



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

**Elaboração do *Roadmap* para Apoio à Construção do *Balanced Scorecard* para
Implementação do Planejamento Estratégico em um Departamento da Universidade
Federal de Santa Catarina**

**The Roadmap’s Formulation to Support the Making of the *Balanced Scorecard* to
Deploy Strategic Planning in a Department of the Federal University of Santa Catarina**

AMANDA DA SILVA CAMARGO

Universidade Federal de Santa Catarina

SHAIANE PISA KISTNER

Universidade Federal de Santa Catarina

SERGIO MURILO PETRI

Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para a gestão eficiente de uma organização. Muitas vezes, este processo é elaborado para fins meramente burocráticos e formais, sem a efetiva implementação no ambiente organizacional. Colocar o planejamento estratégico em prática, para que as metas e objetivos sejam alcançados, requer a participação da comunidade acadêmica que possui a condição de tornar o processo sistemático (Baena, 2012; & Costa, 2014). Desta forma, o presente estudo possui o objetivo de auxiliar a implantação do processo de planejamento estratégico, por meio do *Balanced Scorecard* (BSC), no Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A coleta e análise dos dados foi feita por meio da revisão do *roadmap* e por dados secundários, referentes aos artigos utilizados para comparação com as métricas construídas para este estudo. Como resultado do estudo, pode-se destacar a própria construção do *roadmap* do planejamento estratégico do departamento estudado, bem como a importância de se utilizar o BSC como um instrumento de medição e gestão de desempenho, haja vista proporcionar informações relevantes para a tomada de decisão, redução de riscos e diminuição dos casos de retrabalho. Ademais, os dados gerados podem ser monitorados e o acompanhamento da execução das metas pode ser contínuo, permitindo maior eficiência nos processos e eficácia nos resultados que foram inicialmente almejados. Por fim, é importante ressaltar que, pelo objeto de pesquisa se tratar de uma instituição pública, a aplicação do BSC deve estar alinhada com as diretrizes institucionais da UFSC, bem como a implementação e o monitoramento devem estar alinhados às definições dos fatores críticos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Instituição de Ensino Superior. Gestão Departamental. *Balanced Scorecard*.

Abstract

Strategic planning is an important tool for the efficient management of an organization. Often, this process is designed for merely bureaucratic and formal purposes, without effective implementation in the organizational environment. Putting strategic planning into practice, so that goals and objectives are achieved, requires the engagement of the academic community, which can make the process systematic. (Baena, 2012; & Costa, 2014). Thus, the present study



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

aims to help the implementation of the strategic planning process through the Balanced Scorecard (BSC) in the Accounting's Department of the Federal University of Santa Catarina. Data collection and analysis was performed by the roadmap's reviewing and by articles' secondary data used to compare to the metrics build by this study. As a result of the study, it is possible to highlight its own construction of the studied department's roadmap strategic planning as well as the importance of using the BSC as a performance management tool, to provide relevant information for decision making, risk reduction and decrease in rework cases. In addition, the data generated can be monitored and the monitoring of the execution of the goals can be continuous, allowing greater efficiency in the processes and effectiveness in the results that were initially desired. Finally, it is important to emphasize that, as the research object is a public institution, the application of the BSC must be aligned with the UFSC's institutional guidelines, as well as the implementation and monitoring must be aligned with the definitions of critical factors.

Keywords: Strategic Planning. Higher Education Institution. Departmental Management. Balanced Scorecard.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

1 Introdução

Atualmente, as organizações enfrentam um ambiente complexo e altamente dinâmico caracterizado pela incerteza, sendo necessário estarem preparadas para reagir às mudanças. A imersão em um ambiente que exige qualidade nos serviços prestados para obter vantagem competitiva requer a utilização do planejamento estratégico de maneira a permitir o alcance de seus objetivos (Carreras et al., 2018).

O planejamento estratégico possui um dos mais altos índices de satisfação quando comparado às demais ferramentas gerenciais utilizadas pelas organizações (Rigby & Bilodeau, 2015). Identificar os fatores internos e externos que mais influenciam no sucesso competitivo é parte imprescindível deste processo (Wang et al., 2006). A equipe de gestão, bem como as habilidades gerenciais, foi identificada por Eden e Ackermann (2004) como fator chave do planejamento estratégico. Entretanto, um dos fatores que dificultam a efetiva implementação do mesmo nas organizações decorre da divisão do processo entre a formulação e a implementação de tais estratégias (Mintzberg, 1994).

Para a correta aplicabilidade do planejamento estratégico e a garantia de seu sucesso, é necessário que a cultura e a estrutura organizacional estejam alinhadas com as estratégias e os objetivos esperados (Brenes et al., 2008). Além disto, a composição da equipe que colocará em prática este planejamento carece de acompanhamento e controle, preferencialmente por pessoas que tenham participado ativamente da etapa de formulação das estratégias (Pereira, 2010 como citado em Neis et al., 2017).

A utilização do planejamento estratégico como um papel importante para aprimorar o desempenho empresarial foi defendida por Dubililhla e Sandada (2014). Os autores (2014) identificaram que o sucesso nas empresas está atrelado à capacidade de colocar em prática o planejamento estratégico. Da mesma forma, pode-se atribuir a eficácia da implantação e acompanhamento deste processo nas Instituições de Ensino Superior (IES), conforme observado por Bermúdez et al. (2020) ao analisarem o planejamento estratégico do Ministério do Ensino Superior de Cuba.

Partindo para o âmbito do educacional, a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO, 2010) aponta as IES como dinamizadoras das capacidades pessoais, sociais e econômicas de seus membros e da comunidade em que está inserida. Assim, estas possuem responsabilidade social e possibilitam a geração e distribuição de conhecimento, capacitando indivíduos para resolução de problemas globais, além de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Por conta disto, os processos internos das IES demandam inovações permanentes no modelo de gestão e devem ser ordenados e gerenciados de maneira ideal para a obtenção dos resultados esperados e para garantir a transformação contínua e o impacto positivo na comunidade a que pertence, garantindo o bem-estar, o progresso e o desenvolvimento humano inclusivo e sustentável. Desta forma, a eficácia deste gerenciamento está relacionada à implementação do planejamento estratégico nestas instituições, para definir e orientar as estratégias de negócios (Alarcón, 2016 como citado em Bermúdez et al., 2020; Falsarella & Jannuzzi, 2017; Moortel & Crispeels, 2018).

Nos dias atuais, as universidades enfrentam processos de transformações e mudanças para sobreviver de forma sustentável diante dos desafios impostos pelas políticas econômicas e sociais (Valverde et al., 2017). Com o objetivo de contribuir com o aprimoramento da gestão universitária e seus processos, considerado um dos maiores desafios das IES na atualidade, o estudo de Acosta et al. (2017, p. 1) analisou “as características fundamentais de um Sistema de Informação Estratégica para Gestão Universitária (SIE-GU)” como ferramenta de auxílio à implantação do planejamento estratégico na Universidade de Otavalo, no Ecuador. Os resultados obtidos permitiram alcançar o aprimoramento da gestão universitária.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Desta forma, é necessária a melhoria da qualidade de gestão por parte das universidades, fazendo com que os impactos socioeconômicos representem o cumprimento dos objetivos estratégicos (Muñoz & Fernández, 2018). Portanto, é explícito a importância do planejamento estratégico para os diversos tipos de organizações, inclusive no setor público (Oviedo-Rodríguez et al., 2017), e do aprimoramento das gestões universitárias para permitir a manutenção contínua de seus serviços (Valverde et al., 2017). Assim, o presente estudo tem como problema de pesquisa: **Quais as contribuições com a implantação do processo de planejamento estratégico, por meio da construção do *roadmap* como instrumento acessório à implementação do *Balanced Scorecard*, no Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina?** Portanto, alinhado às necessidades e demandas da sociedade, o presente estudo tem como objetivo auxiliar a implantação do processo de planejamento estratégico, por meio da construção do *roadmap* como instrumento acessório à implementação o *Balanced Scorecard* (BSC).

Quanto a utilização do BSC como uma ferramenta de gestão em universidades, Arzamastseva e Khayrullina (2017) descreveram os problemas e as condições de implementação da técnica em diferentes níveis para auxílio no planejamento estratégico, garantindo às universidades da amostra sua posição nos *rankings* mundiais e fornecendo soluções para as atividades atuais. Os autores (2017) afirmam a importância da utilização e aprimoramento do BSC na gestão universitária por conta da necessidade de mudanças nos princípios de funcionamento do mercado com requisitos de desempenhos mais rígidos, além da sua relevância acadêmica e prática.

Portanto, após a análise do estado da arte por meio da metodologia do *Proknow-C*, observou-se a escassez de estudos que auxiliassem a implantação do planejamento estratégico em instituições de ensino superior, sobretudo em universidades federais públicas e com a utilização da ferramenta BSC. Desta forma, a elaboração da presente pesquisa merece apreciação e se justifica como importante e necessária para auxiliar os gestores universitários, considerando que há maior atenção na elaboração do planejamento estratégico. Contudo, a fase de implementação é negligenciada, deixando de gerar resultados (Kich & Pereira, 2011).

A pesquisa se delimita ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, com base no planejamento estratégico desenvolvido com metas e objetivos a serem alcançados até 2030.

O trabalho está estruturado pela presente Introdução, contextualizando o tema e problema de pesquisa. O segundo tópico é o Referencial Teórico, abordando os temas centrais, o planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard*. O terceiro tópico se trata dos Procedimentos Metodológicos, envolvendo o enquadramento da pesquisa, procedimentos de seleção de material que compõem o Referencial Teórico, procedimento para coleta de dados e o mecanismo de intervenção utilizado, o *roadmap*. O quarto tópico é a construção do *roadmap*, dividida em Construção do Mapa Estratégico e do Painel de Desempenho, seguida pela Análise e Discussão dos Resultados. Por fim, o último tópico são as Conclusões da pesquisa, seguidas pelas Referências utilizadas.

2 Referencial Teórico

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o procedimento de criação e permanência da consistência entre os objetivos e posses da organização e suas perspectivas de mudanças (Grant, 2014 como citado em Gomera et al., 2018). Este instrumento pode ser visto como uma saída para problemas de fracasso e baixo desempenho de uma organização (Pangarkar, 2015), impulsionando a mesma a atingir seu propósito por meio do roteiro estabelecido previamente (Mintzberg, 1990).



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Tal processo compreende o objetivo organizacional, sua visão e um design claro que permita a realização dos objetivos, além da verificação do ambiente em que está inserido (Mintzberg, 1994; Saunders, 2015).

Portanto, para o sucesso da implementação do planejamento estratégico, a organização precisa compreender sua situação atual, onde quer chegar, quais ações serão necessárias e quais seus impactos no ambiente organizacional (Grant & Jordan 2015). Gomera et al. (2018) estabeleceram as fases do planejamento estratégico como: formulação; implementação; e controle e avaliação da estratégia.

A formulação é a primeira etapa, e é nela que a organização define sua direção por meio de análises do mercado externo e interno. A partir da aprovação da formulação de estratégias, parte-se para a implementação, consistindo em colocar em prática as ações estabelecidas na primeira etapa, ou seja, a sua materialização, podendo ser realizadas por meio de projetos individuais. Assim, cada estratégia pode ter um ou mais projetos de implementação que são temporários e possuem data de início e conclusão. Por fim, a terceira etapa consiste no controle e avaliação da estratégia, garantindo a permanência das ações na direção definida na primeira etapa (Louw & Venter, 2006).

Este processo visa a identificação dos pontos fracos e fortes da organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente em que está inserida, também conhecida como análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, para estabelecer metas, estratégias e objetivos que permitam o aumento da competitividade empresarial, o *brainstorming* e a compreensão do ambiente de negócios (Rizzo & Falsarella, 2006; Phadermroda, et al., 2019). Desta forma, o planejamento estratégico está relacionado à gestão estratégica e estabelece a visão, missão, objetivos e metas a serem alcançados (Falsarella & Jannuzzi, 2017).

O planejamento estratégico voltado ao ensino superior foi objeto de estudos, como o de Bermúdez et al. (2020) que analisaram a eficácia da gestão do conhecimento e inovação nas universidades mediante o planejamento estratégico do Ministério do Ensino Superior de Cuba de 2012 a 2016 e 2017 a 2021. Bermúdez et al. (2020) identificaram e caracterizaram as inovações das universidades consideradas favoráveis e seus fatores de sucesso com o seu ambiente econômico-social. Neste planejamento estratégico constam objetivos como: integração com o Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (SCTI), permitindo que a inovação seja determinante do desenvolvimento; melhoria na formação da graduação, aumentando a eficiência em modalidades de ensino à distância e com um ciclo menor de duração; introdução de novos métodos de gestão; e integração de pós-graduandos na formação profissional, para a concepção de demanda.

Por sua vez, Muñoz e Fernández (2018) implementaram um procedimento de melhoria na gestão de processos estratégicos na Universidade de Cienfuegos, primeiramente pela análise documental dos modelos de gestão existentes, seguindo para a análise do planejamento das atividades, dos procedimentos de preparação e do desenho com base no ciclo básico de gestão de Deming. A partir deste procedimento, foi possível repassar o modelo de melhoria à outras universidades.

Ainda, Oviedo-Rodríguez et al. (2017, p. 116) propuseram “um modelo conceitual com abordagem sistêmica e processual que atende à necessidade de articular o Planejamento Estratégico com a atuação das Instituições de Ensino Superior do Equador no setor estatal”, o objetivo dos autores consistia em aprimorar a satisfação dos acionistas da organização, articular o marco regulatório do Equador e melhorar o sistema de informação e sua estruturação.

Por fim, Candido e Barbosa (2017) propuseram uma análise no planejamento estratégico das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), estimulando o uso de uma ferramenta de implantação deste processo sob a perspectiva gerencial. Os autores encontraram pontos em



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

comum nas IFES considerados relevantes no processo do planejamento estratégico, entre eles: *Know-how*; cultura organizacional; e sistema de informação.

Entretanto, são escassos os modelos de planejamento estratégico que se aplicam às IES (Falqueto, 2012). Contudo, Candido e Barbosa (2017) elencaram quatro autores que apresentaram modelos do planejamento estratégico especialmente para organizações do setor público e que possui destaque na literatura acerca das universidades. Os esquemas elencados foram elaborados por Arguin, em 1989, e por Bryson, Cunha e Forplad, todos em 1995. Estes autores elencaram as etapas necessárias para a criação e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas, tornando-se essenciais as etapas de estabelecer a missão, análise externa e interna e elaborar as estratégias e sua implantação (Candido & Barbosa, 2017).

Quanto ao processo de planejamento estratégico relacionado à estrutura organizacional de uma instituição pública brasileira, Neis et al. (2017) analisaram a realidade do Ministério Público de Santa Catarina, concluindo que as fases do planejamento estratégico são influenciadas e influenciam os elementos da estrutura organizacional da entidade. Ainda, estas estratégias são controladas com o auxílio do BSC. De outra forma, considerando que a gestão do conhecimento é uma ferramenta importante no contexto de empresas prestadoras de serviços e faz parte do planejamento estratégico de muitas organizações, determinando competências para gerar conhecimento ao mercado e novos serviços a serem prestados (Arévalo-Avecillas, et al., 2018), e que tal ferramenta é um ativo importante para instituições de ensino superior (Marulanda, et al., 2019) para obtenção de vantagem competitiva, Acevedo-Correa et al. (2020) propuseram uma metodologia para formular modelos de gestão do conhecimento na Fundação Universitária Católica do Norte, representado por um diagnóstico, desenho, implementação e validação das estratégias.

O planejamento estratégico possui diversos estudos quando relacionado à Pequenas e Médias Empresas (PMEs). A investigação da contribuição do planejamento estratégico no desempenho organizacional como um impulsionador potencial da prosperidade econômica e do alívio da pobreza, foi realizada por Gomera et al. (2018) em PMEs da África do Sul. Por outro lado, Sánchez e Bañón (2005) identificaram que o desenvolvimento de PMEs requer comportamentos que envolvem o aumento do planejamento estratégico formal, a formação de acordo de cooperação com o objetivo de obter inovação e a utilização de Tecnologias da Informação (TI), inclusive a utilização correta de equipamentos de comunicação.

Ainda, Hakimpoor (2014) investigou o impacto das dimensões do planejamento estratégico no desempenho das PMEs, identificando que as organizações que possuíam planejamento estratégico implantado obtiveram melhor desempenho quando comparadas às que não o possuíam. Portanto, é explícita a importância da realização e efetiva implementação do planejamento estratégico nas organizações que desejam aumentar seu sucesso competitivo sustentável, independente do setor a que pertencem. Este processo necessita de ferramentas de auxílio à sua implementação, uma delas é o BSC, abordado na seção seguinte.

2.2 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das muitas ferramentas de gestão estratégica que possui objetivo de auxiliar a tomada de decisão em uma organização a curto, médio e longo prazo, podendo ser utilizado para o gerenciamento do desempenho (Castillo et al., 2017; Anjomshoae et al., 2017). O BSC foi proposto por Kaplan e Norton (1992) como um grupo de medidas que possibilita à alta administração uma visão abrangente e rápida da organização, incluindo “medidas financeiras que contam os resultados das ações já tomadas” (Kaplan & Norton, 1992, p. 71, tradução nossa), bem como medidas não financeiras, traduzindo a estratégia da organização em objetivos específicos, também chamados de objetivos estratégicos (Miranda, 2001; Castillo et al., 2017).



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Os objetivos estratégicos são avaliados por meio de indicadores (pontuações financeiras e não financeiras), considerando a premissa central do BSC de que o que não é medido, não pode ser controlado. Tais objetivos evidenciam onde a entidade deseja chegar por meio de suas perspectivas, elencadas no mapa estratégico (Arzamastseva & Khayrullina, 2017; Castillo et al., 2017). Desta forma, o BSC pode ser representado por quatro principais perspectivas complementares, sendo elas: do cliente; financeira; de processos internos; e de aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992).

A perspectiva do cliente permite a identificação dos mercados em que a entidade atua e os segmentos de seus clientes, monitorando o grau de retenção, captação e satisfação da sua carteira de clientes. A perspectiva financeira possui o foco na lucratividade, avaliando a contribuição das estratégias utilizadas na melhoria dos resultados financeiros da organização. A perspectiva de processos internos permite identificar quais os processos da organização se enquadram no estágio crítico, no qual a entidade deve buscar a excelência para satisfazer as expectativas dos acionistas e clientes. Por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento está relacionada à motivação e competência das pessoas envolvidas no processo e à capacidade de melhoria nos procedimentos operacionais (Kaplan & Norton, 1992).

A introdução do BSC na gestão universitária pode ser elencada nas seguintes etapas: formular a estratégia de desenvolvimento; desenhar o mapa estratégico; identificar as relações causais; selecionar pontuações estratégicas; desenvolver o sistema de pontuação e encorajamento de pessoal; avaliar o alcance dos objetivos; e acompanhar o ajuste do planejamento estratégico (Arzamastseva & Khayrullina, 2017).

A utilização do BSC como ferramenta de implantação e acompanhamento do planejamento estratégico, integrando-a com as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) por meio da segregação do processo em projetos individuais, foi desenhado por Falsarella e Jannuzzi (2017) no ambiente empresarial considerando a dificuldade da aplicação de modelos do processo nas organizações e com a finalidade de auxiliar o processo de tomada de decisão e a gestão estratégica.

Ainda, Castillo et al. (2017) desenvolveram uma proposta para auxiliar os comitês locais da *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* (AIESEC) a implantar decisões estratégicas para o desenvolvimento da gestão, bem como avaliar os planos anuais da entidade. Para alcançar este objetivo, foram utilizadas as ferramentas BSC, permitindo a clareza dos objetivos da organização e as atividades necessárias para cumprir o planejamento e a dinâmica de sistemas para simular e analisar as decisões de maneira mais próxima à realidade.

De outra maneira, Fagundes et al. (2018) verificaram, ao realizarem um estudo de caso, as contribuições do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais, utilizando o planejamento estratégico da entidade como base do estudo, identificando indicadores-chave de desempenho, as metas e os responsáveis para cada objetivo estabelecido. Fagundes et al. (2018) concluíram que o processo de gestão estratégica de uma organização pode ser auxiliado pela ferramenta BSC, aumentando a quantidade de metas estabelecidas e seu alcance.

Malagueño et al. (2018) investigaram os efeitos nos resultados de inovação e desempenho financeiro de 201 PMEs da Espanha após a utilização do BSC. Os autores (2018) concluíram que as organizações que utilizaram esta ferramenta para controle *feedward* evidenciaram níveis mais altos de inovação e melhor desempenho financeiro, principalmente nas PMEs melhores estabelecidas financeiramente. Por sua vez, Anjomshoae et al. (2017) desenvolveram um sistema de medição de desempenho de entidades de ajuda humanitária em que se utilizou o BSC, identificando interdependências conceituais entre os indicadores-chave de desempenho.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

O BSC foi também utilizado como ferramenta de implantação do planejamento estratégico no estudo de Feitoza e Ferreira (2021), os quais analisaram a Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA), evidenciando os principais problemas na utilização desta ferramenta de auxílio à gestão, e sugerindo mudanças nas ações administrativas da companhia, com a finalidade de melhoria no processo ao aumentar a eficácia do BSC.

Por fim, em linha semelhante à presente pesquisa, Regalado et al. (2021) desenvolveram um modelo de aplicação do planejamento estratégico para empresas do setor público do Peru, com a utilização do BSC. Os autores (2021) consideraram a dificuldade de cumprimento dos objetivos estabelecidos nos planejamentos de entidades públicas, levando à baixa aceitação pelos cidadãos.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Enquadramento Metodológico

O presente estudo tem qualificação descritiva no procedimento técnico, tendo em vista sua finalidade de analisar o *roadmap* que servirá como balizador para a construção do *Balanced Scorecard* para apoio ao Departamento de Ciências Contábeis da UFSC que, segundo Sampieri et al. (2013), visa identificar as características de um determinado fenômeno a ser analisado.

No que diz respeito aos métodos de resolução de problemas, destaca-se a natureza qualitativa que enfatiza a compreensão e o aprofundamento dos fenômenos, explorando-os a partir da perspectiva em seu ambiente natural e em seu contexto. Assim, buscam compreender as percepções sobre os fenômenos circundantes, aprofundando suas experiências e significados (Sampieri et al., 2013).

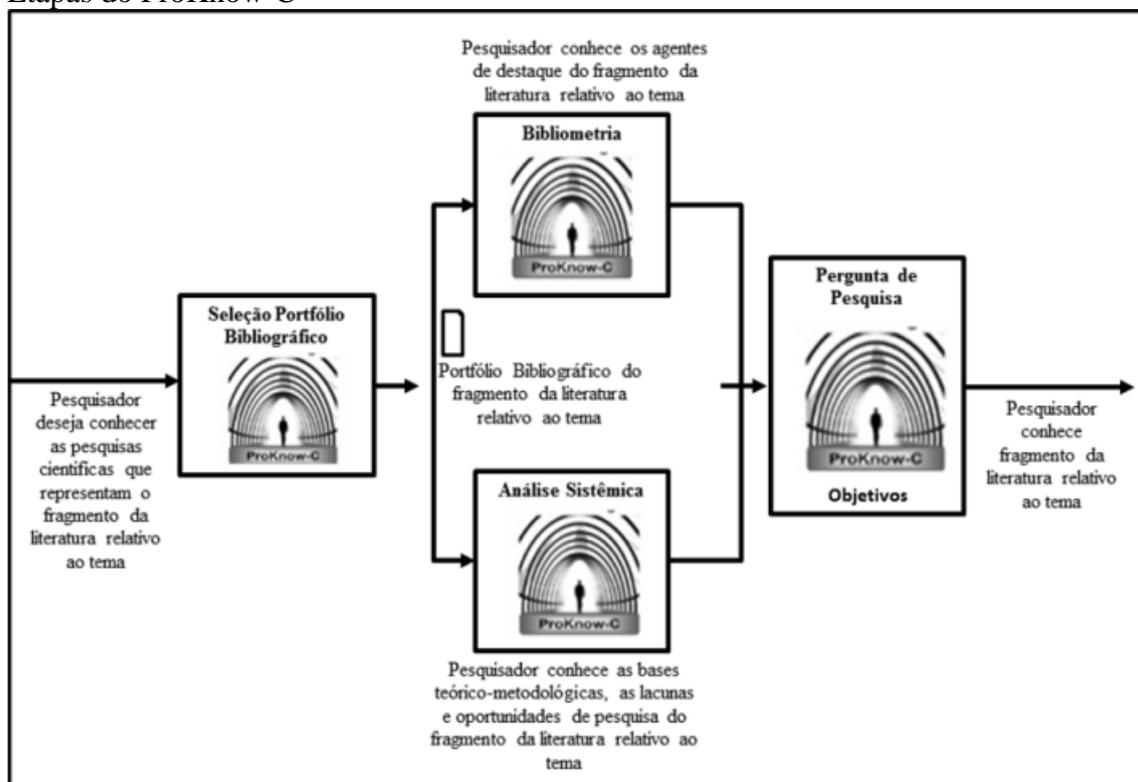
A coleta e análise dos dados foi feita por meio da revisão do *roadmap* e de dados secundários. O *roadmap* foi construído com a finalidade de identificar os fatores críticos, prazos para execução e a definição da visão e missão do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC. No que tange aos dados secundários, referem-se aos artigos utilizados para comparação com as métricas construídas para este estudo. Para tanto, considera-se uma abordagem de BSC como medida de desempenho para o desenvolvimento da pesquisa, projetada para auxiliar na implementação da estratégia e apoiar os chefes de departamento no monitoramento dos objetivos.

3.2 Procedimentos para Seleção do Material para Compor o Referencial Teórico

Para a seleção de material utilizou-se o Processo de Desenvolvimento do Conhecimento-Construtivismo (*ProKnow-C*) como ferramenta de intervenção construtivista. Trata-se de um processo estruturado composto por quatro etapas, ilustrado na Figura 1, sendo elas: i) seleção de portfólios bibliográficos (PB); ii) análise bibliométrica; iii) análise de sistemas; e iv) formulação de questões e objetivos de pesquisa.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Figura 1
Etapas do ProKnow-C

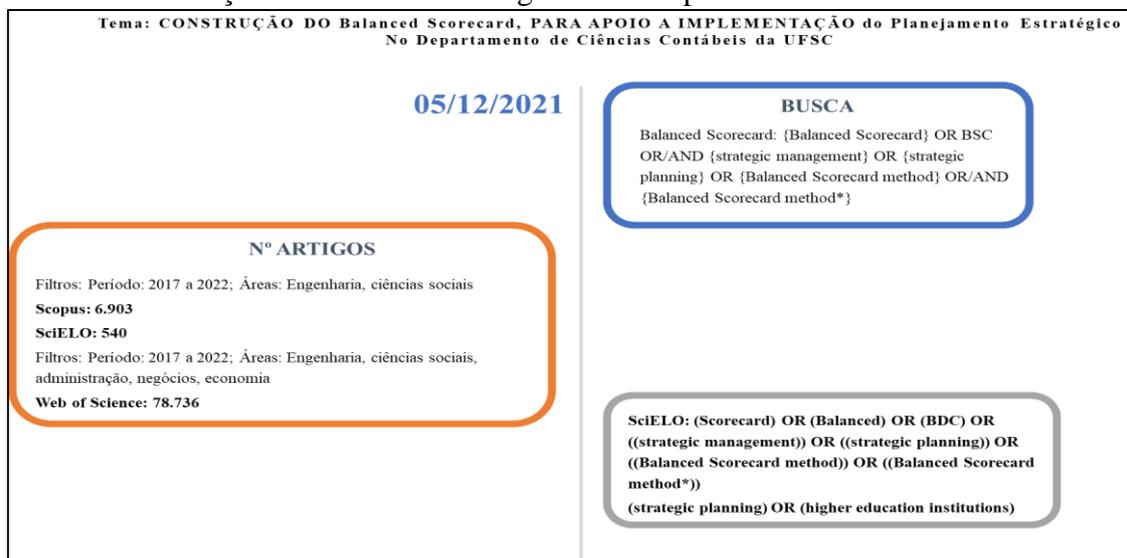


Fonte: Extraído de Valmorbida & Ensslin (2016, p. 12).

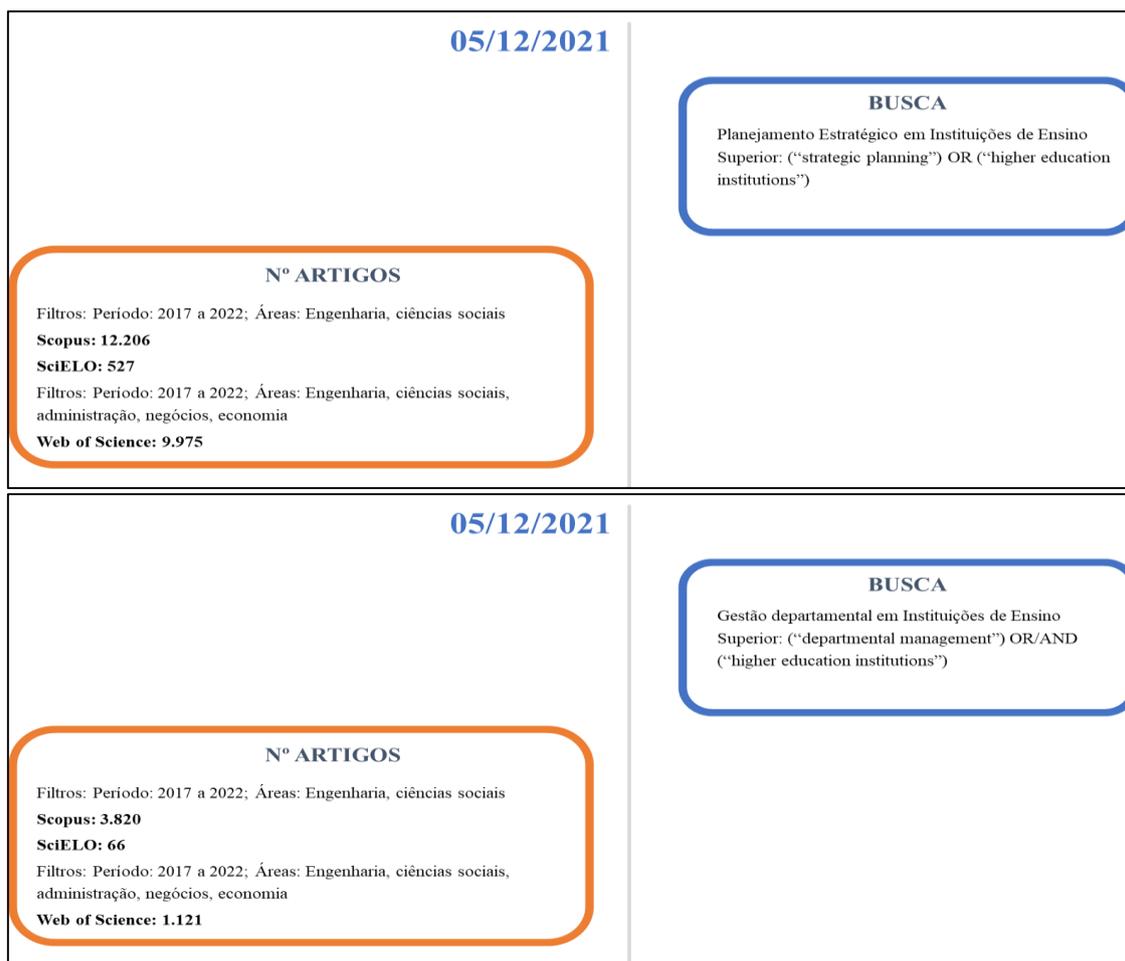
3.3 Procedimentos para Coleta dos Dados

Apenas a primeira etapa do *Proknow-C* foi operada para identificar e selecionar artigos condizentes com a temática utilizada. Essa etapa corresponde a: "Selecionar Biblioteca de Artigos Originais"; "Biblioteca de Artigos de Tela"; e "Teste Representacional de Artigos em Portfólio Bibliográfico", conforme a Figura 2.

Figura 2
Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico – Etapa 1



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

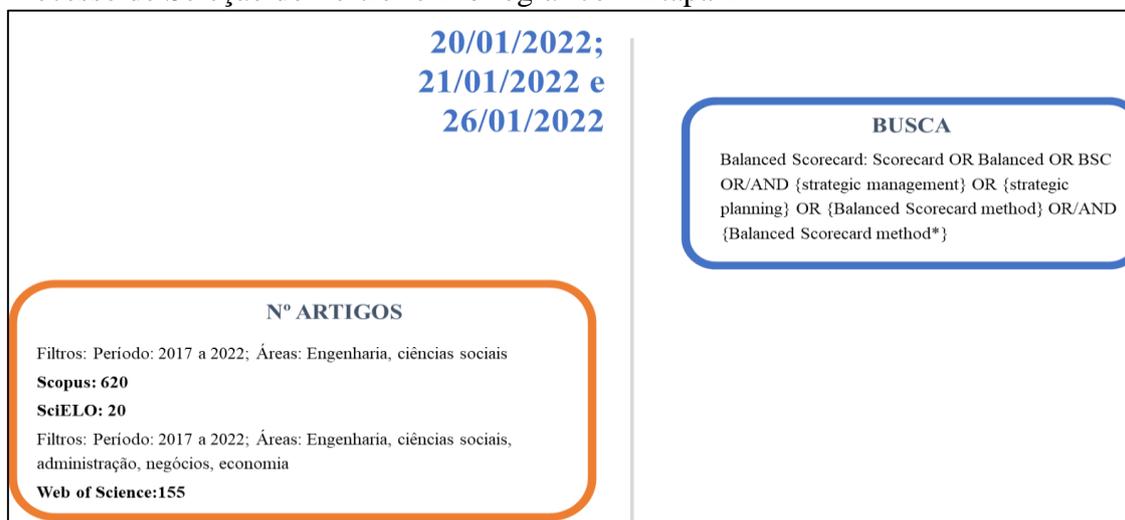


Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Na primeira etapa de buscas, foram localizados 113.894 artigos. No entanto, novas pesquisas foram realizadas com o intuito de refinar os resultados e identificar artigos que apresentassem maior aderência ao presente estudo, conforme evidenciado na Figura 3.

Figura 3

Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico – Etapa 2



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

<p style="text-align: right;">21/12/2021; 27/12/2021; 17/01/2022 e 18/01/2022</p> <div style="border: 2px solid orange; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-top: 20px;"> <p style="text-align: center;">Nº ARTIGOS</p> <p>Filtros: Período: 2017 a 2022; Áreas: Engenharia, ciências sociais Scopus: 28 SciELO: 50</p> <p>Filtros: Período: 2017 a 2022; Áreas: Engenharia, ciências sociais, administração, negócios, economia Web of Science: 236</p> </div>	<div style="border: 2px solid blue; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-top: 20px;"> <p style="text-align: center;">BUSCA</p> <p>Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior*: (“strategic planning”) OR/AND (“higher education institutions”)</p> </div>
<p style="text-align: right;">26/01/2022 e 28/01/2022</p> <div style="border: 2px solid orange; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-top: 20px;"> <p style="text-align: center;">Nº ARTIGOS</p> <p>Filtros: Período: 2017 a 2022; Áreas: Engenharia, ciências sociais Scopus: 201 SciELO: 15</p> <p>Filtros: Período: 2017 a 2022; Áreas: Engenharia, ciências sociais, administração, negócios, economia Web of Science: 32</p> </div>	<div style="border: 2px solid blue; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-top: 20px;"> <p style="text-align: center;">BUSCA</p> <p>Gestão departamental em Instituições de Ensino Superior: (“departmental management”) OR/AND (“higher education institutions”)</p> </div>

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Na segunda etapa foram excluídos os artigos duplicados e os que não possuíam conexão com tema de pesquisa, observados na leitura dos títulos, reduzindo o portfólio para 1.208 artigos. Na próxima fase realizou-se a leitura dos resumos, e retirou-se do portfólio os artigos que não estavam alinhados ao tema, conforme ilustrado na Figura 4.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Figura 4

Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico – Etapa 3

<p style="text-align: right;">24/01/2022 e 26/01/2022</p> <p style="text-align: center;">Nº ARTIGOS</p> <p>Filtros: Período: 2017 a 2022; Áreas: ciências sociais Engenharia Scopus: 13 SciELO: 3 Período: 2017 a 2022; Áreas: Engenharia, ciências sociais, administração, negócios, economia Web of Science: 25</p>	<p style="text-align: center;">BUSCA</p> <p>Balanced Scorecard: Scorecard OR Balanced OR BSC OR/AND {strategic management} OR {strategic planning} OR {Balanced Scorecard method} OR/AND {Balanced Scorecard method*}</p>
<p style="text-align: right;">21/12/2021; 14/01/2022 e 19/01/2022</p> <p style="text-align: center;">Nº ARTIGOS</p> <p>Filtros: Período: 2017 a 2022; Áreas: ciências sociais Engenharia Scopus: 7 SciELO: 17 Período: 2017 a 2022; Áreas: Engenharia, ciências sociais, administração, negócios, economia Web of Science: 28</p>	<p style="text-align: center;">BUSCA</p> <p>Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior*: (“strategic planning”) OR/AND (“higher education institutions”)</p>
<p style="text-align: right;">26/01/2022 e 28/01/2022</p> <p style="text-align: center;">Nº ARTIGOS</p> <p>Filtros: Período: 2017 a 2022; Áreas: ciências sociais Engenharia Scopus: 19 SciELO: 6 Período: 2017 a 2022; Áreas: Engenharia, ciências sociais, administração, negócios, economia Web of Science: 8</p>	<p style="text-align: center;">BUSCA</p> <p>Gestão departamental em Instituições de Ensino Superior: (“departmental management”) OR/AND (“higher education institutions”)</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

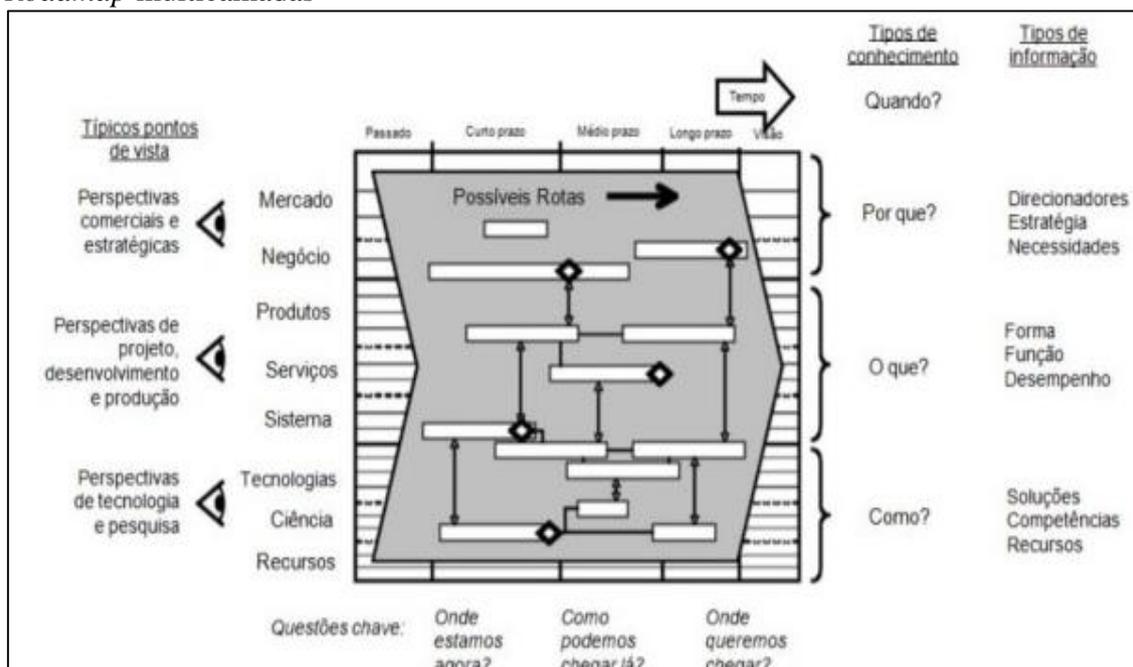
Por meio da Figura 4, evidencia-se um total de 126 artigos com o resumo alinhado ao escopo da pesquisa. Nas etapas seguintes realizou-se a leitura integral dos artigos e a filtragem dos trabalhos que apresentaram maior aderência ao tema, sendo 22 artigos que fizeram parte deste portfólio. Além destes, demais artigos foram lidos e avaliados para fins de fundamentação teórica, extraídos de outras metodologias além do *Proknow-C*.

3.4 Mecanismo de Intervenção: *Roadmap*

O *roadmap* é a consequência final do processo de aplicação de um método, o resultado é gerado em formato de mapa, onde sua abordagem traça o cenário atual, as demandas a serem realizadas e a definição da visão que deverá ser estabelecida. Espaços em branco em *scripts* podem ser removidos combinando-os com aparência atual e escolhas de estratégia ao longo do tempo (Simões et al., 2020).

Os mapas técnicos podem ter diferentes formas, mas uma abordagem comum e flexível inclui diagramas de várias camadas e muito intuitivos, conforme mostrado na Figura 5 como um exemplo geral de roteiro.

Figura 5
Roadmap multicamadas



Fonte: Adaptado de Phal et al. (2008, p.137).

O *roadmap* e o planejamento estratégico devem ser revisados e atualizados com frequência. Um processo iterativo formal deve ocorrer durante as revisões e atualizações. À medida que certas tecnologias são exploradas e mais bem compreendidas, algumas incertezas diminuirão, outrora outras podem surgir. Além disso, se uma abordagem de construção de cenários foi utilizada para analisar a incerteza ambiental, o cenário pode precisar ser refinado ou até mesmo eliminado. Os ciclos de revisão e atualização permitem que o roteiro e o plano de implantação sejam ajustados às mudanças identificadas (Carlos, 2015).

4 Construção do *Roadmap*: Departamento de Ciências Contábeis

A construção do *roadmap* do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC visou compreender os fatores críticos, construir o planejamento estratégico composto pela visão e

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

missão e as delimitações de prazos para sua execução. Quanto aos fatores críticos, observou-se nove fatores que são cruciais para o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico. Na Figura 6 estão elencados os nove fatores com as descrições de execução no curto, médio e longo prazo.

Figura 6
Planejamento Estratégico do Departamento de Ciências Contábeis (2030) - UFSC

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2030		DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - UFSC		
VISÃO: Ser referência na formação de graduação e pós-graduação com foco empreendedor, inovador e crítico.		MISSÃO: Formar pessoas com pensamento crítico, visão inovadora e empreendedora, por meio de ensino, pesquisa e extensão, para o desenvolvimento da sociedade.		
Fatores Críticos	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	
1. Integração das disciplinas e interdisciplinaridade	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de grupos temáticos das disciplinas, com temas comuns, complementarar por meio subcoordenadorias temáticas; • Sequenciamento das disciplinas com plano de contas único, complementando os assuntos nas disciplinas; • Aproximar com outros departamentos e centros; 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração dos professores por área de conhecimento; • Formar grupos de professores responsáveis pelas disciplinas específicas; • Trabalhar em conjunto para elaboração de banco de questões; • Realizar reuniões no início/fim do semestre para alinhamentos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de grupos temáticos das outras disciplinas de outros; • Criação de uma disciplina de empreendedorismo e ciência da informação (gestão de dados), Big data; • Implantação ou criação de uma dinâmica e atualização; • Interação com a pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar a matriz curricular com base conforme aprendizagem do processo de interação e interdisciplinaridade; • Trazer profissionais de áreas específicas de outras IES e de mercado;
2. Flexibilização da Matriz Curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da duração do curso; • Curricularização da Extensão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o percentual de aproveitamento de disciplinas de outros cursos; • Eliminar os pré-requisitos/aproveitar o critério de escolha das disciplinas; • Pessoas de mercados na sala de aula; • Criar repositório de conteúdo (Moodle); • Desenvolver conteúdo para aplicações em aulas práticas; • O professor deve ser o facilitador no processo de ensino/aprendizagem; 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização 40% do EaD; • Otimização da validação de CHAs do aluno; • Implantação do curso tecnológico e demais sequencias Bolognia; 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de ofertar disciplinas por módulos concentrados e fora do calendário escolar; • Organizar o curso por núcleos de disciplinas (Câtedra);
3. Metodologias de ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Interação de alunos; • Dinâmicas de grupos; • Criação de espaços lúdicos (Avatar, Filmes); • Didáticas de trabalhos a distância; • Ativos; 	<ul style="list-style-type: none"> • FIESC, CRC, RBF, SEF/SC; • Otimização ou potencial de visitas técnicas; • Parcerias com empresa Auditores, Consultorias e Assessoria; • Canais de comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar experiências com uso de TICs; • Incentivar atividades práticas de ensino e aprendizagem (em campo); • Utilização das metodologias listadas anteriormente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em menor tempo; • Autonomia do acadêmico para formar a sua matriz curricular;
4. Aproximação com o Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a mobilidade internacional; • Compartilhar recursos entre os diversos programas; • Incentivar participação internacional em eventos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estágios de Pós-Graduação; • Habilitação de editais (participação); • Buscar projetos e desenvolver parceria com empresas e mercado em geral; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma coordenadoria de Relações com Mercado; • Projetos de voluntariado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estágios; • Bolsa de pesquisa; • Bolsa de extensão;
5. Inserção Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de línguas estrangeiras; • Palestras internacionais; • Casos internacionais; • Artigos em línguas estrangeiras; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a mobilidade internacional; • Compartilhar recursos entre os diversos programas; • Incentivar participação internacional em eventos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplinas em línguas estrangeiras (exceto português de Portugal e suas ex-colônias); • intercâmbio de alunos e Professores; • TOFFEL; • Artigos em línguas estrangeira (inglês e mandarim); • Distribuir essas competências nas áreas de interesse do CCA; • Tutoriais para suportar as disciplinas oferecidas em EaD; • TAE para suportar a base tecnológica das disciplinas do EaD; 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar a vinda de pesquisadores internacionais de outras instituições; • Possibilidade de ofertar disciplinas por módulos concentrados e fora do calendário escolar; • Criar mecanismos de cooperação bilateral (créditos de disciplinas, orientações, etc.); • Buscar qualificação do corpo docente para novas tecnologias de ensino e aprendizagem; • Usar como critérios as competências existentes para buscar novos projetos;
6. Qualificação do Corpo Docente	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em novas metodologias ativas; • Trazer pessoas das áreas fins (qualificação do docente do CCA); • Mapeamento das competências de CCA; 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar; • Discutir a alocação do corpo docente nas diversas frentes de trabalho do departamento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma coordenadoria de Relações com Mercado; • Projetos de voluntariado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Design Thinking;
7. Infraestrutura Física e Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de vídeo conferência; • Estreitamento com a Inspeção da Receita Federal (Ibaf/Re); • Buscar financiamento; • Base de Dados (nacionais e internacionais); 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual 1/4 capacitação docente de recursos do projeto de extensão; • Captação de recursos vias projetos de extensão e pesquisa; • Habilitação de editais (participação); • Buscar projetos e desenvolver parceria com empresas e mercado em geral; 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratórios móveis; • Espaço para estruturar as disciplinas em EaD; • Ampliar espaços de laboratórios para as aulas práticas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar espaços para interação e aplicações de novas metodologias (recursos multimídias, móveis modulares...); • Buscar espaço com infraestrutura adequada para atividades a distância (Bancas, seminários etc.); • Propiciar infraestrutura adequada (elétrica, de Internet etc.); • Buscar mais uma sala de aula para a pós-graduação; • Buscar espaço adequado para todos os núcleos de pesquisa; • Buscar uma sala para interação dos alunos da pós-graduação;
8. Evasão e Atratividade	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Ir visitar escola; • Conselho consultivo (FIESC, CRC, SEF, AEMFLO, entre outros); • Convidar egessos para conversar; • Mecanismo de monitoramento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa com egresso; • Tornar o curso mais atrativo; • Produção de conteúdo (Blog), divulgar as atividades, produções e eventos em páginas web e nas mídias sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento contínuo do entidades; • Realizar um diagnóstico da evasão nos cursos de graduação e pós-graduação; • Realizar levantamento de pedidos de transferências de alunos no curso de graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar a Escola de Negócios;
9. Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia em gestão e finanças de 2 anos; • Bolsas; • Cursos Pagos; • Diagnosticar fontes de financiamentos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar parcerias internacionais; • Instituir procedimentos de transparência na gestão dos recursos alocados na pesquisa, referente aos projetos do departamento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar seminários sobre elaboração de projetos para financiamentos de pesquisa; • Buscar mecanismos que garantam que a pesquisa seja contemplada projeto financiado que envolvam o departamento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar elaboração de projetos em conjunto; • Elaborar projetos transverais para financiamento internacional;

Fonte: Elaborado pelos gestores do Departamento de Ciências Contábeis – UFSC (2022).

Nesta construção, definiu-se como aspectos relevantes: integração das disciplinas e interdisciplinaridade; flexibilização da matriz curricular; metodologias de ensino; aproximação com o mercado; inserção internacional; qualificação do corpo docente; infraestrutura física e financeira; evasão e atratividade; e financiamento. Delimitando o encaminhamento de cada fase de acordo com o prazo pré-estabelecido.

4.1 Construção do Mapa Estratégico

A maioria dos estudos publicados focam na construção de mapas estratégicos para organizações privadas, limitando estudos envolvendo instituições de ensino superior e principalmente departamentos de ensino, pois ambientes corporativos demandam análises estratégicas para que as organizações se mantenham competitivas (Sponchiado, 2006).

Desta forma, antes de idealizar a construção do BSC, é necessário modelar o mapa estratégico com os objetivos que nortearão os processos internos, identificando de forma clara os fatores críticos, delimitado prazo para conclusão de cada etapa e definindo métricas de monitoramento (Moura, 2010).

Para a elaboração do mapa estratégico do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC consideraram-se aspectos a serem alcançados em curto, médio e longo prazo, estabelecendo os conceitos de missão e visão, o detalhamento de cada fator crítico e a viabilidade de implementação, conforme descrito na Figura 6.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

4.2 Construção do Painel de Desempenho (BSC)

A construção do painel de desempenho será a partir de uma visão analítica das dimensões que envolvem o BSC. Definir cautelosamente essas dimensões em objetivos estratégicos, plano de ação e metas, indicadores de desempenho e monitoramento são cruciais nessa primeira etapa. O alinhamento dos envolvidos e a revisão dos processos também são de suma importância para que o planejamento atenda as expectativas propostas.

No caso do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC, o mapeamento dos fatores críticos foi construído, delimitando prazo de conclusão. Entretanto, é necessário avançar com as discussões para que as fases de elaboração do plano de ação e definição de metas possam ser finalizadas, para posteriormente construir o Painel de Desempenho.

4.3 Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção elucida a construção do *roadmap* do planejamento estratégico do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC e evidencia a importância de utilizar o *Balanced Scorecard* como instrumento de medição e gestão de desempenho. Destaca-se que o BSC é amplamente utilizado por diferentes organizações e empresas apresentando resultados positivos significativos.

Alinhar o mapa estratégico do departamento com a utilização do BSC proporcionará a geração de informações relevantes para a tomada de decisão dos gestores, reduzirá os riscos e o retrabalho, pois os dados gerados poderão ser monitorados e o acompanhamento da execução das metas será contínuo, permitindo que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente.

Por se tratar de uma instituição pública, sua aplicação deverá estar em consonância com as diretrizes institucionais da UFSC e sua implementação e monitoramento precisam estar alinhadas às definições dos fatores críticos. Desta forma, será possível utilizar o BSC como instrumento de gestão estratégica e na mensuração dos avanços alcançados pelo departamento, orientando às conclusões das metas de curto, médio e longo prazo.

5 Conclusão

Considerando a importância da construção do *roadmap* como ferramenta essencial na gestão estratégica, esta pesquisa buscou identificar quais as contribuições a implantação do processo de planejamento estratégico, por meio da construção do *roadmap* como instrumento acessório à implementação do BSC, no Departamento de Ciências Contábeis da UFSC.

A elaboração do *roadmap* permitiu aos gestores e demais envolvidos analisarem quais fatores críticos necessitam de implementação para que o departamento se torne referência dentro da instituição, inspirando outros setores a realizarem esse mapeamento e implantação estratégica. Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa foi atendido, dado que as informações mais relevantes para a construção do planejamento estratégico e posteriormente a construção do BSC foram obtidas através do *roadmap*.

Caracteriza-se como limitação da presente pesquisa a dificuldade em generalizar a metodologia abordada aos demais departamentos e universidades, pois a elaboração do *roadmap* e do planejamento de cada departamento é subjetivo e depende da realidade econômica-social em que a universidade está inserida, bem como os objetivos que almejam ser atingidos.

Desta forma, sugere-se como pesquisas futuras dar continuidade ao processo de implantação do planejamento estratégico e construção do *Balanced Scorecard*, utilizando o *roadmap* construído na presente pesquisa para o Departamento de Ciências Contábeis da UFSC, bem como outros departamentos e universidades.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Referências

- Acevedo-Correa, Y. A., Aristizábal-Botero, C. A., Valencia-Arias, A., & Bran-Piedrahita, L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información Tecnológica*, 31(1), 103-112. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
- Acosta, L. A., Becerra, F. A., & Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo (Ecuador). *Formación Universitaria*, 10(2), 103-112. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000200011>
- Anjomshoe, A., Hassan, A., Kunz, N., Wong, K. Y., & Leeuw, S. de. (2017). Toward a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(2), 194-218. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-01-2017-0001>
- Arévalo-Avecillas, D., Nájera-Acuña, S., & Piñero, E. A. (2018). La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios. *Información Tecnológica*, 29(6), 199-212. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600199>
- Arzamastseva, M., & Khayrullina, M. (2017). Problems of implementing a balanced scorecard as a management tool in universities. *Anais do CBU International Conference on Innovations in Science and Education*, Praga, República Tcheca.
- Baena, S. C. P. (2012). *O Alinhamento do Plano Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em uma organização universitária: Possibilidades e limitações* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica do Paraná].
- Bermúdez, M. D-C, Ortiz, R. A., & Loidi, J. R. S. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3), 1-28. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142020000300001
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 509-598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.033>
- Candido, J. L., & Barbosa, M. de F. N. (2017). Uma proposta de análise do planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior. *Polêmica*, 17(3), 93-110. <https://doi.org/10.12957/polemica.2017.31045>
- Carlos, R. (2015). *Modelo para atualização de roadmaps utilizando conceitos de agilidade e inteligência competitiva* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo].
- Carreras, A. B. L, Arroyo, J. C., & Blanco, J. E. E. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Contaduría y administración, 63(3), 1-20.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Castillo, L. Y. G., Rodríguez, D. P. H., & Osma, J. I. P. (2017). Modelo de Simulación para evaluar las decisiones estratégicas de un comité local de AIESEC basados en el Balanced Scorecard. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*, 25, 82-97. <https://doi.org/10.17013/risti.25.82-97>

Costa, V. L. (2014). *Análise da implementação do planejamento estratégico em universidades públicas federais: O caso da Universidade Federal do PAMPA* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM].

Dubilihla, J., & Sandada, M. (2014). Impact of strategic planning on small and medium- sized enterprises' (SMEs) performance: The role of employee participation, implementation incentives and evaluation and control. *Journal of Economics* 5(1), 45–55. <https://doi.org/10.1080/09765239.2014.11884983>

Eden, C., & Ackermann, F. (2004). O Cognitive mapping expert views for policy analysis in the public sector. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 615-630. [https://doi.org/10.1016/s0377-2217\(03\)00061-4](https://doi.org/10.1016/s0377-2217(03)00061-4)

Fagundes, E., Wiggers, E. M., Innocenti, R. M., & Petri, S. M. (2018). Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: Um estudo de caso. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 137-151. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p137-151.652>

Falqueto, J. M. Z. (2012). *A Implantação do planejamento estratégico em universidades: O caso da Universidade de Brasília* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília].

Falsarella, O. M., & Jannuzzi, C. A. S. C. (2017). Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: Uma abordagem utilizando projetos. *Gestão & Produção*, 24(3), 610-621. <https://doi.org/10.1590/0104-530X481-16>

Feitoza, I. B. A., & Ferreira, L. R. (2021). Planejamento Estratégico: O Uso Da Ferramenta Balanced Scorecard Como Uma Nova Visão De Gestão Na Companhia Pernambucana De Saneamento. *Polêm!ca*, 20(3), 42-61. <https://doi.org/10.12957/polemica.2020.63485>

Gomera, S., Chinyamurindi, W. T., & Mishi, S. (2018). Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro- and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1634>

Grant, R. M., & Jordan, J. J. (2015). *Foundations of strategy* (2a ed.). West Sussex.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Hakimpoor, H. (2014, 23 e 24 de junho). Strategic planning process dimensions and SMEs performance. *Anais do 10th Global Business and Social Science Research Conference*, Beijing, China.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kich, J. I. Di F., & Pereira, M. F. (2011). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(4), 1045-1065. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000400007>
- Louw, L., & Venter, P. (2006). *Strategic management: Winning in the Southern African workplace*. Oxford University Press.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221-244. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Marulanda, C. E., Valencia, F. J., & Marín, P. F. (2019). Principales obstáculos para la transferencia de conocimiento en los centros e institutos de investigación del Triángulo del Café en Colombia. *Información Tecnológica*, 30(3), 3-46. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300039>
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* 11(3), 171–195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 107-114. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Miranda, R. C. R. (2001). Balanced Scorecard. In K. Tarapanoff (Org.), *Inteligência organizacional e competitiva* (pp. 227-239). UnB.
- Moortel K. De, & Crispeels, T. (2018). International university-university technology transfer: Strategic management framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 145-155. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.002>
- Moura, L. L. (2010). *Proposta de elaboração do Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].
- Muñoz, R. R., & Fernández, D. R. P. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 22(2), 192-207. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959312011>

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Neis, D. F., Pereira, M. F., & Maccari, E. A. (2017). Strategic planning process and organizational structure: Impacts, confluence and similarities. *BBR – Brazilian Business Review*, 14(5), 479-492. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (2010). *Science Report: The current status of science around the world*. UNESCO Publishing.
- Oviedo-Rodríguez, M, Medina-León, A., Negrín-Sosa, E., & Vera, D. C. (2017). La planificación operativa con enfoque en procesos para las universidades del Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 18(1), 116-127. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000100011
- Pangarkar, N. (2015). Performance implications of strategic changes: An integrative framework. *Business Horizons*, 58(3), 295–304. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.003>
- Phadermroda, B., Crowdera, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Phal, R., Simonse, L., & den Ouden, E. (2008). Roteiro de próxima geração para planejamento de inovação. *Int. J. Inteligência Tecnológica ed Planejamento*, 4(2), 136-152.
- Regalado, F. F. J., Esenarro, D., Reátegui, M. D., & Delgado, M. F. (2021). Model based on balanced scorecard applied to the strategic plan of a peruvian public entity. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(4), 127-147. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100448.127-147>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). *Management tools and trends 2015*. Bain & Company. http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf
- Rizzo, G. A., & Falsarella, O. M. (2006). Estrutura informacional para monitoramento do planejamento estratégico apoiado no Balance Scorecard. *eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 2(2), 113-137. <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/67.pdf>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5a ed.). Editora Penso.
- Sánchez, A. A., & Bañón, A. R. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*, 216, 35-69. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2005.568>
- Saunders, L. (2015). Academic libraries’ strategic plans: Top trends and under- recognized areas. *The Journal of Academic Librarianship*, 41(3), 285–291. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2015.03.011>



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Simões, E. A., Belchior, D., Okano, M. T., & Galegale, N. V. (2020). Utilização de roteiros no planejamento orientado à inovação. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 9(5), <https://doi.org/e101952445-e101952445>
- Sponchiado, P. J. (2006). *Construção e validação de mapa estratégico com ênfase na dimensão da aprendizagem e crescimento: Estudo de caso em uma unidade de uma Instituição de Ensino Superior* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos].
- Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: Uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n28p123>
- Valverde, A. F. E., Robaina, R. L., & Pallerols, G. M. C. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección* 2017, 11(2), 56-72. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552017000200005
- Wang, C., Walker, E., & Redmond, J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 1-16. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.903.1291&rep=rep1&type=pdf>