

Para que fosse possível abordar uma boa sustentação teórica, empregou-se o método dedutivo com base em pesquisa em livros, trabalhos científicos e artigos. Ele também esteve presente na elaboração do Planejamento Estratégico onde foi possível definir de missão, visão e valores, objetivos e metas juntamente com a ferramenta BSC.

A abordagem qualitativa foi usada como ponte das informações obtidas para as descrições sobre elas, bem como para poder facilitar a interpretação, compreensão e classificação dos mesmos. Ela auxiliou nas questões sobre o ambiente interno e externo, missão, visão e valores, indicadores da ferramenta BSC, objetivos e ações.

A abordagem quantitativa esteve presente na quantificação dos dados coletados nas pesquisas realizadas, também na elaboração e uso de tabelas para demonstrações de informações dos resultados obtidos.

O estudo de caso permitiu que se obtivesse maiores informações sobre a empresa, de forma minuciosa se tornou possível ter visão sobre o dia-a-dia da empresa trazendo clareza sobre o que a empresa necessitava para se desenvolver melhor.

No trabalho em questão, a utilização dos questionários foi efetuada com os clientes que realizaram compras ou serviços no estabelecimento.

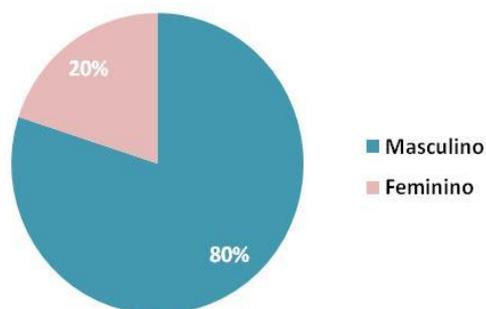
DESENVOLVIMENTO

Para um bom planejamento estratégico, é imprescindível que a empresa tenha conhecimento da sua atual situação perante a visão de seus clientes. Ainda, a pesquisa também traz ligação para a ferramenta BSC, pois fornece informações valiosas e que resultam na identificação de algumas das futuras metas.

Segundo Dias (2011), o questionário tem o intuito de coletar informações específicas para que seja possível entender os objetivos e testar hipóteses. São perguntas que refletem aos dados que o pesquisador procura.

Sabendo-se que este meio resulta em diversas respostas relevantes para o crescimento da entidade, foram aplicados os questionários de pesquisa de satisfação dos clientes, sendo 45 clientes responderam as 22 perguntas sobre a empresa e seus serviços prestados. Após a finalização das pesquisas, utilizou-se a ferramenta Microsoft Excel como meio de realizar a tabulação dos dados coletados.

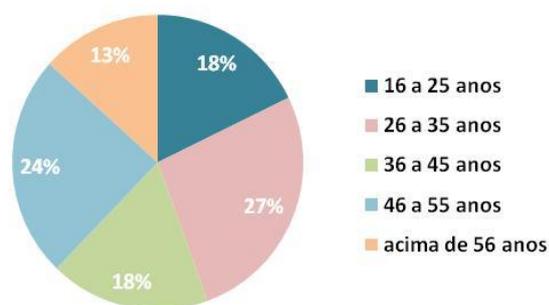
Figura1 – Quanto ao gênero:



FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Quando perguntado aos clientes sobre seu gênero, o gênero masculino se sobressaiu com 80% das respostas, enquanto apenas 20% responderam ser do sexo feminino, ou seja, a maior parte da clientela da auto elétrica são do sexo masculino.

Figura 2 – Faixa etária:



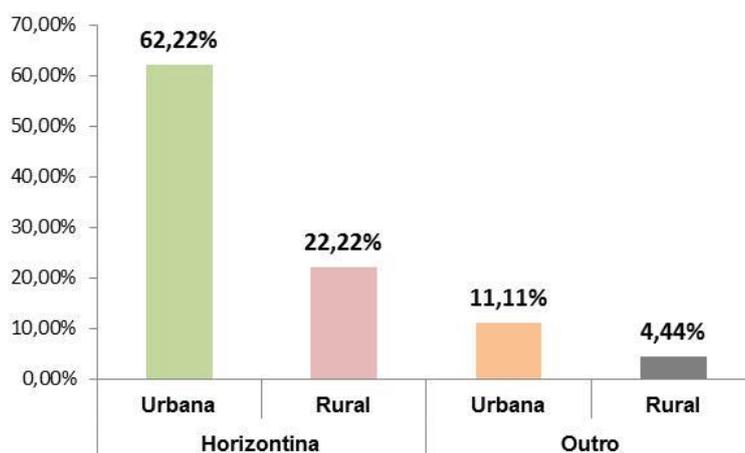
FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Na segunda questão, foi perguntado sobre a faixa etária dos clientes. A faixa etária predominante é de 26 a 35 anos com 27%, logo atrás a de 46 a 55

anos com 24%, em terceiro lugar com 18% de 36 a 45 anos e também de 16 a 25 anos, em último lugar com 13% são clientes com idades acima de 56 anos.

Mesmo que o maior percentual seja de 26 a 35 anos percebe-se que é existente a diversidade entre as idades dos clientes da empresa, ela não possui um público fixo de determinada faixa etária. Conta com diversas idades que possuem veículos ou tem acesso a um.

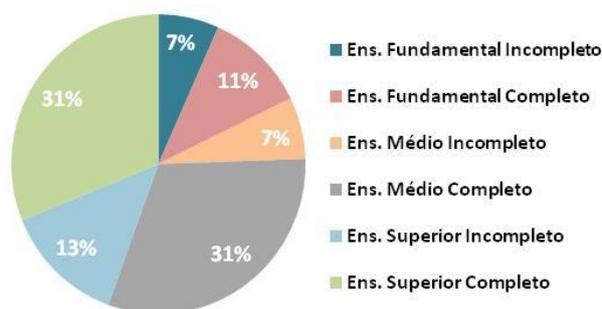
Figura 3 – Reside:



FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Os clientes da auto elétrica são em sua grande maioria residentes da cidade de Horizontina com 84% de respostas, desta porcentagem 62,22% se localizam na área Urbana e 22,22% na área Rural. Apenas 16% são de outras cidades sendo 11,11% na área urbana e 4,44% vivem em área rural. Conclui-se que os clientes da empresa em sua grande maioria estão no mesmo município onde a empresa está localizada, ainda maior parte sendo de localidade urbana.

Figura 4 – Escolaridade:

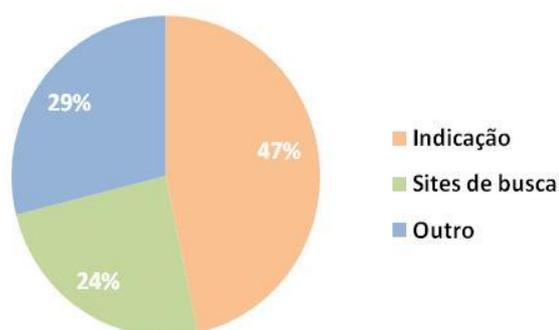


FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Grande parte dos clientes que responderam ao questionário, possui Ensino médio Completo ou Ensino Superior Completo, cada um deles corresponde a 31% das respostas dos clientes, 13% afirma ainda não ter concluído o ensino superior, 11% tem apenas o Ensino fundamental completo, e 14% não concluiu o Ensino fundamental ou o Ensino médio, sendo 7% de resposta para cada.

Nota-se que 62% do público da entidade possuem Ensino Médio Completo ou Superior Completo sendo assim mais da metade dos seus clientes concluiu algum grau de escolaridade. Apesar disto observa-se que existe grande variedade de clientela independente do grau de escolaridade.

Figura 5 – Como você conheceu a empresa?



FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

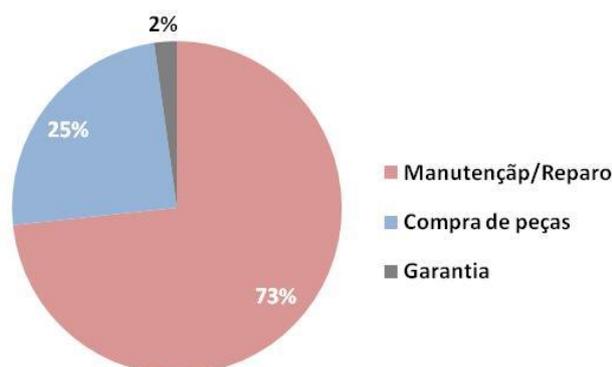
Quando perguntado como o cliente conheceu a empresa, 47% dos clientes responderam que foram até o estabelecimento devido a indicações, 24%

encontraram a empresa em site de busca e 29% responderam que tiveram conhecimento da empresa através de outros meios a totalidade destes 29% especificaram que foi por conhecer o dono.

Tendo em vista que grande parte foi até o estabelecimento por indicações, pode-se entender que a empresa é bastante conhecida e vem agradando parte de seus clientes, os quais fazem propaganda de seus serviços.

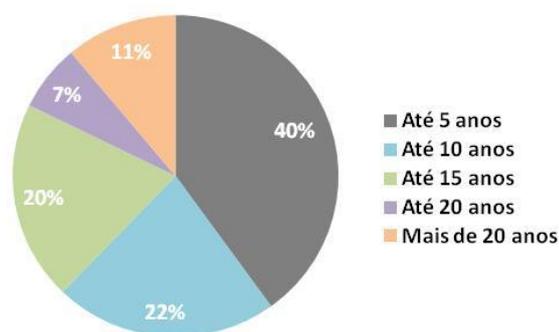
Como mostrado na figura 14, grande parte dos clientes foi até o estabelecimento em busca de realizar serviços de manutenção e reparo, totalizando 73%, 25% responderam que se dirigiram até a auto elétrica para adquirir novas peças e apenas 2% foram para resolver questões de garantia.

Figura 6 – O que o/a motivou sua visita em nossa empresa?



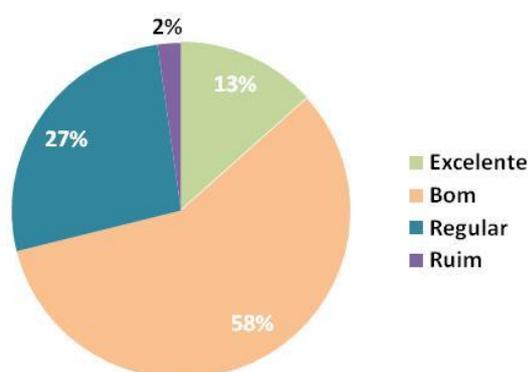
FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

A porcentagem que procurou a empresa em busca de manutenção e reparo é alta, isto pode se justificar pelo fato de que geralmente os clientes preferem ter o serviço completo ao invés de realizar a compra de peças e desenvolver o serviço por conta e risco próprio.

Figura 7 - Há quanto tempo você faz uso dos serviços desta empresa?

FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Referente ao tempo que o cliente faz uso dos serviços da empresa, 40% tem contado com estes serviços até 5 anos, 22% dos clientes frequenta o estabelecimento até 10 anos, 20% até 15 anos, 11% a mais de 20 anos e 7% a até 20 anos. A clientela da empresa é em grande parte nova, ou seja, esses podem ser novos adquirentes de veículos ou conheceram os serviços da empresa a um curto período de tempo.

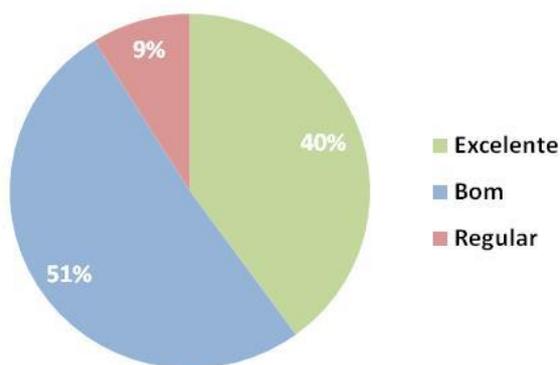
Figura 8 – Qual a sua opinião sobre o nosso atendimento?

FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Quando perguntado aos clientes sobre sua opinião em relação ao atendimento oferecido, 58% dos clientes concordam que o atendimento é bom, 27% responderam que é regular, 13% descreveram-no como excelente e 2% responderam que é ruim.

Em sua grande maioria os colaboradores da entidade vêm realizando um bom atendimento ao cliente, visto que seu público apesar de estar “satisfeito” com o que está recebendo, deixa explícito que pode haver melhorias para alcançar excelência.

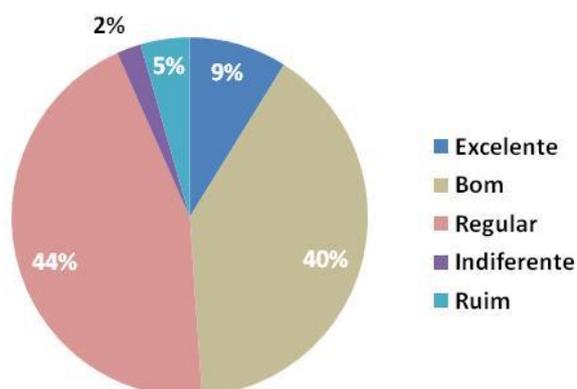
Figura 9 – Em relação a estrutura física da Auto Elétrica, você considera:



FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Sobre a estrutura física da Auto Elétrica, 51% dos clientes têm a opinião de que ela é boa, 40% concordam que a estrutura é excelente e 9% dos pesquisados acham que ela é regular. A opinião sobre a estrutura física que é oferecida pela empresa está satisfatória, ela está agradando maior parte de seus clientes então se torna algo positivo para a organização.

Figura 10 – Em relação á organização da Auto Elétrica, você considera:

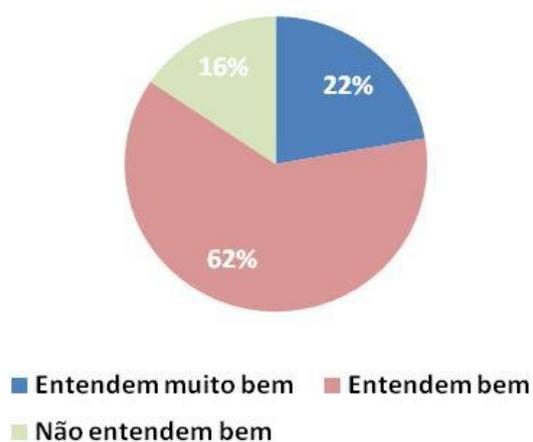


FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Sobre o questionamento referente à organização da empresa, 44% responderam que acham ela regular, 40% tem a opinião de que a organização é boa, 9% refere-se a ela como excelente, 5% dos clientes acham ela ruim e apenas 2% tem um sentimento de indiferença perante a esta questão.

Visto os resultados da figura 18 a empresa deve focar em melhorias na sua organização, mesmo não estando definido como ruim, os clientes deixaram claro que está regular, tendo a possibilidade e necessidade de melhorar neste quesito.

Figura 11 – Os atendentes conseguem entender suas dúvidas e preocupações?



FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Em relação ao entendimento dos colaboradores nas diversas situações em que os clientes pesquisados passaram 62% responderam que eles entendem bem suas dúvidas e preocupações, 22% afirmaram que eles entendem muito bem e 16% dizem que eles não entendem bem ao que lhes é perguntado.

Apesar da resposta de grande parte dos clientes responderem de forma positiva, a opção de resposta que se refere aos atendentes entenderem muito bem as dúvidas, ainda pode melhorar.

Figura 12 – Qual o tempo necessário de espera, para que seus problemas e dúvidas fossem resolvidos?

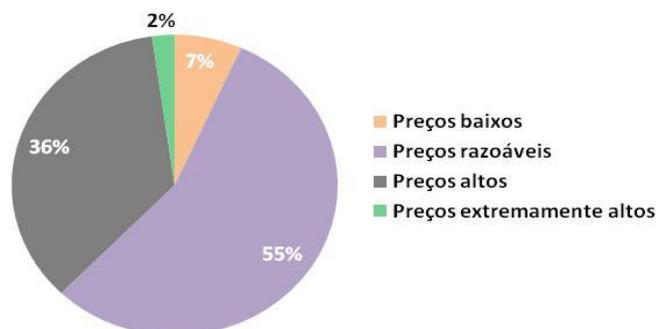


FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Quando questionado qual a opinião dos clientes em relação ao tempo necessário de espera para a realização do serviço 47% responderam que foram realizados no tempo esperado, 29% disseram que o serviço demorou mais do que o tempo estimado, 13% afirmaram que a realização demorou menos que o tempo esperado, 7% concordam que o serviço foi realizado rapidamente e demorou muito menos do que o esperado e 4% dos clientes acham que o tempo de espera foi ultrapassado e demorou muito mais do que a estimativa.

Os atendentes resolvem os serviços no tempo que o cliente imagina, porém, a segunda maior resposta é de que demora mais do que se estava esperando. Estes 29% respondidos podem se resultar de diversos fatores pode-se entender que muitas vezes os clientes não têm noção do tempo necessário para determinado reparo ou a demora pode se referir à falta de agilidade e conhecimento e/ou comprometimento por parte dos colaboradores sobre alguns serviços.

Figura 13 – Em relação aos valores cobrados pelas peças e serviços da empresa, qual sua opinião?

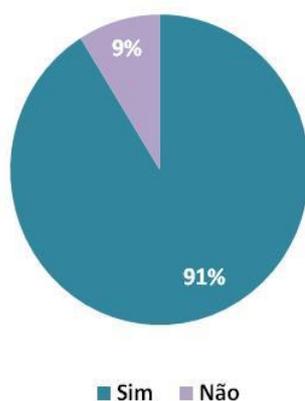


FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Todo serviço realizado tem seu valor monetário, com relação aos preços que a auto elétrica tem cobrado 55% acham que eles são razoáveis, 36% afirmam que os preços cobrados estão altos, 7% dizem que são preços baixos e apenas 2% estão certos de que são extremamente altos.

Os clientes da empresa estão em harmonia com os valores cobrados pela empresa, porém, o segundo fator com maior resposta se refere a preços altos. Os valores altos podem surgir por compras de fornecedores que cobram mais, o que eleva o preço de venda e acaba surpreendendo os clientes.

Figura 14 – Você já havia feito uso dos serviços desta empresa anteriormente? (Caso a resposta seja não, vá para a pergunta de número 18)

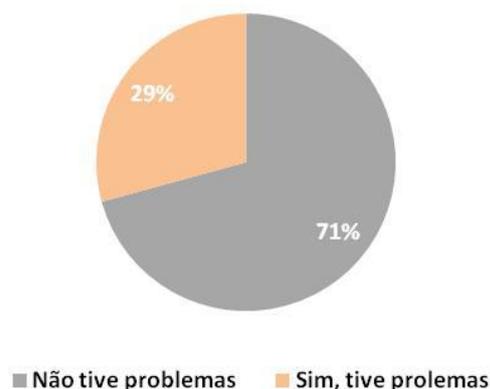


FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Dos 45 clientes questionados 91% deles já haviam realizado serviço na empresa anteriormente, 9% são clientes novos e estavam na empresa pela primeira vez.

Dos clientes que responderam ao questionário proposto a maioria estava regressando a empresa, então entende-se que este público esteve satisfeito com os serviços anteriores e procuraram seus serviços novamente.

Figura 15 – Caso já tenha realizado serviços na empresa, você teve problemas com os serviços realizados? (Caso a resposta seja não, vá para a pergunta número 18)



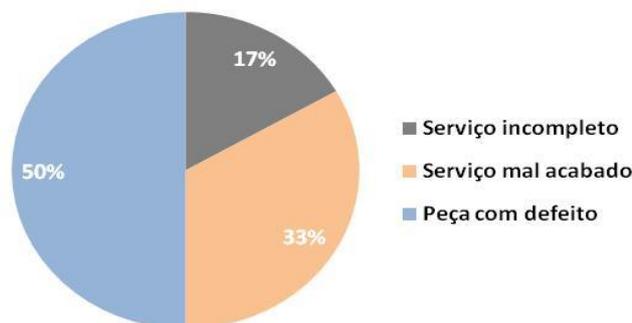
FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Tendo em vista que 9% dos clientes não haviam realizado serviço anteriormente, o que equivale a 4 clientes, apenas 41 responderam se tiveram problemas com os serviços realizados. Destes, 71% não tiveram problemas e 29% tiveram problemas.

Como todo serviço ou produto oferecido pode conter falhas a auto elétrica não está livre destas situações negativas, deste modo ocorreram alguns problemas que devem ser minimizados de forma séria e comprometida para que não obtenham fama neste quesito.

Como apresentado na figura 24, 29% dos clientes tiveram problemas. Destas 12 pessoas, 50% afirmam que o problema foi peças com defeito, 33% serviço mal-acabado e 17% diz que o serviço ficou incompleto.

Figura 16 – Se houveram problemas, qual das opções mais se caracteriza:

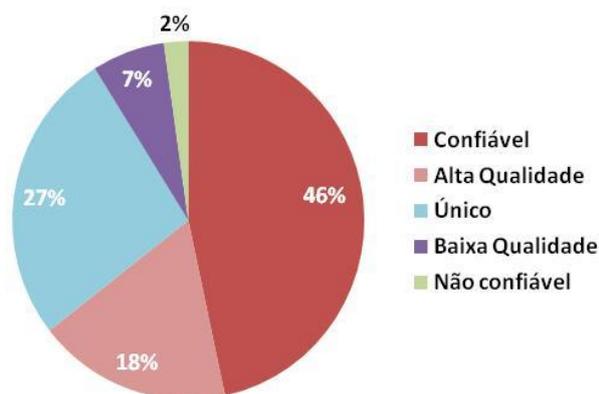


FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

O principal problema encontrado foi com peças com defeito, logo pode-se entender que empresa possa estar estacionada em fornecedores que oferecem produtos pouco qualificados, ou, as peças estejam a muito tempo paradas no estoque.

O segundo fator mais problematizado seria o serviço mal-acabado, este fator pode surgir por falta de tempo dos colaboradores que possuem uma grande demanda, ou, pela falta de conhecimento dos mesmos.

Figura 17 – Sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa, como você os classificaria?



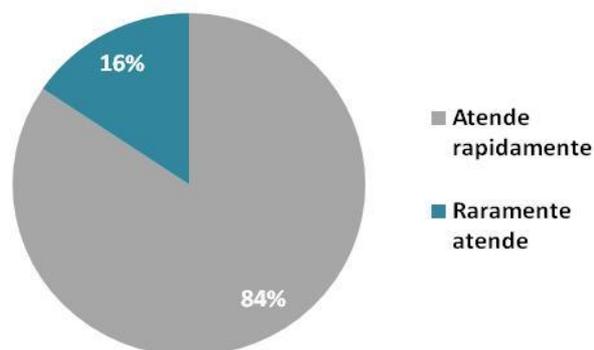
FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Ao questionar sobre a opinião dos clientes em relação produtos e serviços oferecidos pela empresa, 46% os classifica confiáveis, 27% concordam que o que lhes é oferecido é único, 18% tem a opinião de que são de alta qualidade,

7% acham que são de baixa qualidade e 2% dos clientes afirmam que não são confiáveis.

Grande parte da clientela confia no que a empresa lhes oferece, fator positivo para o desenvolvimento da empresa sabendo que a confiança entre as partes pode gerar a fidelidade do cliente.

Figura 18 – O que você acha do suporte ao cliente fornecido pela empresa?



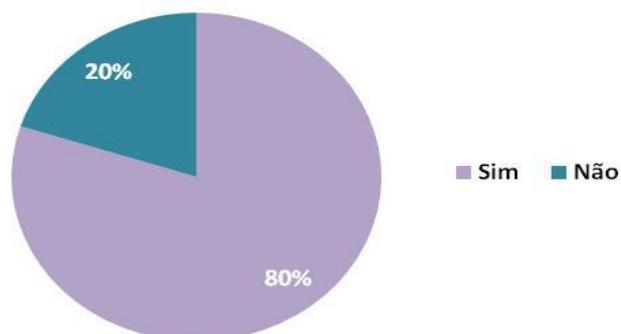
FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Sabendo que o atendimento ao cliente vai além de atendê-los apenas no estabelecimento, foi questionada qual a opinião dos clientes em relação ao suporte oferecido. Sendo assim, 84% afirmam que a empresa atende rapidamente aos chamados e 16% diz que são raramente atendidos. Nenhum dos clientes pesquisados disseram que nunca foram atendidos.

Sabendo que a empresa conta com dois colaboradores além do gestor na área de oficina, dependendo da demanda do dia os colaboradores são facilmente destinados a diversos serviços no local, este pode ser um fato que resulta aos 16% que responderam que as vezes não são atendidos fora do local.

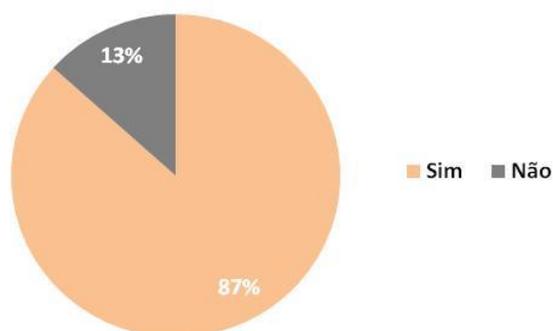
Ao perguntar se o cliente estaria disposto a recomendar os serviços da empresa a um algum conhecido, 80% deles responderam que indicariam e 20% afirmou que não estaria disposto a indicar.

Figura 19 – Você recomendaria a empresa a um conhecido?



FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Figura 20 – Voltaria a fazer serviços nesta empresa?

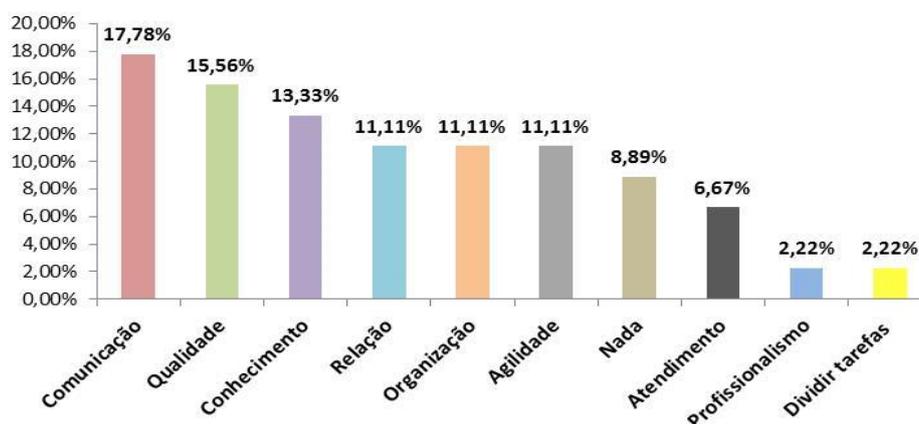


FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

Quando questionado ao público pesquisado, se eles voltariam para realizar outros serviços na empresa, 87% afirmou que voltará e 13% disseram que não voltariam a contar com a empresa quando surgir outros problemas com seu automóvel.

Observando que maior parte dos clientes voltaria a procurar a os serviços da empresa, entende-se que esta porcentagem está de fato encontrando o que necessitam na entidade e que de forma geral a auto elétrica está causando o sentimento de satisfação em sua clientela.

Figura 21 – O que se pode fazer para melhorar?



FONTE: Boeno; Steinke; 2019.

A última pergunta do questionário se referiu a dicas de melhorias, os clientes escreveram sobre o que poderia ser melhorado na empresa, perante seus olhos. O mais descrito foi à questão da comunicação com 17,78%, em segundo lugar com 15,56% foi qualidade, com 13,33% sobre o conhecimento dos colaboradores.

Este questionamento possui grande importância para o detalhamento da satisfação do cliente, em questões objetivas fica limitado a expressão da opinião, muitos clientes como observado anteriormente se veem satisfeitos de forma geral, porém sempre existe algum fator de melhoria peculiar para cada um.

A comunicação foi a característica mais destacada, este fato pode estar presente em momentos do atendimento, de processos, entre outros que acabam ficando confusos por falta da comunicação. Como visto em questões anteriores, alguns clientes tiveram problemas com peças e serviços, deste modo o segundo fator de melhoria seria a qualidade. O terceiro mais descrito foi o conhecimento que os colaboradores carregam, esta é uma bagagem positiva e que agrega muito em seus serviços, a falta dele pode ser um dos fatores que resultaram em serviços mal-acabados visto em uma das questões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tomada de decisões de uma empresa se define a partir do conhecimento que se tem sobre tal, para decisões certas é preciso estar de acordo com a

situação real da organização e assim obtendo a possibilidade alcançar melhores resultados. O planejamento estratégico é capaz de auxiliar e desenvolver a gestão de uma empresa, ela visa obter autoconhecimento, diminuir incertezas, minimizar ameaças e maximizar as oportunidades disponíveis em seus ambientes.

O Planejamento Estratégico traz de uma maneira formal um plano para a execução dos objetivos, as ações que devem ser tomadas e como devem ser executadas de modo que agregue a organização. Para tomar boas ações e facilitar a tomada de decisões é imprescindível o conhecimento sobre os aspectos que a empresa aborda, a ferramenta *Balanced Scorecard* oferece isso, um vasto conhecimento sobre a realidade organizacional.

O estudo intitulado como Proposta de planejamento estratégico com a utilização do BSC para uma empresa de setor auto elétrico, trouxe como problemática o questionamento, de que forma o planejamento estratégico e a ferramenta BSC podem contribuir para o desenvolvimento da gestão de uma empresa do setor auto elétrico. Os objetivos do estudo foram analisar o ambiente externo e interno e identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, estabelecer negócio, missão, visão e valores da empresa juntamente com o gestor, definir postura estratégica, aplicar a ferramenta GUT, desenvolver a ferramenta BSC, examinar as necessidades da organização a partir das ferramentas usadas e sugerir ações de melhorias.

Após a realização do estudo, conclui-se que todos os objetivos propostos foram atingidos, porém houve limitações na disponibilidade de algumas informações sobre a empresa para o desenvolvimento da perspectiva financeira contida na ferramenta BSC.

A pesquisa de satisfação do cliente trouxe em evidencia algumas peculiaridades sobre o público da empresa, de forma geral apesar dos clientes da Auto Elétrica terem boas visões sobre os serviços prestados ainda demonstram o sentimento de insatisfação em pontos como: na qualidade de peças, tempo de atendimento e sobre grau de conhecimento dos colaboradores. Ainda pode-se destacar que a opinião sobre a organização da empresa de alguns pesquisados, é de que é regular e ressalta-se no questionamento de

dicas para melhorias os quatro fatores de maior porcentagem foram: comunicação, qualidade, conhecimento e relacionamento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Processo de decisão nas organizações: construindo modelos de decisão multicritério**. São Paulo: Atlas, 2013. ISBN: 978-85-224-8011-1.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação, Controle**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. ISBN:978-85-224-6799-0.

ANSOFF, Igor. **Análise do Ambiente**. Disponível em: http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_analise_ambiente.htm Acesso em 08 de Junho de 2019

BALLESTERO-ALVARES, Maria Esmeralda. **Estratégia: da visão à ação**. São Paulo: Atlas, 2011. ISBN: 978-85-224-6379-4.

BASTOS, Rogério Lustosa. **Ciências humanas a e complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços editoriais LTDA, 2009. ISBN 978-85-7650-237-1.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006. ISBN: 978- 85-02-06016-6.

CARAVANTES, Geraldo R. 2005. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. ISBN 8576050269.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016. ISBN: 978-85-970-0642-1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. ISBN: 85-352-0849-6.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. ISBN:85-352-1235-3.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSENTINO, Danielli Venancio. CARVALHO, Dorely da Silva. Souza, Mariane Fonseca Pires de. ALVES, Rafaela de Freitas. **Planejamento Estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. Centro Universitário Católica Salesiano. Lins-SP, 2011.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar.** São Paulo: Atlas, 2017. ISBN: 978-85-97-01301-6

DAYCHOUM, Merthi. **40+16 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** Rio de Janeiro: Brasport, 2016. ISBN: 978-85-7452-762-8.

DIAS, Sergio Roberto. **Pesquisa de mercado.** São Paulo: Saraiva, 2011. ISBN: 978-85-02-13518-5.

DRUCKER, Peter. ***Defining Business Purpose and Mission.*** The Daily Drucker 2004.

FACHIN, Olívia. **Fundamentos de metodologia.** 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2017. ISBN: 978-85-02-63653-8