

## ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

### MODELO DE INDICADORES DE DESEMPENHO: UMA FERRAMENTA DE CONTROLE ESTRATÉGICO

Um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Moveleiro

#### AUTORES

##### ADRIANA PORTO

Universidade Luterana do Brasil - ULBRA  
adriana\_porto@yahoo.com.br

##### ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Universidade Federal de Santa Maria  
rolando@ct.ufsm.br

#### Resumo

O presente trabalho possui o objetivo de propor um modelo de indicadores de desempenho que reflitam a perspectiva estratégica adotada por uma indústria do setor moveleiro. Entende-se que o uso de indicadores seja parte inerente a administração estratégica, pois, possibilita o desdobramento da visão de futuro e da estratégia organizacional em medidas de desempenho. Conforme Eccles (2000) e Kaplan & Norton (2000), os gestores perceberam que as novas estratégias e a nova realidade competitiva exigem novos sistemas de mensuração que incluam um conjunto equilibrado de indicadores que lhes permita visualizar a empresa sob várias perspectivas ao mesmo tempo. Assim, através da metodologia de estudo de caso pôde-se coletar informações e estruturar um modelo de indicadores que sustentasse a estratégia e auxiliasse a tomada de decisão. Construiu-se, a princípio, o mapa estratégico com a demonstração do conjunto de hipóteses que interliga as questões estratégicas, definindo-se as perspectivas organizacionais. Para cada perspectiva determinaram-se os indicadores de desempenho mais adequados as escolhas estratégicas feitas pela empresa. Finalmente, construiu-se o mapa de indicadores que possibilita a visualização do desdobramento das questões estratégicas, permitindo que a organização veja suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática.

**Palavras-chave:** indicadores de desempenho, planejamento estratégico, setor moveleiro.

#### *Abstract*

*The present paper aims to propose a model of development indicators which reflect a strategic perspective adopted by an industry of the furniture sector. It is understood that the use of indicators is linked to strategic management, because it enables the development of a view of the future and of the organizational strategy in development measures. According to Eccles (2000) and Kaplan & Norton (2000), the administrators realized that the new strategies and the new competitive reality demands new measure systems that include a balanced set of indicators that provide them to visualize the company under several perspectives at the same time. Thus, through the methodology of case study it is possible to collect information and structure a model of indicators that supported the strategy and helped to take decisions. Initially a strategic map was built with the demonstration of the*

*set of hypotheses that connects the strategic questions, defining the organizational perspectives. For each perspective, then, determine the critical factors of success and their interrelationship, that allowed the definition of the performance indicators more adequate to the strategic choices made by the company. Finally, it was built a map of the indicators that allows the visualization of the development of the strategic questions, permitting that the organizations see their strategies in a coherent, integrated and systematic way.*

**Key-words:** *performance indicators, strategic planning, furniture sector.*

## **MODELO DE INDICADORES DE DESEMPENHO: UMA FERRAMENTA DE CONTROLE ESTRATÉGICO**

### **Um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Moveleiro**

#### **Introdução**

Sabe-se que a condução dos negócios deve seguir um direcionamento estratégico capaz de prover uma postura adequada aos novos desafios de uma economia globalizada e altamente competitiva, onde as mudanças se sucedem em alta velocidade (KARDEC, FLORES & SEICHAS, 2002).

Conforme Kaplan & Norton (1997) a competição em um novo ambiente organizacional exige que as empresas assumam novas premissas estratégicas, que as conduzam a um futuro desejado e planejado. Fazendo-se necessário o desenvolvimento de uma orientação estratégica que estabeleça as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá (ANSOFF, 1990).

Transferindo-se as argumentações anteriores à análise do setor moveleiro nacional aponta-se as mudanças enfrentadas e os novos posicionamentos exigidos. De acordo com o estudo de competitividade da cadeia de madeira e móveis da UNICAMP-IE-NEIT (2002) observa-se grandes transformações a partir da década de 90 devido a introdução de equipamentos automatizados, uso de novas fontes de matéria-prima e utilização de novos modelos de gestão.

Soma-se a estes elementos, a massificação do consumo, especialmente dos móveis retilíneos confeccionados a partir de madeira reconstituída, priorizando-se maior conforto e funcionalidade do móvel esclarece Gorini (2000). A autora salienta a concorrência mundial via preço, sendo a eficiência um importante fator de competitividade, a exceção acontece para os móveis de alto valor agregado da Itália e os móveis de metal de estilos variados produzidos em Taiwan. Os estudos de Gorini (2000) concluem que as tendências do futuro são de um móvel prático, padronizado, de baixo custo e confeccionado a partir de madeira de reflorestamento.

Atenta aos novos direcionamentos do setor, a empresa em estudo iniciou o processo de administração estratégica com o desenvolvimento de seu planejamento estratégico que incluiu a definição da visão de futuro, análise interna e externa e a formulação das questões estratégicas.

Convém salientar que as questões definidas neste plano referem-se ao aumento da lucratividade da empresa; lançamento de linhas de produtos com *design* diferenciado; construção de negócios de exportação para os países do Mercosul, África e Arábia Saudita; seleção e qualificação dos clientes atendidos (pontos de venda) - conhecimento/relacionamento/serviço; adequação e melhoria do *layout* e processo de produção; análise e adequação do *mix* de produtos; e capacitação e treinamento dos colaboradores, desenvolvendo habilidades que aprimorem o produto e o padrão.

A implementação das questões, no entanto, exigiu saber se as estratégias definidas estavam certas, se os resultados obtidos correspondiam aos resultados desejados e quais correções e ajustes deveriam ser realizados, fazendo-se necessário o controle estratégico. De acordo com Certo & Peter (1993) este controle é uma forma de garantir a realização da meta organizacional monitorando e avaliando a efetividade do processo de administração estratégica.

Destaca-se neste contexto, a medição do desempenho através de indicadores, que permite o controle estratégico quantificando a eficiência e a eficácia organizacional. Hronec (1994) conceitua as medidas de desempenho como os “sinais vitais” da organização, pois, informam as pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte do todo. Schmidt *et.al.* (2002) apresenta as principais razões para que as empresas desenvolvam seus sistemas de medição: (a) criar, implantar e conduzir estratégias competitivas; (b) verificar se a missão da empresa está sendo atingida; (c) alimentar o planejamento; (d) alimentar os sistemas de incentivos dos funcionários; (e) identificar problemas que necessitam a intervenção dos gestores.

Assim, diante do exposto formulou-se o seguinte problema de pesquisa: “como medir o desempenho organizacional, porque medir e o que medir, considerando a perspectiva estratégica adotada por uma unidade industrial do setor moveleiro?”

Considerando-se o problema de pesquisa, o presente trabalho propõe um modelo de indicadores de desempenho alinhados ao planejamento estratégico de uma indústria do setor moveleiro. Neste intuito realizou-se um estudo em uma indústria de móveis para escritório, que no ano de 2002 desenvolveu seu planejamento estratégico, com o auxílio dos professores da Universidade Federal de Santa Maria.

## **Revisão Bibliográfica**

### ***Administração Estratégica***

O desenvolvimento de uma orientação estratégica clara é fundamental para o direcionamento das organizações em um contexto de mutáveis pressões externas. As mudanças que ocorrem no cenário competitivo, tão discutidas no meio acadêmico e empresarial, foram identificadas por Hammel & Prahalad (1994) como sendo pelo menos sete principais: a globalização, a desregulamentação e privatização, a convergência, as fronteiras tênues entre os setores, o fim da intermediação e a consciência ecológica.

Verifica-se que o processo de administração estratégica, independentemente de sua estruturação, é um processo capaz de responder as surpresas ambientais e de antever oportunidades e ameaças. Desta forma, o processo intermediário da administração estratégica será o plano estratégico, ou seja, o registro de um conjunto de decisões interdependentes e resultantes das análises estratégicas, que pode ser dividido de diversas maneiras. (ANSOFF, 1981)

De forma ampla, o plano estratégico dá suporte à gestão organizacional e sustenta o processo de tomada de decisão. De acordo com Ackoff (1983) planejamento é algo que

fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisão. O planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões; e o planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita

### ***Planejamento Estratégico***

O sistema formal de planejamento estratégico que constitui-se em um processo criativo e disciplinado capaz de responder as seguintes questões: qual a definição do negócio? qual a visão de futuro? quais serão as estratégias de competição, posicionamento e crescimento? qual a prioridade para produtos/serviços oferecidos e para os mercados atendidos? quais as metas e os investimentos necessários? e, finalmente, quais as competências que devem ser desenvolvidas para que o plano alcance seus objetivos?

Apenas por intermédio de respostas objetivas e consistentes a essas perguntas é que podemos dizer, com convicção, que a empresa tem uma estratégia clara e, portanto, sabe onde e como quer crescer.

Portanto, o planejamento estratégico não é um instrumento isolado, pois, possui suas bases em análises internas (da empresa) e análises do ambiente, o que permite um desenvolvimento de ações voltadas para o mercado, baseadas em vantagens competitivas que garantirão o sucesso organizacional. A utilização do Planejamento Estratégico garantirá flexibilidade estratégica, uma vez que, as revisões periódicas possibilitarão respostas às mudanças externas e internas.

Todas as decisões, tomadas durante o planejamento ou as operações normais, devem estar sujeitas a controle. Um único sistema de controle pode ser aplicado a todas as decisões, quaisquer que sejam suas origens (ACKOFF, 1983). De acordo com Certo & Peter (1993) o controle estratégico consiste em fazer com que certas estratégias se desenvolvam da forma planejada. Os autores acrescentam que o controle estratégico é uma forma de garantir a realização da meta organizacional monitorando e avaliando a efetividade do processo de administração estratégica.

No entanto, para que o desempenho em qualquer nível organizacional possa ser gerenciado, as expectativas em relação àquele desempenho devem ser claramente estabelecidas e comunicadas. (RUMMLER & BRACHE, 1994). Sem a orientação de uma estratégia clara, não podemos ter certeza de estarmos alocando nossos recursos de forma apropriada, gerenciando nossos processos críticos de negócios e recompensando o desempenho correto. Desta forma, o próximo tópico discorrerá sobre medição de desempenho organizacional, entendida como processo de controle que ampara os administradores em sua tarefa de impulsionar a organização para o desenvolvimento de sua estratégia.

### **Medição de Desempenho**

Qualquer organização – por mais bem alinhada que sua estrutura esteja – não pode perseguir eficazmente suas estratégias sem um sistema consistente de controle gerencial

(ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2001). A estrutura organizacional define as relações de subordinação, a responsabilidade e a autoridade dos executivos, mas seu funcionamento efetivo depende de um apropriado sistema de medição. Estes sistemas de avaliação de desempenho são criados a partir da seleção de parâmetros adequados a estratégias e devem permitir um adequado equilíbrio dos parâmetros de avaliação em todos os níveis da empresa.

Assim, a medição de desempenho é relevante no momento que monitora constantemente o gerenciamento dos recursos organizacionais, garantindo o acompanhamento das ações, corrigindo rumos ou reforçando decisões o que possibilita a competitividade da empresa. Destaca-se, neste contexto, a metodologia denominada *balanced scorecard*.

O *scorecard* é um sistema de medição que possui o objetivo de motivar executivos e colaboradores a executar a estratégia e transformando-a em ação. Kaplan e Norton (2000) propuseram esse sistema de mensuração que oferece aos gerentes um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho. A filosofia proposta pelo *balanced scorecard* fundamenta-se nas seguintes premissas:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Conforme Kaplan e Norton (1997) o *balanced scorecard* traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

A metodologia do *scorecard* reúne uma série de informações estratégicas que são organizadas num conjunto de indicadores que permitem localizar problemas, definir rumos, prever turbulências e entender onde a empresa vai. Portanto, um *balanced scorecard* adequado deve contar a história da estratégia.

## **Metodologia**

Classifica-se a presente pesquisa quanto a técnica de coleta, análise e interpretação dos dados, pois, este estudo contempla o exame de fatos mutáveis e que possuem sentido em um contexto específico apresentando nuances e peculiaridades. Assim, a técnica do estudo de caso apresenta-se como a mais adequada, sendo caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo (GIL, 1987).

Utilizando-se da estratégia de estudo de caso iniciou-se o estudo pela revisão bibliográfica que compreendeu os assuntos relativos a medição de desempenho organizacional, planejamento estratégico e setor moveleiro. Partindo-se dos referenciais teóricos pôde-se estabelecer a seqüência de trabalho junto a unidade organizacional, que iniciou com a formulação do planejamento estratégico da empresa – incluindo visão de futuro, pontos fortes e pontos fracos e questões estratégicas. A seguir montou-se o mapa estratégico,

definindo-se as perspectivas a serem mensuradas chegando-se, assim, a proposição dos indicadores mais adequados ao planejamento desenvolvido.

Cada etapa do trabalho necessitou de utilização de diferentes procedimentos de coleta de dados devido as suas peculiaridades e por se tratar da análise de uma unidade organizacional. Assim, descreve-se a seguir as técnicas adotadas.

A coleta de dados revela-se como elemento de maior relevância no projeto de pesquisa, pois, uma das formas de validar os estudos de caso é a utilização de várias fontes de evidência. No entanto, a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco, e tudo o que foi feito anteriormente – ao se definir o problema e se projetar o estudo de caso – terá sido em vão (YIN, 2001).

A análise e interpretação dos dados coletados fundamentaram-se na teoria desenvolvida pelos autores Kaplan e Norton denominada *Balanced Scorecard* que apresenta um sistema de medição organizacional que traduz a visão, missão e as estratégias da empresa em indicadores que se interligam em uma relação de causa e efeito e que abrangem a perspectiva financeira, dos clientes, processos internos e aprendizado, mensurando o desempenho da unidade empresarial.

### **Caracterização da Empresa**

Este estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa produtora de móveis para escritório, constituída no ano de 1995, situada na região central do Rio Grande do Sul. A comercialização de seus produtos acontece em âmbito nacional, sendo que, a empresa está iniciando o processo de exportação para alguns países do Mercosul, para África e Arábia. No ano de 2002 a empresa desenvolveu seu planejamento estratégico com o auxílio dos professores da Universidade Federal de Santa Maria. A motivação para a definição de um novo posicionamento estratégico ocorreu, entre outros motivos, pela necessidade de profissionalização da empresa; pela pressão do mercado, que sofreu com a crise da Argentina, exigindo margens menores de comercialização; e pela concorrência das empresas informais que fizeram os preços dos produtos descerem a níveis muito baixos. Assim, apresenta-se a seguir o planejamento estratégico desenvolvido pela empresa.

### **Planejamento Estratégico da Empresa**

O planejamento estratégico desenvolvido baseou-se nas premissas teóricas de Estrada (2000), iniciando com a definição da visão de futuro da organização seguindo-se com a realização da análise externa da empresa, onde verifica-se as ameaças e oportunidades e da análise interna, determinando-se pontos fortes e fracos da organização. Após estas análises, define-se as questões estratégicas que guiarão as ações empresariais. Desta forma, apresentam-se os resultados da execução do planejamento estratégico da empresa em estudo.

#### ***Visão de futuro***

Estar entre as principais empresas de produção de móveis de escritório do país. Apresentando um produto com *design* diferenciado, melhor aproveitamento industrial e preocupando-se com a ecologia. Encorajando a habilidade individual e criativa dos colaboradores através da produção de móveis para escritório que proporcionem conforto, qualidade e satisfação ao cliente. Buscando avanços tecnológicos e elaborando produtos dentro dos padrões ergonômicos com preços compatíveis

### ***Questões estratégicas***

As questões estratégicas fundamentam-se na visão de futuro que é o elemento inspirador e direcionador das ações empresariais e, também, baseiam-se na análise cruzada entre ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos. As orientações estratégicas são expressas através destas questões e os planos de ação desenvolvem-se a partir destas proposições.

Apresentam-se, assim, as questões desenvolvidas pela empresa.

- Questão Estratégica 1: Aumento da lucratividade da empresa;
- Questão Estratégica 2: Lançamento de linhas de produtos com *design* diferenciado;
- Questão Estratégica 3: Construção de negócios de exportação para os países do Mercosul, África e Arábia Saudita;
- Questão Estratégica 4: Seleção e qualificação dos clientes atendidos (pontos de venda) - conhecimento/relacionamento/serviço;
- Questão Estratégica 5: Adequação e melhoria do *layout* e processo de produção;
- Questão Estratégica 6: Análise e adequação do *mix* de produtos;
- Questão Estratégica 7: Capacitação e treinamento dos colaboradores, desenvolvendo habilidades que aprimorem o produto e o padrão.

A implementação do planejamento estratégico fez com que algumas questões começassem a aparecer no ambiente organizacional, tais como: Quais os resultados efetivos das ações estratégicas? De que forma podemos desenvolver um controle estratégico? Como podemos mensurar o desempenho da organização após a implementação do planejamento? Quais seriam os indicadores mais adequados para esta medição?

O levantamento destas questões administrativas direcionaram os esforços para a montagem de um modelo de indicadores de desempenho alinhados a estratégia desenvolvida pela empresa e que contemplassem os fatores de competitividade do setor moveleiro. Neste sentido, com base nas teorias referente a medição de desempenho organizacional, desenvolveu-se a proposta de um conjunto de indicadores de desempenho.

### **Proposta de um modelo de indicadores de desempenho**

A construção de um modelo de indicadores de desempenho pressupõe a utilização de uma teoria que sustente o sistema e que ofereça os conceitos básicos orientadores do trabalho. Assim, elaboraram-se os indicadores com base na estrutura do sistema de medição “*balanced scorecard*” desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). Salientando-se que esta metodologia é uma abordagem participativa que fornece um arcabouço para o



desenvolvimento sistemático da visão organizacional, tornando-a mensurável (RAMPERSAD, 2004).

**Construção do mapa estratégico e definição das medidas a serem mensuradas**

Conforme Kaplan & Norton (2000) o mapa estratégico permite o entendimento da estratégia sob uma perspectiva ampla e não como um processo gerencial isolado. A estratégia deve ser compreendida com parte de um contínuo que começa com a visão da empresa, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio.

Seguindo, desta forma, a literatura de base, formulou-se o mapa estratégico da empresa estruturando-se as questões definidas no planejamento estratégico numa relação de causa e efeito. A figura 1 apresenta o mapa estratégico onde evidencia-se o encadeamento das questões estratégicas da empresa.



Figura 1 – Mapa estratégico

A estrutura do mapa estratégico compõe-se das questões estratégicas que são complementares, simultâneas e direcionadas para o alcance da visão de futuro e que possuem a finalidade de aproveitar as oportunidades e prever ameaças do ambiente previstas na análise externa, como também fortalecer pontos fortes e trabalhar os pontos fracos levantados na análise interna da empresa.

### ***Definição dos indicadores de desempenho***

A tarefa de definir os indicadores de desempenho mais adequados a proposta estratégica envolve alguns conceitos retirados da base teórica, como segue: definição de indicador de desempenho, níveis de um sistema de medição, conceituação de indicadores de resultado e tendência e correlações destes indicadores.

Diante do exposto, é oportuno salientar que o presente trabalho objetivou estruturar uma proposta que contemplasse o nível estratégico de medição de desempenho, podendo-se sugerir o desdobramento dos indicadores nos níveis táticos e operacionais como um trabalho complementar a este. Conforme FPNQ (2001) os indicadores de nível estratégico são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas destes efeitos, refletindo os objetivos e ações que pertencem a organização como um todo.

A FPNQ (2001) salienta que, as causas e os efeitos não ocorrem entre os indicadores, mas sim entre conceitos abstratos a que eles estão subordinados, ou seja, a correlação de hipóteses, conceito utilizado para a estruturação do mapa estratégico da empresa. Assim, a composição dos indicadores de desempenho fundamenta-se no desdobramento das questões estratégicas com vistas ao alcance da visão de futuro definida pela empresa.

Inicialmente, foram levantados os indicadores já utilizados pela empresa. As medidas usadas são financeiras tradicionais, como por exemplo: evolução do faturamento, contas a receber, contas a pagar, lucro líquido, custos de matéria-prima, entre outros. A seguir, através da análise e compilação das respostas do questionário e do estudo do pesquisador junto com os dirigentes da empresa, definiram-se os indicadores para cada perspectiva organizacional.

### ***Construção do mapa de indicadores***

O mapa de indicadores é uma estrutura genérica que permite a visualização do desdobramento das questões estratégicas, permitindo que a organização veja suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática (KAPLAN E NORTON, 2000).

Assim, apresenta-se na figura 2 o mapa de indicadores criado para a empresa, seguindo-se da explicação de cada indicador.



Figura 2 – Mapa de Indicadores

## **Conclusões**

O presente trabalho apresenta os resultados de um estudo de caso em uma indústria do setor moveleiro que objetivou a proposição de um modelo de indicadores de desempenho alinhados ao planejamento estratégico desenvolvido pela empresa.

O levantamento dos dados da empresa objeto deste estudo, diz respeito a outro objetivo específico do trabalho. Através da coleta de dados foram possíveis a caracterização geral da organização e também a identificação do planejamento estratégico desenvolvido. Especial atenção foi dada as questões estratégicas definidas.

Neste sentido, o cruzamento entre o referencial teórico e os dados da empresa possibilitou a criação de um modelo de indicadores de desempenho alinhado ao planejamento estratégico. A proposição do modelo iniciou pela montagem do mapa estratégico, arranjando as questões definidas no planejamento a partir de um conjunto de hipóteses. Definiu-se neste momento, as perspectivas organizacionais fundamentais para a medição do desempenho.

Conclusivamente, definiram-se os indicadores adequados a proposição estratégica da empresa considerando-se as perspectivas organizacionais e seu encadeamento. A proposta do modelo de indicadores, muito mais que medidas, apresenta uma solução integrada para o alcance da visão de futuro e o desdobramento das questões estratégicas. Confirmando-se, desta forma, como um sistema de apoio para o planejamento organizacional, tomada de decisões e solução de problemas.

O que importa no desenvolvimento do modelo de indicadores não são as medidas, e sim, a forma encadeada de se pensar o desdobramento da estratégia, que permite uma visão integrada das ações rumo a um foco único – a visão de futuro.

## **Bibliografia**

ACKOFF, R.L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editor S.A., 1983.

ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, S.C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ECCLES, R.G. Manifesto da mensuração do desempenho. In: **Série Harvard Business School Press. Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ESTRADA, R.J.S. Planejamento Estratégico em Universidades: o caso da Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 205f (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

FPNQ (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE). **Estruturação do sistema de indicadores do desempenho global – 3º workshop temático**. São Paulo: 2001.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GORINI, A.P.F. A indústria de móveis no Brasil. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – Abimóvel, 2000. 80p.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HRONEC, S.M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Balanced Scorecard* – Indicadores que impulsionam o desempenho. In: **Série Harvard Business School Press. Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KARDEC, A.; FLORES, J.F.; SEIXAS, E. **Gestão Estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RAMBERSAD, H.K. **Scorecard para performance total**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RUMMLER, G.A.; BRACHE, A.P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHMIDT, P. (organizador). **Controladoria**. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed., 2001.

UNICAMP-IE-NEIT. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia: Madeira e Móveis**. Campinas, 2002. 212 p. Relatório técnico.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.