

Adriana Maria Miguel Peixe

Adriana Berno

Jorge Eduardo Scarpin

Universidade Federal do Paraná

DISCLOSURE DAS INFORMAÇÕES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DO BRASIL E ALUSÃO DO USO DA FERRAMENTA DO *BALANCED SCORECARD*

Resumo: O estudo aludi a contribuição e aplicação do *Balanced Scorecard* no contexto do planejamento estratégico como ferramenta de comunicação sobre os alicerces de processos gerencias para fornecer as informações sobre a missão, visão, valores, princípios e plano de desenvolvimento institucional (PDI), tendo um importante papel para o desenvolvimento das instituições e para gerenciar o sistema de gestão estratégica nos processos gerenciais. Planejamento estratégico é uma ferramenta eficaz que possibilita a transparência e direcionamento de melhorias para a empresa ao longo prazo, tendo como foco atingir os objetivos traçados. O artigo tem por objetivo verificar a *Disclosure* das Informações sobre o planejamento estratégico em 64 universidades públicas federais do Brasil e aludi o uso da ferramenta *Balanced Scorecard*. Uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, tendo sido aplicado o método de pesquisa estudo de multi-caso. O modelo aplicado foi adaptado de Yin (2016), tendo sido desenvolvido com sucesso por ser uma ferramenta de fácil aplicação e entendimento. Os resultados mostraram que as 64 universidades públicas federais estudadas não divulgam de maneira geral em seu *websites* as informações referente missão, visão, valores, princípios e plano de desenvolvimento institucional (PDI), os quais fazem parte do planejamento estratégico das Universidades Federais do Brasil, para avaliar e aplicar melhoria nos processos das Instituições.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional, *Disclosure* das Informações, Universidades Públicas Federais do Brasil.

Abstract: The study alluded to the contribution and application of the Balanced Scorecard in the context of strategic planning as a communication tool on the foundations of management processes to provide information about the mission, vision, values, principles and institutional development plan (IDP). Role for the development of institutions and to manage the strategic management system in management processes. Strategic planning is an effective tool that enables the transparency and direction of improvements for the company over the long term, focusing on achieving the objectives outlined. The article aims to verify the Disclosure of Information about strategic planning in 64 federal public universities in Brazil and alluded to the use of the Balanced Scorecard tool. A qualitative research of exploratory character, having been applied the research method multi-case study. The applied model was adapted from Yin (2016) and was successfully developed as a tool for easy application and understanding. The results showed that the 64 federal public universities studied do not generally disseminate information on mission, vision, values, principles and institutional development plan (IDP), which are part of the strategic planning of the Federal Universities of Brazil, To evaluate and apply improvements in the Institutions' processes.

Keywords: Strategic Planning, Institutional Development Plan, Disclosure of Information, Federal Public Universities of Brazil.

1 INTRODUÇÃO

No acompanhamento e controle da implantação do planejamento estratégico na avaliação de desempenho da gestão universitária, com a utilização de indicadores para analisar o processo de tomada de decisão, torna-se fundamental a evidenciação de políticas públicas e privadas para a educação superior, sob vários aspectos concomitantemente. A efetividade de um planejamento ocorre quando a sua construção e implementação são corretamente conduzidas, e para isso recomendam-se certos rituais a serem seguidos, (SILVA et al, 2014). Assim sendo, esses rituais a serem seguidos ampliam a capacidade de traduzir, planejar e implantar estratégias, bem como, alinhar esforços e metas em busca da melhoria contínua, criação de valor e crescimento. O planejamento em todas as dimensões deverá ser avaliado com métodos que possam medir o desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES), sobre as perspectivas: clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Os balanços financeiros fornecidos pela contabilidade possuem intuito de registrar e relatar os fatos ocorridos na organização, porém, não oferecem orientações suficientes para a tomada de decisão, de modo que crie valor financeiro e agregue valor à organização, em virtude de não conter informações sobre clientes, mercado, processos internos, recursos humanos, aprendizado, inovação, liderança e outros aspectos imprescindíveis para o momento atual de competitividade e globalização (OLIVEIRA, 2011). Nesse sentido Robert Kaplan (1997) resolveu criar o *Balanced Scorecard* que fornece aos tomadores de decisões as informações completas. Considerando aspectos intangíveis e tangíveis, por meio de um sistema que incorpore medidas financeiras e não-financeiras para dotar a organização com as condições necessárias para competir no mercado diante das grandes e rápidas transformações no cenário dos negócios (KAPLAN, 1997; SANTOS; LIMA, 2015).

Sendo assim o estudo aludi o uso da ferramenta *Balanced Scorecard* nas instituições junto ao planejamento estratégico para fornecer aos tomadores de decisões as informações completas. Surge a questão de pesquisa a qual se pretende responder no interim do artigo:

Como as 64 universidades públicas federais do Brasil evidenciam as informações do seu planejamento estratégico nos seus *websites*?

O Planejamento estratégico Privado ou Público é fundamental para a sobrevivência das organizações que estão preocupadas com seus clientes externos e internos e a transparência das informações. Motivo o qual o **objetivo do estudo é verificar a *disclosure* das informações sobre o planejamento estratégico em 64 universidades públicas federais do Brasil e aludir o uso da ferramenta *Balanced Scorecard*.**

O *Balanced Scorecard* deve possuir os componentes: Objetivos estratégicos; Indicadores chave de desempenho; metas de longo prazo; Iniciativas Estratégicas, conforme este estudo utiliza a técnica de coleta de dados para analisar se as universidades públicas federais estão evidenciando nos seus *websites* sua e missão, visão, valores, princípios PDI a sociedade. Ele deve ser elaborado, implementado e avaliado a partir de estudos e pesquisas que relatam seu conceito, importância, benefícios e resultados, os quais devem ser discutidos, adaptados e aceitos por todos na organização (REZENDE, 2008; SANTOS, 2014).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio do planejamento estratégico pode-se ter orientação para adotar decisões nas Instituições de Ensino Superior (IES). A presença dos líderes apoiando as práticas do Planejamento Estratégico (P.E) é fundamental para o sucesso da elaboração, implementação, controle e avaliação. É perceptível em todos os momentos o quanto pessoas flexíveis, independentes nas tomadas de decisões e inovadoras tendem a efetuar o processo com agilidade, eficiência alcançando a eficácia. Observa-se que mesmo usando essa premissa supramencionada, ainda existe muitas organizações que possuem líderes de fachada, ou seja, na hora de decidirem precisam esperar a liberação por parte da Coalizão Dominante Formal (C.D.F) diretoria. (PEREIRA; KICH, 2011). Neste estudo, pretende-se dar continuidade a pesquisa efetuada por Miguel et al., (2013) os quais evidenciaram a *disclosure* das informações sobre planejamento estratégico nos *websites* das universidades públicas da região sul do país.

2.1 Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* das Universidades Públicas Federais.

Nas últimas décadas é notório que a realidade das universidades públicas federais está tomando um novo rumo, inicia-se o processo das universidades públicas de gestão as quais buscam alcançar a eficiência e eficácia por meio do planejamento estratégico, colaborando na definição de um caminho a ser percorrido para alcançar as metas estabelecidas. Com a mudança de perfil, as realidades nessas instituições também mudam, e planejamentos estratégicos tornam-se necessários, sendo o planejamento estratégico uma opção de conduzir uma gestão com efetividade, proporcionando resultados positivos aos seus praticantes (SILVA et al, 2014).

Neste sentido unindo P.E e a ferramenta *Balanced Scorecard*, as instituições estudadas podem alcançar o equilíbrio, oferecido pela ferramenta *Balanced Scorecard*, produzindo medidas voltadas para orientar clientes internos como os dirigentes da instituição e clientes externos como alunos, dando uma visão de negócio refletindo em busca do crescimento e aprendizado. No *Balanced Scorecard* “há equilíbrio entre as medidas de resultado – as consequências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997).

O Planejamento Estratégico é um instrumento poderoso e altamente usado nas organizações, podendo ser aliado ao *Balanced Scorecard*, com a finalidade da criação de um ambiente que estimule a criatividade em paralelo aos esforços de estruturação. Conforme estudos de Oliveira (2011) demonstram que os balanços financeiros fornecidos pela contabilidade deixam insatisfações não oferecem orientações suficientes para a tomada de decisão, de modo que crie valor financeiro e agregue valor à organização, em virtude de não conter informações sobre clientes, mercado, processos internos, recursos humanos, aprendizado, inovação, liderança e outros aspectos imprescindíveis para o momento atual de competitividade e globalização (OLIVEIRA, 2011).

2.2 *Disclosure* das Informações Versus Planejamento Estratégico

A globalização das IES reflete em buscar melhorias por meio da análise dos processos interno e externo das instituições, com intuito de divulgar as informações das IES de forma precisa. Variáveis ambientais devem ser analisadas com intuito de melhorias nos processos: Tecnologia, ecologia, sindical, cultura, sociedade, comunidade, clientes, concorrentes, fornecedores, economia, mercado, educação entre outras. (PEREIRA, 2010).

As variáveis ambientais internas e externas podem influenciar nas instituições de forma diferenciada, tudo dependerá da IES a ser estudada. A pesquisa no mercado serve para apurar o que realmente será importante num determinado período. Sabe-se que para acompanhar as mudanças é fundamental esse contato com ambiente externo e interno, as informações devem estar explicitadas para todos os interessados. O que as pessoas acham e esperam de um serviço ou produto é intrínseco no relacionamento institucional seja ele privado ou público. A tecnologia quando bem utilizada pode suprir nas IES a redução de pessoas, processos de sistemas mais enxutos e aumento da produtividade.

As variáveis externas são estudadas sob a ótica de oportunidade e ameaças, ou seja, o que pode ser bom e o que pode ser prejudicial na organização. A economia, política, Ecológico, Tecnológico, Demográfico, Social Cultural refletem em resultados os quais podem ser utilizados na alavancagem da organização com novos produtos no mercado, analisando os concorrentes por meio das forças competitivas como a negociação de fornecedores, clientes, ameaça de produtos substitutos, entrada de novos concorrentes. Pode-se visualizar a essa alavancagem como as competições organizacionais das Indústrias. As variáveis Internas, pontos fortes e fracos. A análise de fatores como administrativos, financeiros, operacionais e marketing, estão todos integrados nesse contexto. A união do produto análise variáveis externas e internas da organização resulta na matriz FOFA, conhecida em inglês por *SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats)*. No início do século XX com a instabilidade no mercado competitivo as organizações partem em busca de melhorias de processos com o objetivo de permanecerem no mercado competitivo. Para isso a implementação do planejamento estratégico por meio de estudos na organização vem agregar positivamente. Muitas organizações embora não tenham as práticas de suas estratégias descritas às praticam, faltando na verdade colocá-las no papel, o que vem acontecer no século XX. As organizações que não possuem estratégias, com certeza tendem a entropia.

3 METODOLÓGIA

A fundamentação teórica desta pesquisa baseia-se no desenvolvimento de proposta de estudo para verificar a **Disclosure das Informações sobre o planejamento estratégico em 64 universidades públicas federais do Brasil** por meio de coleta de dados nos *websites* e **aludir o uso da ferramenta *Balanced Scorecard***. A **Disclosure das informações torna-se importante** no processo de globalização. A exigência do *Disclocure* das Informações sobre o P.E. no mercado das IES reflete em análise interna e externa das instituições. Análise essa resultante da divulgação das informações, que podem ser verificadas por meio de variáveis ambientais. Uma das variáveis ambientais conforme Pereira (2010) vem a ser as tecnologias, que no estudo considera-se os websites das 64 universidades públicas federais do Brasil. (PEREIRA, 2010). O qual verificou-se a divulgação das informações referente missão, visão, valores, princípios e plano de desenvolvimento institucional (PDI).

Para Michel (2009); Lakatos e Marconi (2007) as técnicas de coleta de dados tem natureza instrumental e devem viabilizar a coleta de dados e informações objetivando a análise e a explicação dos aspectos estudados. Acrescenta o autor que a coleta de dados é uma observação da vida real que, quanto a sua natureza, pode ser dividida da seguinte forma:

(i) Dados Primários: extraídos diretamente das fontes pesquisadas, tais como as pesquisas realizadas em campo.

(ii) Dados Secundários: extraídos por meio de análise documental, como relatórios, livros, jornais, revistas e *websites*, caso em estudo. Assim sendo a pesquisa possui características à investigação documental e descritiva (VERGARA, 2006). Na abordagem de Yin (2016), o Estudo de Caso, como ferramenta de investigação científica é utilizado para compreender processos na complexidade social nas quais estes se manifestam: seja em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares. A metodologia pressupõe, em alguns casos, a existência de uma teoria prévia, que será testada no decorrer da investigação (YIN, 2016), e admite em outros casos a construção de uma teoria a partir dos achados da pesquisa.

O método de investigação utilizado é o indutivo, pois parte de uma premissa particular, dados e fatos constatados para uma premissa geral de conclusão. Salienta, ainda, Gil (2012) que, no raciocínio indutivo, não se deve buscar a generalização a priori, mas constatá-la e a partir da observação de casos concretos confirmados da realidade percebida.

4 ESTUDO MULTI-CASO

Na sequência será efetuado a análise **do estudo que vem a ser a verificação da *Disclosure* das Informações sobre o planejamento estratégico em 64 universidades públicas federais do Brasil** por meio de coleta de dados nos *websites* das regiões: (i) Centro Oeste; (ii) Nordeste; (iii) Norte; (iv) Sudeste e (v) Sul, do país Brasil.

4.1 Análise sobre o levantamento das informações

No estudo apresentado se aludi alocar em uso a ferramenta do *Balanced Scorecard* junto ao planejamento estratégico para que possa facilitar o entendimento em todos os níveis da organização. Observando que “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas, neste artigo traduzido nas Instituições de Ensino Superior públicas no Brasil, num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN, 1997; SANTOS; LIMA, 2015). O *BSC* torna entendível, para todos os níveis da organização a visão missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer de forma que suas ações impactam no desempenho organizacional. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol de implementar as estratégias.

O *Balanced Scorecard* juntamente com o planejamento estratégico são ferramentas designadas para gerenciamento e melhoria contínua da missão, visão, valores, princípios e planejamento

das instituições. Agindo no sentido de evidenciar **com maior intensidade o *Disclosure das Informações sobre o planejamento estratégico das universidades públicas federais do Brasil nos websites***. Oliveira (2011) menciona que os balanços financeiros fornecidos pela contabilidade deixam insatisfações. A unificação do planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* só tem de agregar nas tomadas de decisões nas IES de forma que eliminem as insatisfações obtidas por meio da análise dos balanços financeiros fornecidos pela contabilidade (OLIVEIRA, 2011). A verificação da *Disclosure* das Informações versa na melhoria de desempenho no setor público das universidades federais do Brasil. Traduzindo em controles de resultados, alcançando metas e melhorias nas instituições. A evidenciação dos dados demonstra a divulgação e transparência do planejamento estratégico. Para que se obtenha o retorno esperado deve existir a *dislosure* das informações como missão, visão, valores, princípios e PDI com o objetivo de cumprir o P.E (SANTOS; LIMA, 2015). Conforme encontrado nas regiões destacadas na sequência:

(i) Região Centro-Oeste

A Região Centro-Oeste a qual possui em sua totalidade 5 (cinco) universidades Públicas Federais, UniB, UBGD, UFG, UFMT, UFMS, percebe-se na análise dos dados apresentado que somente duas universidades não divulgam suas informações nos *sites* são elas: UFMT, UFMS. Vale destacar que as universidades: UniB, UBGD, UFG, evidenciam de forma completa as informações que fazem parte do planejamento estratégico, que são visão, missão, valores, princípio e plano de desenvolvimento institucional (PDI).

(ii) Região Nordeste

A região Nordeste é contemplada com 19 (dezenove) universidades, as que evidenciam informações referentes à missão nos *sites* são: UFCA, UFAL, UFC, UFMA, UFOB, UFPI, UFRPE, UFERSA. Dessa forma relacionada à visão nessa região tem-se somente a UFCA, UFMA. Os valores foram divulgados unicamente pelas Universidades UFCA, UFPI. A região nordeste no momento atual não se preocupa em informar ao público os princípios das universidades conforme estudo realizado no que se refere à divulgação do PDI são evidenciados nas seguintes Universidades UFBA, UFRB, UFCA, UFPE, UFSB, UFC, UFMA, UFPI, UFRPE, UFERSA.

(iii) Região Norte

A maior preocupação na região norte é em relação ao PDI. Conforme análise de 10 (dez) universidades, 7 (sete) instituições divulgam o PDI. São elas: UNIR, UPRR, UFAC, UNFAP, UFAM, UFPA, UFT, UFRA. Vale ressaltar que existe uma preocupação em realizar a divulgação da missão das seguintes universidades: UNIR, UFAC, UNFAP, UFAM, UFPA, UFRA. Existe 2 (duas) instituições da região norte que não divulgaram nenhuma informação referente informações que fazem parte do planejamento estratégico, que são visão, missão,

valores, princípios e plano de desenvolvimento institucional (PDI). São elas: UFOPA, UNIFESSPA.

(iv) Região Sudeste

A região sudeste do país, evidencia a preocupação na divulgação da missão das universidades UNIFAL, UNIFEJ, UFLA, UFOP, UFES, UNIRIO, UFRJ, UFTM, UFVJM, UFRRJ. Essa região possui em sua totalidade 18 (dezoito) instituições públicas federais. Observa-se na pesquisa que não existe a preocupação na divulgação dos valores tendo somente as Universidades UFES, UFVJM, e realizar a divulgação deste tópico. **(v) Região Sul**

Vislumbra que todas as instituições da Região Sul do país realizam o PDI, constata-se que o PDI é mais abrangente que o planejamento estratégico de uma organização e isso ajuda no desenvolvimento das Universidades, em vários sentidos, tecnológico, educacional, financeiro, gestão de pessoas. No entanto deixa a desejar a divulgação dos princípios onde fica explícito por meio das informações compiladas que uma única instituição na região sul do país efetua a exposição no *website* dos princípios que a norteiam. Sabe-se que é de fundamental importância evidenciar os princípios. A instituição que explicita a informação vem a ser a UFPR (Universidade Federal do Paraná).

Os Planejamentos Estratégicos das Instituições Pública Universitárias do Brasil possuem com objeto de reiterar o organograma, a missão, visão, valores, princípios e PDI das instituições onde contém as metas e objetivos da entidade. Elaborado pelos docentes das universidades, para proporcionar uma atuação concentrada e estratégica das universidades em relação a todos os aspectos do negócio institucional. Assim, o Planejamento Estratégico identifica a realidade da entidade de ensino superior, o posicionamento, evolução e diretrizes da instituição, no âmbito da qualidade de estrutura e de ensino. Dando efetivos instrumentos para consecução da visão e preservação da missão da instituição de ensino. O dirigente tem o intuito de realizar e renovar, a fim de acompanhar o desenvolvimento do planejamento estratégico das entidades estudantis.

O objetivo da pesquisa foi alcançado, resultados encontrados **evidenciam a *Disclosure* das Informações sobre o planejamento estratégico em universidades públicas federais do Brasil no decorrer do estudo, ou seja, nos *websites* as universidades exibem informações referente ao planejamento estratégico.** Observou-se que as informações contidas referentes à visão, missão, valores, princípios e PDI, foram notadas e analisadas pela divulgação no *site* oficial de cada instituição.

5 CONCLUSÃO

Ressalta-se que o planejamento estratégico juntamente com o *Balanced Scorecard* apresentado por Kaplan; Norton (1997), não é uma inovação, mas o aperfeiçoamento de ferramentas gerenciais as estruturas de causa e efeito orientados pela visão e missão, alinhamento organizacional “princípios”, e diretrizes para à procura de desenvolvimento do aprendizado na Instituição como entidade organizada. O *Balanced Scorecard* não proporcionar informações

novas, somente sua intenção e de traduzir o resultado do planejamento estratégico em termos operacionais (SANTOS; LIMA, 2015).

O objetivo da pesquisa foi alcançado resultados encontrados evidenciam a *Disclosure das Informações sobre o planejamento estratégico em universidades públicas federais do Brasil no decorrer do estudo. As 64 universidades públicas federais do Brasil evidenciam as informações do seu planejamento estratégico por meio da missão, visão, valores, princípios e plano de desenvolvimento Institucional (PDI) como ferramentas de cumprimento dos requisitos verificadas nos seus websites. Conforme análise efetuada sobre o levantamento estudos multi-casos.*

As informações no *website* como a missão, visão, valores, princípios e PDI, foram apresentadas neste estudo para demonstrar a preocupação das Instituição na transparência das Informação no planejamento estratégico. Sugerindo o uso da ferramenta *Balanced Scorecard* para a implementação das diretrizes das instituições estudadas, motivo o qual alude-se para o aprimoramento do planejamento com enfoque para a implementação do uso da ferramenta BSC, não visualizada e publicada nos websites. As Instituições que se preocupam em ser transparentes e evidenciam suas diretrizes no *website* podem fazer o uso do planejamento estratégico e *Balanced Scorecard* com intuito de obterem uma melhor visão e projeção do futuro planejamento da organização. O planejamento estratégico catalisa as informações para estabelecer a missão, visão, valores, princípios e PDI. No estudo anteriormente efetuado por Miguel et al. (2013) os autores evidenciam as informações do planejamento estratégico referente à missão, visão e declaração de valores, nas IES Públicas Federais pela *disclosure* encontrada. As demais regiões também demonstram defasagens, embora com informações divulgadas. O planejamento estratégico junto com o *BSC* é considerado importante ferramenta para realizar um diagnóstico da construção do processo de melhorias continua.

Sugere-se que novos estudos sejam efetuados ampliando as IES a serem analisadas, por meio da verificação em seus *websites*.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **The New Corporate Strategy**. Uk: John Wiley & Sons, 1988.
- BETHLEM, A. **Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CAKMAK, P. I.; Tas, E. Strategic planning practices of contractor firms in Turkey. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 58, 40-46, 2012.
- COSTA, L. V. **Análise da Implementação Do Planejamento Em Universidades Públicas Federais: O Caso Da Universidade Federal Do Pampa**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria Centro de Ciências Sociais e Humanas. **Dissertação de Mestrado**, 2014.
- DIAS SOBRINHO, J. Avaliação como instrumento da formação cidadã e do desenvolvimento da sociedade democrática: por uma ético-epistemologia da avaliação. In: Ristoff, Dilvo Ilvo (Org.). **Avaliação participativa: perspectivas e debates**. Brasília: INEP, 2005.
- FERNANDO, A. Da C. **Scorecard dinâmico – em direção à integração da dinâmica de sistemas com o *Balanced Scorecard***. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.
- KAPLAN, R. S. et al. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Tradução Luis Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KICH J. I. DI F.; PEREIRA, M. F. A influência da Liderança, Cultura, Estrutura e Comunicação Organizacional no Processo de Implantação do Planejamento Estratégico. **Cad. Ebape.BR**, v. 9, nº 4, artigo 6, Rio de Janeiro, 1045–1065, 2011.
- KICH, J. I. DI F.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- MINTZBERG, H. (1995). **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- MIGUEL, A. M.; PEIXE, B. C. S.; PEREIRA, M. F.; BORNIA, A. C. *Disclosure das informações sobre planejamento estratégico nos websites das universidades públicas da região*

sul: estudo exploratório. Anais do 3o. Congresso internacional de conhecimento e inovação (ciKi). Porto Alegre-RS, 1479 – 1492, 2013.

PEREIRA, M. F.; KICH, INES DI F. **Planejamento Estratégico: Os Pressupostos Básicos para uma Implantação Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: Teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. F.; KICH, INES DI FRANCESCO. **Planejamento Estratégico: Os Pressupostos Básicos para uma Implantação Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS, G. L. DOS; LIMA, M. A. de. Contribuições do *Balanced Scorecard* (BSC) para o alinhamento dos processos organizacionais em uma empresa catarinense de embalagens plásticas. **Congresso de Contabilidade/UFSC**, 2015.

SANTOS, G. L. dos. Contribuições do *Balanced Scorecard* para o alinhamento entre as estratégias organizacionais e os processos da gestão da qualidade em uma empresa catarinense de embalagens plásticas. **Dissertação (mestrado em Administração)** – Universidade do Sul de Santa Catarina.

SILVA, J. E. O.; Seemann, D. K.; Melo, M. B; Amante, C. J; Ramos, A. M.; Silva G. T. (2014). Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. **Revista GUAL, Florianópolis**, V (7) 3, 93-114, 2014.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27(5), 613-634, 2006.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do começo ao fim, segunda edição**. Nova Iorque: The Guilford Press. ISBN: 978-1-4625-1797-8. 386 p, 2016.