

CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES
QUANDO ANALISADOS NA VISÃO DE SEU DESEMPENHO

CONTRIBUTIONS TO STRATEGIC MANAGEMENT AS DISCUSSED IN
VIEW OF THEIR PERFORMANCE

Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda¹
Leonardo Ensslin²
Sandra Rolim Ensslin³

RESUMO

Com o intuito de evidenciar oportunidades de pesquisa em um portfólio de artigos científicos relevantes sobre gestão estratégica sob o enfoque de seus resultados, o presente artigo adota o instrumento de intervenção ProKnow-C (*Knowledge Development Process – Constructivist*), para realizar uma análise de conteúdo em 41 artigos que apresentaram destaque acadêmico e alinhamento com o tema, segundo a perspectiva do pesquisador. A análise é realizada a partir de lentes (critérios), derivadas da visão de mundo adotada pelo pesquisador. Os resultados da análise evidenciaram que a maioria dos artigos selecionados utiliza metodologias descritivistas e reconhecem que os contextos decisórios necessitam ser analisados sob uma ótica singular. Os critérios utilizados são identificados na busca em literatura especializada, e utilizam escalas ordinais de mensuração sem apresentar processo de integração dentre os critérios. No tocante à gestão, o diagnóstico da situação atual é realizado qualitativamente, onde a maioria dos trabalhos não apresenta processo para aperfeiçoar os contextos. O conhecimento apresentado no presente artigo permitiu, para a visão proposta e operacionalizada pelas seis lentes utilizadas para a análise, identificar oportunidades de pesquisa para cada uma e serve como direcionamentos para futuras pesquisas sobre o tema.

Palavras-chave – Gestão Estratégica. Avaliação de desempenho. Decisão. Análise sistêmica.

ABSTRACT

With the aim to highlight research opportunities across a portfolio of relevant literature on strategic management from the standpoint of their results, this paper adopt the intervention tool ProKnow-C (*Knowledge Development Process - Constructivist*), which performs a content analysis of 41 articles that presented outstanding scholarly and alignment with the theme from the perspective of the researcher. The analysis is performed from lenses

Artigo recebido em 09/06/2011. Aprovado em 20/08/2011.

¹ Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). rogerlacerda@gmail.com.

² Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. leonardoensslin@gmail.com.

³ Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina sensslin@gmail.com.

(criteria), derived from the world view adopted by the researcher. The analysis results showed that most of the articles uses descriptivists methodologies and recognize that decision contexts need to be analyzed under a singular optics. The criteria used are identified in the literature search, and use ordinal scales of measurement without presenting the integration process among the criteria. Regarding management, the diagnosis of the current situation is carried out qualitatively, where most of the work has no process to refine the settings. The knowledge presented in this article allowed for the proposed vision and operationalized by the six lenses used for the analysis, identify research opportunities for each one and serve as directions for future research on the subject.

Keywords – Strategic Management, Performance Measurement, Decision, Systemic Analysis.

1 INTRODUÇÃO

Os preceitos que originaram a palavra estratégia, bem como seu uso, evoluíram da sua conotação bélica de séculos atrás e foram adaptados aos critérios administrativos para que as organizações pudessem se utilizar de tais visões de mundo, a fim de avaliar e orientar suas ações para a consecução de seu sucesso organizacional (MINTZBERG *et al.*, 2003).

Assim surgem as definições de estratégia contextualizadas para a Administração, que tem sido alvo de pesquisas na comunidade científica.

Sob o conceito de plano, a estratégia precisa ser elaborada por um grupo de pessoas ou um gestor em específico. Ao ser definida como um padrão pode-se também vislumbrar que, as ações do plano, uma vez implementadas, propiciarão um entendimento, que não existia quando da elaboração do plano, criando oportunidades para que o(s) gestor(es) re-alinhem as etapas seguintes segundo suas perspectivas (SIMONS *et al.*, 2000).

Em outra visão de mundo, a da estratégia como um posicionamento (PORTER, 1980), a percepção do gestor deve integrar não somente as oportunidades advindas do ambiente externo, mas também se valer das suas potencialidades internas para a formulação de estratégias, como a teoria baseada em recursos (BARNEY *et al.*, 2001; TEECE, 2007).

Assim, esses múltiplos pontos de vistas sobre o mesmo conceito denotam um campo de conhecimento que tem crescido de forma abrangente, dispersa e rápida, podendo ser considerada uma especialidade recente da Administração (KETCHEN *et al.*, 2008).

Sob esse contexto disperso e abrangente que é a gestão estratégica, emerge a pergunta de pesquisa desse trabalho: Como identificar as oportunidades de pesquisas no tema da gestão estratégica sob o foco de seus resultados, identificadas a partir de um conjunto de artigos científicos relevantes sobre o tema?

Como proposição para responder esse questionamento, o presente artigo tem por objetivo: analisar e evidenciar os aspectos de destaque e as oportunidades de pesquisa em um portfólio bibliográfico sobre o tema de gestão estratégica sob o enfoque de seus resultados, em uma visão construtivista.

O instrumento de intervenção adotado para atingir esse objetivo parte do interesse e conhecimento preliminar do pesquisador sobre o tema, suas delimitações e restrições intrínsecas ao contexto acadêmico. As atividades desenvolvidas se valem de métodos de pesquisa estruturados e julgamentos pessoais do pesquisador.

O conhecimento prévio requerido é evidenciado pela explicitação (i) de um portfólio bibliográfico relevante sobre o tema e (ii) a explicitação da sua filiação teórica pela qual a análise será desenvolvida.

Com esse pressuposto, nesse artigo científico, a análise da literatura sobre gestão estratégica com foco em seus resultados será realizada segundo a visão de mundo de avaliação de desempenho em uma abordagem construtivista, tendo em vista que essa pode contemplar a mensuração dos resultados, segundo a percepção do gestor.

Esta visão de mundo tem sido utilizada em contextos similares por permitir melhor explicitar o conteúdo e os resultados da gestão estratégica (BANA E COSTA ; ENSSLIN, 1999; ENSSLIN et al., 2000; DE MORAES et al., 2010; ENSSLIN, L et al., 2010; LACERDA et al., 2011b; a).

É dessa forma que a avaliação de desempenho é utilizada para apoiar o processo de gestão estratégica, como argumentam Bourne *et al* (2000), Lipe e Salterio (2000), Ahn (2001) e Hudson *et al* (2001), dentre outros citados ao longo do presente artigo.

No entanto, a gestão estratégica possui múltiplos pontos de vistas a serem analisados. Dentre tantos, o foco desse trabalho é voltado para seus resultados (desempenho). Logo, o assunto dessa pesquisa, em forma mais abrangente, é a gestão estratégica sob o enfoque de seu desempenho, segundo uma visão construtivista.

Assim, os eixos dessa pesquisa são (i) a gestão estratégica, por ser o fim a ser perseguido e (ii) avaliação de desempenho construtivista, por ser o meio a ser utilizado para evidenciar os resultados (performance), que é aqui conceituada como:

Avaliação de Desempenho é o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam,

organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento (ENSSLIN, 2010).

A operacionalização da avaliação de desempenho, na visão adotada, foi realizada por meio de seis lentes contidas na definição proposta que nortearam o processo de análise sistêmica dos artigos sobre o tema gestão estratégica. As lentes são apresentadas no Quadro 3 e discutidas na seção 2.3 Processo de Análise Sistêmica.

A relevância desse trabalho se assenta em um protocolo de atividades que proporciona foco ao pesquisador ao guiá-lo em seu processo de planejar, operacionalizar, ter *feedback*, rever e concluir todas as etapas de pesquisa até a evidenciação das potencialidades e lacunas de conhecimento do tema em estudo.

De posse do conhecimento gerado pela análise, o pesquisador expande seu entendimento sobre o tema em pauta para, dentro de um portfólio de artigos representativos do tema de gestão estratégica, (i) apresentar as implicações gerenciais das abordagens analisadas e (ii) propor direcionamentos para pesquisas futuras a partir de uma visão de construtivista, representadas por perguntas de pesquisa.

Assim, esse artigo se apresenta em cinco seções, além dessa introdução. A seção seguinte se encontra o enquadramento metodológico da presente pesquisa. Na terceira seção estão os resultados da análise sistêmica da literatura. A quarta seção apresenta as conclusões e oportunidade de pesquisas futuras. Por fim, o artigo apresenta as referências bibliográficas utilizadas ao longo do texto.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Essa seção visa enquadrar o presente trabalho científico de forma a dar sustentação metodológica ao mesmo e possibilitar aos leitores uma contextualização de sob qual ótica a pesquisa foi delineada e executada para atingir seus objetivos e resultados finais.

2.1 Enquadramento metodológico

A opção por um determinado processo metodológico em pesquisa científica está relacionada ao problema a ser pesquisado (MORGAN & SMIRCICH, 1980; TRIVIÑOS, 1987). Sobre esse alinhamento da metodologia com o problema pesquisado, Triviños (1987) denomina como indisciplina o fato de um pesquisador usar um método de pesquisa que não seja coerente com o objeto de estudo, tendendo a misturar autores, citações, metodologias de correntes de pensamento desalinhados, não atentando para as bases do conhecimento científico e o problema a que se propõe resolver.

Em atenção às assertivas acima colocadas, a Figura 1 tem o objetivo explicitar o enquadramento metodológico que essa pesquisa adotou durante sua execução, explicitando assim os pressupostos que foram utilizados desde seu planejamento até a obtenção dos resultados finais.

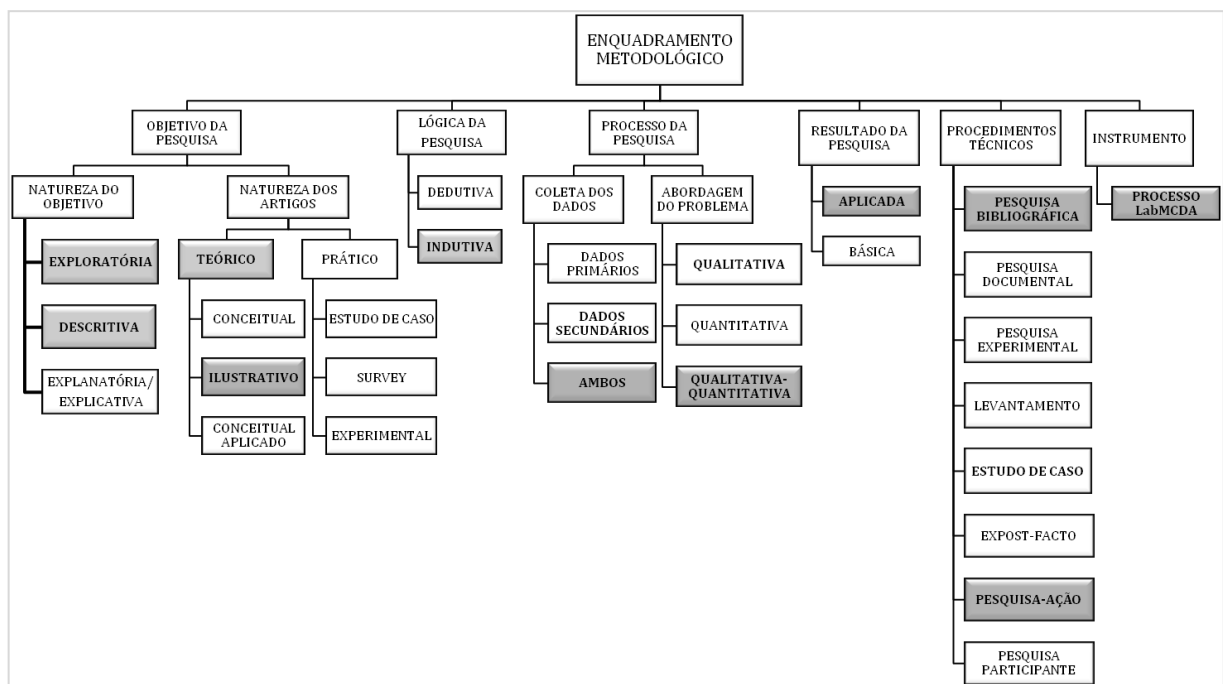


Figura 1: Enquadramento metodológico adotado pelo presente artigo. Adaptado de Tasca et al. (2010).

A natureza do objetivo de pesquisa é exploratória porque objetiva construir conhecimento no pesquisador sobre um determinado tema de pesquisa, por meio da seleção e análise de trabalhos científicos publicados em periódicos e indexados em bases de dados

(VIEIRA, 2002). Também se denota descritiva em face de, além do processo, descrever determinadas características do portfólio bibliográfico selecionado (GIL, 1999).

A natureza dos artigos é teórico ilustrado, dado que a presente pesquisa busca a reflexão sobre o problema que permeia a construção de um referencial teórico em um universo de pesquisa, seguido pelo caso prático da aplicação de um processo estruturado de revisão bibliográfica (FERREIRA; YOSHIDA, 2004, p.525).

Visto que seu objetivo foi gerar um conhecimento sobre um determinado tema de pesquisa até então inexistente ou obscurecido (IUDÍCIBUS, 2004), ensejando a identificação dos artigos mais alinhados com o contexto da avaliação de desempenho, lacunas e oportunidades de pesquisa, pode-se enquadrar o presente trabalho como indutivo.

A abordagem do problema é qualitativa e, quanto à coleta de dados do processo de pesquisa, este artigo se vale de dados primários que advém das delimitações estabelecidas pelo pesquisador em diversas etapas do processo, mas também utiliza dados secundários, decorrentes da obtenção de informações em publicações científicas (RICHARDSON, 1999).

Visto aos seus resultados, esta pesquisa é aplicada, em face da utilização dos conhecimentos gerados (LAKATOS ; MARCONI, 2006), principalmente, pela pergunta de pesquisa e pelos objetivos decorrentes das lacunas e oportunidades identificadas.

Os procedimentos técnicos utilizados são pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação. Segundo Gil (1999) e Sá-Silva *et al* (2009), a pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído, principalmente, de artigos em periódicos científicos. Dado que o pesquisador interage durante todo o processo com o objeto de pesquisa, o presente trabalho também é enquadrado como pesquisa-ação (GIL, 1999).

Para a realização das atividades de pesquisa presente nesse texto, o instrumento de intervenção é o ProKnow-C (*Knowledge Development Process - Constructivist*) (ENSSLIN, L. et al., 2010).

2.2 Processo de Seleção dos Artigos

O processo utilizado para a seleção foi o desenvolvido pelo LabMCDA e em fase de registro de patente para os autores (ENSSLIN, L et al., 2010).

Os procedimentos para seleção de artigos sobre o tema de pesquisa foram realizadas no mês de março de 2010 e foi adotada como fonte de dados a base *Web of Science* (ISI), sendo essa a base que dá origem ao JCR (*Journal Citation Report*), ou seja, ao fator de impacto dos periódicos.

Esta escolha e delimitação decorrem do fato que os autores da pesquisa entendem que essa base constitui-se na de maior contribuição científica atualmente disponível para o tema pesquisado.

Uma vez definido o campo amostral, partiu-se para a escolha das palavras-chave que se caracterizará pelo primeiro filtro para a seleção dos artigos.

Com o intuito de iniciar o escrutínio dos artigos a partir de uma amostragem representativa, foram definidas sete formas de pesquisa, conforme explicitado no

P1: Topic=("performance measurement") AND Topic=(strategy)

P2: Topic=("performance evaluation") AND Topic=(strategy)

P3: Topic=("performance appraisal") AND Topic=(strategy)

P4: Topic=("performance assessment") AND Topic=(strategy)

P5: Topic=("performance management") AND Topic=(strategy)

P6: Topic=("strategy management")

P7: Topic=("strategic management")

Observação: o termo "TOPIC" acima indica uma busca no título, palavras-chave e resumo dos artigos.

Quadro 1.

P1: Topic=("performance measurement") AND Topic=(strategy)

P2: Topic=("performance evaluation") AND Topic=(strategy)

P3: Topic=("performance appraisal") AND Topic=(strategy)

P4: Topic=("performance assessment") AND Topic=(strategy)

P5: Topic=("performance management") AND Topic=(strategy)

P6: Topic=("strategy management")

P7: Topic=("strategic management")

Observação: o termo "TOPIC" acima indica uma busca no título, palavras-chave e resumo dos artigos.

Quadro 1: Definição das palavras-chave de pesquisa.

O conjunto união dos resultados das buscas representadas pelas palavras-chave explicitadas no

P1: Topic=("performance measurement") AND Topic=(strategy)

P2: Topic=("performance evaluation") AND Topic=(strategy)

P3: Topic=("performance appraisal") AND Topic=(strategy)

P4: Topic=("performance assessment") AND Topic=(strategy)

P5: Topic=("performance management") AND Topic=(strategy)

P6: Topic=("strategy management")

P7: Topic=("strategic management")

Observação: o termo "TOPIC" acima indica uma busca no título, palavras-chave e resumo dos artigos.

Quadro 1 resultou em 2.345 referências, que representa a entrada para iniciar o processo de escrutínio dos artigos mais representativos.

Ao reconhecer que o processo de seleção de artigos para um referencial teórico, ao iniciar uma pesquisa científica, é um processo (i) singular, (ii) onde o pesquisador tem

conhecimentos limitados no início da pesquisa e que (iii) exige a sua participação, o processo de escrutínio dos artigos mais representativos teve três delimitações definidas pelos pesquisadores:

- i. Definição das palavras-chave e combinações de pesquisa, explicitadas no

P1: Topic=("performance measurement") AND Topic=(strategy)

P2: Topic=("performance evaluation") AND Topic=(strategy)

P3: Topic=("performance appraisal") AND Topic=(strategy)

P4: Topic=("performance assessment") AND Topic=(strategy)

P5: Topic=("performance management") AND Topic=(strategy)

P6: Topic=("strategy management")

P7: Topic=("strategic management")

Observação: o termo "TOPIC" acima indica uma busca no título, palavras-chave e resumo dos artigos.

- ii. Quadro 1;
- iii. Uso do número de citações que os artigos tiveram, aferido pelo serviço Google Scholar (2010);
- iv. Análise de alinhamento dos títulos, resumos e texto integral, delineada pelos valores e percepções dos autores da pesquisa.

O resumo do protocolo de seleção de artigos está descrito na Figura 2, bem como a quantidade de referências que passaram em cada uma das etapas do processo de seleção.

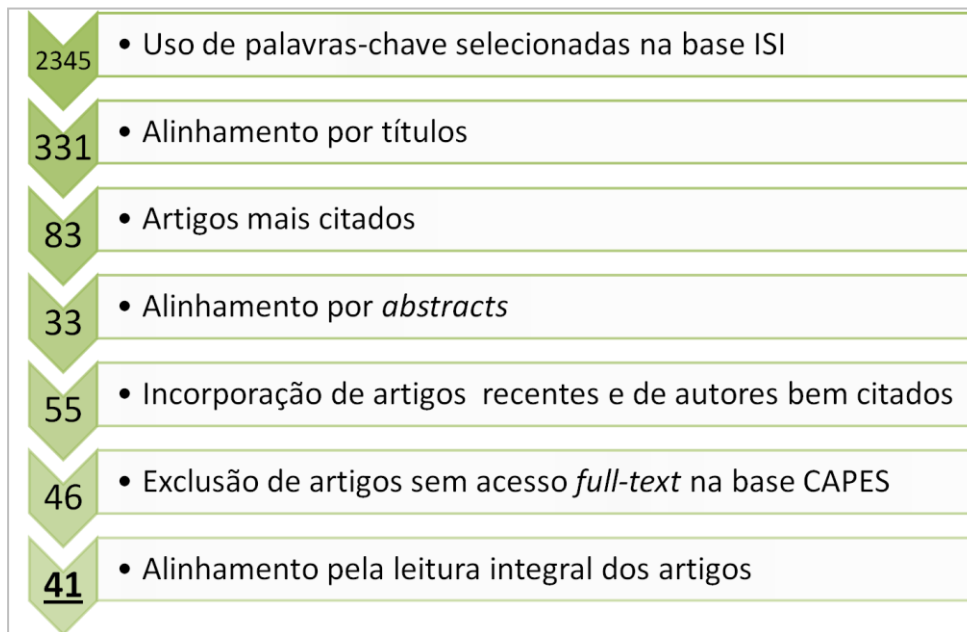


Figura 2: Número de artigos analisados em cada uma das etapas do processo de seleção de artigos. Fonte: Autores.

Ao final, foram selecionados 41 artigos que se destacaram pela sua relevância acadêmica nos temas de estratégia e avaliação de desempenho nos últimos dez anos. Os mesmo estão destacados no

1. (AHN, 2001) Ahn, H. Applying the Balanced Scorecard concept: An experience report. Long Range Planning, v.34, n.4, Aug, p.441-461. 2001.
2. (BANKER *et al.*, 2004) Banker, R. D., H. S. Chang, et al. The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. Accounting Review, v.79, n.1, Jan, p.1-23. 2004.
3. (BHAGWAT & SHARMA, 2007) Bhagwat, R. e M. K. Sharma. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. Computers & Industrial Engineering, v.53, n.1, Aug, p.43-62. 2007.
4. (BITITCI *et al.*, 2001) Bititci, U. S., P. Suwignjo, et al. Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems. International Journal of Production Economics, v.69, n.1, Jan, p.15-22. 2001.
5. (BOURNE *et al.*, 2000) Bourne, M., J. Mills, et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management, v.20, n.7, p.754-771. 2000.
6. (CHAN & QI, 2003) Chan, F. T. S. e H. J. Qi. An innovative performance measurement method for supply chain management. Supply Chain Management-an International Journal, v.8, n.3-4, p.209-223. 2003.
7. (CHEN, 2008) Chen, C. C. An objective-oriented and product-line-based manufacturing performance measurement. International Journal of Production Economics, v.112, n.1, Mar, p.380-390. 2008.
8. (DE LIMA *et al.*, 2009) De Lima, E. P., S. E. G. Da Costa, et al. Taking operations strategy into practice: Developing a process for defining priorities and performance measures. International Journal of Production Economics, v.122, n.1,

- Nov, p.403-418. 2009.
9. (DE TONI & TONCHIA, 2001) De Toni, A. e S. Tonchia. Performance measurement systems - Models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, v.21, n.1-2, p.46-70. 2001.
 10. (FOLAN & BROWNE, 2005) Folan, P. e J. Browne. A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, v.56, n.7, Sep, p.663-680. 2005.
 11. (GRIFFITHS, 2003) Griffiths, J. Balanced scorecard use in New Zealand government departments and crown entities. *Australian Journal of Public Administration*, v.62, n.4, Dec, p.70-79. 2003.
 12. (GUNASEKARAN *et al.*, 2004) Gunasekaran, A., C. Patel, et al. A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, v.87, n.3, Feb, p.333-347. 2004.
 13. (HAN *et al.*, 2009) Han, K. H., J. G. Kang, et al. Two-stage process analysis using the process-based performance measurement framework and business process simulation. *Expert Systems with Applications*, v.36, n.3, Apr, p.7080-7086. 2009.
 14. (HODGKINSON *et al.*, 2009) Hodgkinson, G. P., E. Sadler-Smith, et al. Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. *Long Range Planning*, v.42, n.3, Jun, p.277-297. 2009.
 15. (HUANG & KESKAR, 2007) Huang, S. H. e H. Keskar. Comprehensive and configurable metrics for supplier selection. *International Journal of Production Economics*, v.105, n.2, Feb, p.510-523. 2007.
 16. (HUDSON *et al.*, 2001) Hudson, M., A. Smart, et al. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v.21, n.8, p.1096-1115. 2001.
 17. (INAMDAR & KAPLAN, 2002) Inamdar, N. e R. S. Kaplan. Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. *Journal of Healthcare Management*, v.47, n.3, May-Jun, p.179-195. 2002.
 18. (JOHNSTON & PONGATICHAT, 2008) Johnston, R. e P. Pongatichat. Managing the tension between performance measurement and strategy: coping strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, v.28, n.9-10, p.941-967. 2008.
 19. (KANJI & SA, 2001) Kanji, G. K. e P. M. E. Sa. Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, v.12, n.7-8, Dec, p.898-905. 2001.
 20. (KENNERLEY & NEELY, 2003) Kennerley, M. e A. Neely. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, v.23, n.2, p.213-229. 2003.
 21. (KRAKOVICS *et al.*, 2008) Krakovics, F., J. E. Leal, et al. Defining and calibrating performance indicators of a 4PL in the chemical industry in Brazil. *International Journal of Production Economics*, v.115, n.2, Oct, p.502-514. 2008.
 22. (KUNC, 2008) Kunc, M. Using systems thinking to enhance strategy maps. *Management Decision*, v.46, n.5-6, p.761-778. 2008.
 23. (KUWAITI & KAY, 2000) Kuwaiti, M. E. e J. M. Kay. The role of performance measurement in business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, v.20, n.11-12, p.1411-1426. 2000.
 24. (LEE *et al.*, 2008) Lee, A. H. I., W. C. Chen, et al. A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, v.34, n.1, Jan, p.96-107. 2008.
 25. (LIN & HSIEH, 2004) Lin, C. H. e P. J. Hsieh. A fuzzy decision support system for strategic portfolio management. *Decision Support Systems*, v.38, n.3, Dec, p.383-398. 2004.
 26. (LIPE & SALTERIO, 2000) Lipe, M. G. e S. E. Salterio. The balanced scorecard: Judgmental effects of common and

- unique performance measures. *Accounting Review*, v.75, n.3, Jul, p.283-298. 2000.
27. (LOCH & TAPPER, 2002) Loch, C. H. e U. A. S. Tapper. Implementing a strategy-driven performance measurement system for an applied research group. *Journal of Product Innovation Management*, v.19, n.3, May, p.185-198. 2002.
28. (MARCHAND & RAYMOND, 2008) Marchand, M. e L. Raymond. Researching performance measurement systems - An information systems perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v.28, n.7-8, p.663-686. 2008.
29. (MCADAM & BAILIE, 2002) Mcadam, R. e B. Bailie. Business performance measures and alignment impact on strategy - The role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22, n.9-10, p.972-996. 2002.
30. (MELNYK *et al.*, 2004) Melnyk, S. A., D. M. Stewart, et al. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, v.22, n.3, Jun, p.209-217. 2004.
31. (MIR & WATSON, 2000) Mir, R. e A. Watson. Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology. *Strategic Management Journal*, v.21, n.9, Sep, p.941-953. 2000.
32. (PAPALEXANDRIS *et al.*, 2004) Papalexandris, A., G. Ioannou, et al. Implementing the balanced scorecard in greece: A software firm's experience. *Long Range Planning*, v.37, n.4, Aug, p.351-366. 2004.
33. (PAPKE-SHIELDS *et al.*, 2002) Papke-Shields, K. E., M. K. Malhotra, et al. Strategic manufacturing planning systems and their linkage to planning system success. *Decision Sciences*, v.33, n.1, Win, p.1-30. 2002.
34. (QUEZADA *et al.*, 2009) Quezada, L. E., F. M. Cordova, et al. Method for identifying strategic objectives in strategy maps. *International Journal of Production Economics*, v.122, n.1, Nov, p.492-500. 2009.
35. (RODRIGUEZ *et al.*, 2009) Rodriguez, R. R., J. J. A. Saiz, et al. Quantitative relationships between key performance indicators for supporting decision-making processes. *Computers in Industry*, v.60, n.2, Feb, p.104-113. 2009.
36. (SARKIS, 2003) Sarkis, J. Quantitative models for performance measurement systems - alternate considerations. *International Journal of Production Economics*, v.86, n.1, Oct, p.81-90. 2003.
37. (SHENHAR *et al.*, 2001) Shenhar, A. J., D. Dvir, et al. Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, v.34, n.6, Dec, p.699-725. 2001.
38. (SINGH *et al.*, 2002) Singh, S. K., H. J. Watson, et al. EIS support for the strategic management process. *Decision Support Systems*, v.33, n.1, May, p.71-85. 2002.
39. (YANG *et al.*, 2009) Yang, C. L., S. P. Chuang, et al. Manufacturing evaluation system based on AHP/ANP approach for wafer fabricating industry. *Expert Systems with Applications*, v.36, n.8, Oct, p.11369-11377. 2009.
40. (YUAN & CHIU, 2009) Yuan, F. C. e C. Chiu. A hierarchical design of case-based reasoning in the balanced scorecard application. *Expert Systems with Applications*, v.36, n.1, Jan, p.333-342. 2009.
41. (YUKSEL & DAGDEVIREN, 2009) Yuksel, I. e M. Dagdeviren. Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm. *Expert Systems with Applications*, v.37, n.2, Mar, p.1270-1278. 2009.

Quadro 2.

11. (AHN, 2001) Ahn, H. Applying the Balanced Scorecard concept: An experience report. *Long Range Planning*, v.34, n.4,

- Aug, p.441-461. 2001.
12. (BANKER *et al.*, 2004) Banker, R. D., H. S. Chang, et al. The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *Accounting Review*, v.79, n.1, Jan, p.1-23. 2004.
 13. (BHAGWAT & SHARMA, 2007) Bhagwat, R. e M. K. Sharma. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, v.53, n.1, Aug, p.43-62. 2007.
 14. (BITITCI *et al.*, 2001) Bititci, U. S., P. Suwignjo, et al. Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems. *International Journal of Production Economics*, v.69, n.1, Jan, p.15-22. 2001.
 15. (BOURNE *et al.*, 2000) Bourne, M., J. Mills, et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v.20, n.7, p.754-771. 2000.
 16. (CHAN & QI, 2003) Chan, F. T. S. e H. J. Qi. An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management-an International Journal*, v.8, n.3-4, p.209-223. 2003.
 17. (CHEN, 2008) Chen, C. C. An objective-oriented and product-line-based manufacturing performance measurement. *International Journal of Production Economics*, v.112, n.1, Mar, p.380-390. 2008.
 18. (DE LIMA *et al.*, 2009) De Lima, E. P., S. E. G. Da Costa, et al. Taking operations strategy into practice: Developing a process for defining priorities and performance measures. *International Journal of Production Economics*, v.122, n.1, Nov, p.403-418. 2009.
 19. (DE TONI & TONCHIA, 2001) De Toni, A. e S. Tonchia. Performance measurement systems - Models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, v.21, n.1-2, p.46-70. 2001.
 20. (FOLAN & BROWNE, 2005) Folan, P. e J. Browne. A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, v.56, n.7, Sep, p.663-680. 2005.
 21. (GRIFFITHS, 2003) Griffiths, J. Balanced scorecard use in New Zealand government departments and crown entities. *Australian Journal of Public Administration*, v.62, n.4, Dec, p.70-79. 2003.
 22. (GUNASEKARAN *et al.*, 2004) Gunasekaran, A., C. Patel, et al. A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, v.87, n.3, Feb, p.333-347. 2004.
 23. (HAN *et al.*, 2009) Han, K. H., J. G. Kang, et al. Two-stage process analysis using the process-based performance measurement framework and business process simulation. *Expert Systems with Applications*, v.36, n.3, Apr, p.7080-7086. 2009.
 24. (HODGKINSON *et al.*, 2009) Hodgkinson, G. P., E. Sadler-Smith, et al. Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. *Long Range Planning*, v.42, n.3, Jun, p.277-297. 2009.
 25. (HUANG & KESKAR, 2007) Huang, S. H. e H. Keskar. Comprehensive and configurable metrics for supplier selection. *International Journal of Production Economics*, v.105, n.2, Feb, p.510-523. 2007.
 26. (HUDSON *et al.*, 2001) Hudson, M., A. Smart, et al. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v.21, n.8, p.1096-1115. 2001.
 27. (INAMDAR & KAPLAN, 2002) Inamdar, N. e R. S. Kaplan. Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. *Journal of Healthcare Management*, v.47, n.3, May-Jun, p.179-195. 2002.
 28. (JOHNSTON & PONGATICHAT, 2008) Johnston, R. e P. Pongatichat. Managing the tension between performance measurement and strategy: coping strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, v.28, n.9-10, p.941-967. 2008.

29. (KANJI & SA, 2001) Kanji, G. K. e P. M. E. Sa. Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, v.12, n.7-8, Dec, p.898-905. 2001.
30. (KENNERLEY & NEELY, 2003) Kennerley, M. e A. Neely. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, v.23, n.2, p.213-229. 2003.
31. (KRAKOVICS *et al.*, 2008) Krakovics, F., J. E. Leal, et al. Defining and calibrating performance indicators of a 4PL in the chemical industry in Brazil. *International Journal of Production Economics*, v.115, n.2, Oct, p.502-514. 2008.
32. (KUNC, 2008) Kunc, M. Using systems thinking to enhance strategy maps. *Management Decision*, v.46, n.5-6, p.761-778. 2008.
33. (KUWAITI & KAY, 2000) Kuwaiti, M. E. e J. M. Kay. The role of performance measurement in business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, v.20, n.11-12, p.1411-1426. 2000.
34. (LEE *et al.*, 2008) Lee, A. H. I., W. C. Chen, et al. A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, v.34, n.1, Jan, p.96-107. 2008.
35. (LIN & HSIEH, 2004) Lin, C. H. e P. J. Hsieh. A fuzzy decision support system for strategic portfolio management. *Decision Support Systems*, v.38, n.3, Dec, p.383-398. 2004.
36. (LIPE & SALTERIO, 2000) Lipe, M. G. e S. E. Salterio. The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *Accounting Review*, v.75, n.3, Jul, p.283-298. 2000.
37. (LOCH & TAPPER, 2002) Loch, C. H. e U. A. S. Tapper. Implementing a strategy-driven performance measurement system for an applied research group. *Journal of Product Innovation Management*, v.19, n.3, May, p.185-198. 2002.
38. (MARCHAND & RAYMOND, 2008) Marchand, M. e L. Raymond. Researching performance measurement systems - An information systems perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v.28, n.7-8, p.663-686. 2008.
39. (MCADAM & BAILIE, 2002) Mcadam, R. e B. Bailie. Business performance measures and alignment impact on strategy - The role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22, n.9-10, p.972-996. 2002.
40. (MELNYK *et al.*, 2004) Melnyk, S. A., D. M. Stewart, et al. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, v.22, n.3, Jun, p.209-217. 2004.
42. (MIR & WATSON, 2000) Mir, R. e A. Watson. Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology. *Strategic Management Journal*, v.21, n.9, Sep, p.941-953. 2000.
43. (PAPALEXANDRIS *et al.*, 2004) Papalexandris, A., G. Ioannou, et al. Implementing the balanced scorecard in greece: A software firm's experience. *Long Range Planning*, v.37, n.4, Aug, p.351-366. 2004.
44. (PAPKE-SHIELDS *et al.*, 2002) Papke-Shields, K. E., M. K. Malhotra, et al. Strategic manufacturing planning systems and their linkage to planning system success. *Decision Sciences*, v.33, n.1, Win, p.1-30. 2002.
45. (QUEZADA *et al.*, 2009) Quezada, L. E., F. M. Cordova, et al. Method for identifying strategic objectives in strategy maps. *International Journal of Production Economics*, v.122, n.1, Nov, p.492-500. 2009.
46. (RODRIGUEZ *et al.*, 2009) Rodriguez, R. R., J. J. A. Saiz, et al. Quantitative relationships between key performance indicators for supporting decision-making processes. *Computers in Industry*, v.60, n.2, Feb, p.104-113. 2009.
47. (SARKIS, 2003) Sarkis, J. Quantitative models for performance measurement systems - alternate considerations. *International Journal of Production Economics*, v.86, n.1, Oct, p.81-90. 2003.

48. (SHENHAR *et al.*, 2001) Shenhar, A. J., D. Dvir, et al. Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, v.34, n.6, Dec, p.699-725. 2001.
49. (SINGH *et al.*, 2002) Singh, S. K., H. J. Watson, et al. EIS support for the strategic management process. *Decision Support Systems*, v.33, n.1, May, p.71-85. 2002.
50. (YANG *et al.*, 2009) Yang, C. L., S. P. Chuang, et al. Manufacturing evaluation system based on AHP/ANP approach for wafer fabricating industry. *Expert Systems with Applications*, v.36, n.8, Oct, p.11369-11377. 2009.
51. (YUAN & CHIU, 2009) Yuan, F. C. e C. Chiu. A hierarchical design of case-based reasoning in the balanced scorecard application. *Expert Systems with Applications*, v.36, n.1, Jan, p.333-342. 2009.
52. (YUKSEL & DAGDEVIREN, 2009) Yuksel, I. e M. Dagdeviren. Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm. *Expert Systems with Applications*, v.37, n.2, Mar, p.1270-1278. 2009.

Quadro 2: Artigos que formam o portfólio de artigos para compor o referencial teórico para o tema gestão estratégica quando analisados sob a ótica de sua performance (avaliação de desempenho).

Fonte: Autores

2.3 Processo de análise sistêmica

O processo utilizado para a análise sistêmica foi o desenvolvido pelo LabMCDA e está em fase de registro de patente para os autores (ENSSLIN, L *et al.*, 2010).

A análise sistêmica do portfólio de 41 artigos selecionados foi realizada segundo a visão de mundo adotada pelo pesquisador, a da performance da Gestão Estratégica para o alcance dos objetivos que o gestor almeja, ou seja, aquele que tem a responsabilidade e autoridade para modificar a situação atual. Assim os critérios que serão utilizados para analisar os artigos sobre o tema da Gestão Estratégica são os apresentados no Quadro 3, uma vez que representam as dimensões que necessitam ser tidas em conta no processo de análise de potencialidades e oportunidades sobre o tema.

ID	Lente	O que busca?
1	Conceito	Qual a filiação teórica?
2	Singularidade	Reconhece que o Problema é único?
3	Processo para Identificar	Tem processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor?
4	Mensuração	Reconhece que os descritores (Indicadores de Desempenho) são escalas ordinais?
5	Integração	Reconhece que a integração requer níveis de referência?
6	Gestão	O conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento?

Quadro 3: Lentes da Definição de Avaliação de Desempenho do LabMCDA. FONTE: Ensslin (2010)

3 RESULTADOS DA ANÁLISE SISTÊMICA DA LITERATURA

Uma vez definidas as lentes de pesquisa para analisar os artigos do portfólio bibliográfico selecionado, as seções seguintes relatam os resultados da análise de conteúdo dos artigos selecionados, para cada lente individual e globalmente.

3.1 Considerações quanto a Lente 1: Conceito (Filiação Teórica)

A Gestão Estratégica na ótica adotada assume que seu monitoramento e aperfeiçoamento somente podem ser realizados em forma fundamentada e transparente se tiver sua performance avaliada e medida em termos dos parâmetros que a explicam, segundo a percepção de seu gestor. Uma vez que este processo é passível de ser realizado de múltiplas formas é conveniente buscar como os artigos selecionados o entendem.

Dentro dos artigos selecionados para o portfólio, no tocante a identificação da forma como os autores dos artigos se propõem a conduzir suas análises da gestão estratégica (filiação teórica), observou-se que os mesmos, em lugar de focar nos objetivos a serem perseguidos concentram seus esforços em aspectos genéricos ligados a estratégia, alternativas com repercussões abrangentes na organização, e aspectos de sua operacionalização.

Há autores que centram sua compreensão em elementos ligados à estratégia organizacional, com foco em seus resultados (BOURNE et al., 2000; KUWAITI & KAY, 2000; LIPE & SALTERIO, 2000; AHN, 2001; HUDSON et al., 2001; KANJI & SA, 2001; SHENHAR et al., 2001; INAMDAR & KAPLAN, 2002; LOCH & TAPPER, 2002; MCADAM & BAILIE, 2002; PAPKE-SHIELDS et al., 2002; GRIFFITHS, 2003; KENNERLEY & NEELY, 2003; MELNYK et al., 2004; PAPALEXANDRIS et al., 2004; BHAGWAT & SHARMA, 2007; KUNC, 2008; MARCHAND & RAYMOND, 2008; DE LIMA et al., 2009; QUEZADA et al., 2009; YUKSEL & DAGDEVIREN, 2009).

Dentre os autores que centram sua compreensão da Gestão Estratégica em alternativas estão os que se focam na questão da sustentabilidade das organizações, que atentam para o ciclo de *feedback*, garantindo, assim, a promoção do aprendizado pela ação e melhoria contínua.

Somadas à esse conceito, outros artigos atentam para seu uso de forma tática e/ou operacional, onde pode-se observar três grupos:

- (i) Gerenciamento das operações que impactam na estratégia (BITITCI et al., 2001; SINGH et al., 2002; BANKER et al., 2004; CHEN, 2008; KRAKOVICS et al., 2008; LEE et al., 2008; RODRIGUEZ et al., 2009; YUAN & CHIU, 2009),
- (ii) Gerenciamento de rocesos (DE TONI & TONCHIA, 2001; GUNASEKARAN et al., 2004; JOHNSTON & PONGATICHAT, 2008; HAN et al., 2009; YANG et al., 2009) e
- (iii) Escolha de alternativas (CHAN & QI, 2003; SARKIS, 2003; LIN & HSIEH, 2004; HUANG & KESKAR, 2007).

O presente artigo se afilia ao pressuposto do reconhecimento dos sistemas organizacionais desde os micros até os macros representados pelas organizações tem como responsáveis pessoas que em seu afã de buscar seus interesses pessoais necessitam atender aos interesses dos que atuam como ou em nome dos donos do sistema.

Assim, a Gestão Estratégica focada em seus resultados tem uma conotação mais abrangente e mais centrada naquilo que realmente é relevante para seu gestor.

3.2 Considerações quanto a Lente 2: Singularidade

Como destacado por Roy (1993) e Ensslin *L L* (2010), os aspectos que são mensurados em um contexto representam as propriedades objetivas que operacionalizam os valores (objetivos estratégicos) percebidos pelo decisor como os fatores necessários e suficientes para sua gestão, em um dado momento.

No portfólio de artigos selecionados para a presente pesquisa, a maioria dos textos (BOURNE et al., 2000; LIPE & SALTERIO, 2000; MIR & WATSON, 2000; AHN, 2001; HUDSON et al., 2001; KANJI & SA, 2001; SHENHAR et al., 2001; INAMDAR & KAPLAN, 2002; LOCH & TAPPER, 2002; PAPKE-SHIELDS et al., 2002; SINGH et al., 2002; CHAN & QI, 2003; GRIFFITHS, 2003; KENNERLEY & NEELY, 2003; SARKIS, 2003; BANKER et al., 2004; LIN & HSIEH, 2004; MELNYK et al., 2004; PPALEXANDRIS et al., 2004; BHAGWAT & SHARMA, 2007; CHEN, 2008; JOHNSTON & PONGATICHAT, 2008; KUNC, 2008; MARCHAND & RAYMOND, 2008; HAN et al., 2009; HODGKINSON et al., 2009; QUEZADA et al., 2009; YUKSEL & DAGDEVIREN, 2009) reconhece o paradigma da singularidade do apoio à decisão ao entenderem que os critérios a serem considerados com suas respectivas operacionalizações (indicadores de desempenho), são específicos ao decisor.

Para os artigos que não reconhecem o paradigma da singularidade (KUWAITI & KAY, 2000; BITITCI et al., 2001; DE TONI & TONCHIA, 2001; MCADAM & BAILIE, 2002; GUNASEKARAN et al., 2004; FOLAN & BROWNE, 2005; HUANG & KESKAR, 2007; KRAKOVICS et al., 2008; LEE et al., 2008; DE LIMA et al., 2009; RODRIGUEZ et

al., 2009; YANG et al., 2009; YUAN & CHIU, 2009), os contextos se restringem a parte objetiva (física), ignorando o decisor (gestor), e as singularidades de cada organização, o que lhes autoriza buscar critérios genéricos na literatura científica ou em formulações matemáticas e/ou estatísticas.

A limitação desta visão de conhecimento do problema radica nas suposições que (i) o gestor não faz parte do contexto onde deve tomar decisões e (ii) as organizações são iguais.

3.3 Considerações quanto a Lente 3: Identificação dos critérios de avaliação

Quando observados sob a ótica de identificação dos aspectos necessários e suficientes para a gestão de um determinado contexto, os artigos selecionados para essa análise sistêmica apontam para uma variedade de instrumentos, sendo que uma parcela significativa (12 artigos) (MIR & WATSON, 2000; MCADAM & BAILIE, 2002; GRIFFITHS, 2003; SARKIS, 2003; MELNYK et al., 2004; FOLAN & BROWNE, 2005; JOHNSTON & PONGATICHAT, 2008; KUNC, 2008; MARCHAND & RAYMOND, 2008; HAN et al., 2009; HODGKINSON et al., 2009; RODRIGUEZ et al., 2009), não aborda em seu conteúdo como tais critérios de avaliação são selecionados.

Os demais artigos apontam para múltiplas formas de identificação dos critérios de avaliação, sendo que a busca na literatura científica é a forma mais recorrente (12 artigos) (KUWAITI & KAY, 2000; BITITCI et al., 2001; DE TONI & TONCHIA, 2001; KANJI & SA, 2001; PAPKE-SHIELDS et al., 2002; GRIFFITHS, 2003; BHAGWAT & SHARMA, 2007; HUANG & KESKAR, 2007; KRAKOVICS et al., 2008; DE LIMA et al., 2009; YUAN & CHIU, 2009; YUKSEL & DAGDEVIREN, 2009).

Os outros instrumentos utilizados são:

- i. Perspectivas do BSC (5 artigos) (LIPE & SALTERIO, 2000; AHN, 2001; INAMDAR & KAPLAN, 2002; BANKER et al., 2004; LEE et al., 2008);
- ii. Workshops com os decisores (4 artigos) (BOURNE et al., 2000; HUDSON et al., 2001; LOCH & TAPPER, 2002; PAPALEXANDRIS et al., 2004);

- iii. Questionários respondidos pelos gestores (2 artigos) (SHENHAR et al., 2001; KENNERLEY & NEELY, 2003);
- iv. Processos de negócios (2 artigos) (CHAN & QI, 2003; GUNASEKARAN et al., 2004);
- v. Diferenças nas propriedades das alternativas avaliadas (2 artigos) (SINGH et al., 2002; LIN & HSIEH, 2004);
- vi. Mapas cognitivos (1 artigo) (BITITCI et al., 2001);
- vii. Matriz SWOT (1 artigo) (QUEZADA et al., 2009).

3.4 Considerações quanto a Lente 4: Formas de Mensuração

Uma vez analisados como os artigos identificam os critérios pelos quais as organizações mensuram o desempenho de sua gestão estratégica, parte-se para a análise de como as direções de preferências em cada objetivo são explicitadas, ou seja, como as escalas de mensuração são construídas e/ou utilizadas.

No portfólio de artigos selecionados para compor o cerne da presente pesquisa, 10 dos 41 artigos (KUWAITI & KAY, 2000; MIR & WATSON, 2000; MCADAM & BAILIE, 2002; PAPKE-SHIELDS et al., 2002; MELNYK et al., 2004; FOLAN & BROWNE, 2005; JOHNSTON & PONGATICHAT, 2008; MARCHAND & RAYMOND, 2008; HODGKINSON et al., 2009; QUEZADA et al., 2009) não se manifestaram ou não abordaram o tema das formas de mensuração dos objetivos.

Já os demais artigos apontam que as escalas mais utilizadas para a mensuração de um contexto são as escalas ordinais (28 artigos) (BOURNE et al., 2000; LIPE & SALTERIO, 2000; AHN, 2001; BITITCI et al., 2001; DE TONI & TONCHIA, 2001; HUDSON et al., 2001; KANJI & SA, 2001; SHENHAR et al., 2001; INAMDAR & KAPLAN, 2002; LOCH & TAPPER, 2002; SINGH et al., 2002; CHAN & QI, 2003; GRIFFITHS, 2003; KENNERLEY & NEELY, 2003; SARKIS, 2003; BANKER et al., 2004; GUNASEKARAN et al., 2004; LIN & HSIEH, 2004; PAPALEXANDRIS et al., 2004; BHAGWAT &

SHARMA, 2007; KRAKOVICS et al., 2008; KUNC, 2008; LEE et al., 2008; DE LIMA et al., 2009; HAN et al., 2009; RODRIGUEZ et al., 2009; YANG et al., 2009; YUKSEL & DAGDEVIREN, 2009).

Essas escalas, por vezes, são dispostas apenas como uma meta a ser alcançada dentro de um objetivo.

Além da meta, outra forma encontrada no portfólio quanto ao uso das escalas ordinais é a definição de níveis de referência para equalizar o que é denotado como um desempenho normal, excelente ou comprometedor em um dado objetivo. Tal prática é observada principalmente em trabalhos que se valeram do BSC como instrumento de intervenção (LIPE & SALTERIO, 2000; AHN, 2001; INAMDAR & KAPLAN, 2002; BANKER et al., 2004; LEE et al., 2008).

Dado ao número representativo de artigos que se utilizam desse tipo de escala ordinal (10 artigos), uma escala em específico merece citação: a escala de Likert (BITITCI et al., 2001; LOCH & TAPPER, 2002; SINGH et al., 2002; CHAN & QI, 2003; LIN & HSIEH, 2004; KRAKOVICS et al., 2008; DE LIMA et al., 2009; HAN et al., 2009; YANG et al., 2009; YUKSEL & DAGDEVIREN, 2009).

A escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários para que os respondentes possam se manifestar sobre sua atratividade a um dado objetivo e/ou questão.

Porém, apesar da sua facilidade de construção, a teoria da mensuração (AZEVEDO, 2001; BARZILAI, 2001; ENSSLIN, L *et al.*, 2010) implica que as escalas atendam a seis propriedades para terem respaldo científico:

- i. Mensurabilidade,
- ii. Operacionalidade,
- iii. Homogeneidade,
- iv. Inteligibilidade,
- v. Permitir distinguir o desempenho melhor e pior, e
- vi. Respeitar as propriedades das escalas ordinais.

No tocante a essa limitação das escalas ordinais, 3 artigos do portfólio (HUANG & KESKAR, 2007; CHEN, 2008; YUAN & CHIU, 2009) reconhecem os limites de uso das escalas, apresentam processos para transformar tais escalas ordinais em escalas cardinais e, dessa forma, podem ampliar o entendimento do contexto em comparar um determinado nível de desempenho em um dado critério com o mesmo nível de desempenho em outro indicador de desempenho.

Com esse conhecimento que as escalas cardinais proporcionam, tem-se a oportunidade de apresentar um processo cujas escalas de mensuração possam ser integradas e, ao mesmo tempo, respeitar os limites das escalas ordinais, utilizando-as apenas para operações matemáticas de frequência, contagem, mediana e moda.

3.4 Considerações quanto a Lente 5: Integração das escalas de desempenho

Uma vez analisados pelo (i) seu reconhecimento da necessidade da participação do decisor no processo de Avaliação de Desempenho, (ii) pelo meio de identificação dos critérios de avaliação e (iii) como mensurá-los, os artigos selecionados para a realização da análise sistêmica da literatura foram analisados também quanto a forma de integração dos indicadores de desempenho em um só modelo.

A integração dos indicadores é prerrogativa para o diagnóstico sistêmico e holístico da situação atual, e para a proposição de ações de aperfeiçoamento do contexto em sua forma ampla.

Dos 41 artigos do portfólio, 21 artigos não apresentam ou não abordam o tema de integração das escalas (KUWAITI & KAY, 2000; MIR & WATSON, 2000; DE TONI & TONCHIA, 2001; HUDSON et al., 2001; SHENHAR et al., 2001; MCADAM & BAILIE, 2002; PAPKE-SHIELDS et al., 2002; SINGH et al., 2002; GRIFFITHS, 2003; KENNERLEY & NEELY, 2003; GUNASEKARAN et al., 2004; MELNYK et al., 2004; PAPALEXANDRIS et al., 2004; FOLAN & BROWNE, 2005; JOHNSTON &

PONGATICHAT, 2008; KUNC, 2008; MARCHAND & RAYMOND, 2008; DE LIMA et al., 2009; HAN et al., 2009; HODGKINSON et al., 2009; QUEZADA et al., 2009).

Alguns desses reconhecem a necessidade, mas não explicitam como se realiza o processo de integração (DE TONI & TONCHIA, 2001; HUDSON et al., 2001; MARCHAND & RAYMOND, 2008).

Outros são artigos sobre mais de um método de AD e não se posicionam quanto à integração dos indicadores de desempenho (MIR & WATSON, 2000; MCADAM & BAILIE, 2002; PAPKE-SHIELDS et al., 2002; FOLAN & BROWNE, 2005).

Os demais artigos não mencionam a questão de integração nos seus estudos (KUWAITI & KAY, 2000; SHENHAR et al., 2001; SINGH et al., 2002; GRIFFITHS, 2003; KENNERLEY & NEELY, 2003; GUNASEKARAN et al., 2004; MELNYK et al., 2004; PAPALEXANDRIS et al., 2004; JOHNSTON & PONGATICHAT, 2008; KUNC, 2008; DE LIMA et al., 2009; HAN et al., 2009; HODGKINSON et al., 2009; QUEZADA et al., 2009).

Dos 20 artigos que abordam o tema, a forma mais utilizada de integrar os aspectos tidos como relevantes para o contexto se dá com a utilização do processo AHP (ou ANP), onde há uma comparação par a par dos critérios e, nessas atividades de julgamento humano, podem se analisar a importância de cada critério para a avaliação global do problema.

Apesar das limitações que o processo AHP oferece, como (i) o *rank reversal order* (SARKIS, 2003), (ii) a falta de explicitação das escalas de mensuração (BARZILAI, 2001) e (iii) a falta de níveis de referência para a comparação par a par de critérios (LACERDA et al., 2011^a), esse processo se apresentou como o processo mais utilizado pelos artigos que compõem o referencial teórico da presente pesquisa, com 7 artigos (BITITCI et al., 2001; SARKIS, 2003; HUANG & KESKAR, 2007; CHEN, 2008; LEE et al., 2008; YANG et al., 2009; YUKSEL & DAGDEVIREN, 2009).

Além da integração por meio do uso de escala cardinal global possibilitado pelo método AHP, o presente estudo também reconheceu como forma de integração os mapas estratégicos preconizados por Kaplan e Norton (2004).

Apesar de integrar os critérios, esse instrumento cognitivo não explicita ao decisor a informação do quanto um determinado critério deve ser aperfeiçoado para compensar uma perda de desempenho em outro critério.

Dessa forma, se valendo de mapas estratégicos, 6 artigos do portfólio integraram os objetivos empresariais em forma de causa e efeito, dando um entendimento sobre como a organização se utilizará de atividades intangíveis e não-financeiras para atingir resultados tangíveis e financeiros (BOURNE et al., 2000; LIPE & SALTERIO, 2000; AHN, 2001; INAMDAR & KAPLAN, 2002; BANKER et al., 2004; BHAGWAT & SHARMA, 2007).

Outros 5 artigos (LOCH & TAPPER, 2002; CHAN & QI, 2003; LIN & HSIEH, 2004; RODRIGUEZ et al., 2009; YUAN & CHIU, 2009) integraram os indicadores de desempenho por meio de formulações matemáticas e/ou estatísticas, como programação linear, análise de base histórica ou lógica *fuzzy*.

Os 2 artigos restantes se valeram de (i) pontuação direta da contribuição de cada critério para a avaliação global (KRAKOVICS *et al.*, 2008) e (ii) um índice global, porém sem explicitar os componentes da fórmula (KANJI & SA, 2001).

Assim, com a análise do portfólio em relação a integração das escalas, observa-se uma oportunidade para apresentar um processo que:

- i. Estabeleça um entendimento da contribuição de cada critério para a avaliação cardinal global;
- ii. Reconheça a necessidade de mensurar os objetivos perseguidos pelo decisor e não as alternativas que estão a disposição desse, e;
- iii. Reconheça a necessidade de níveis de referência para a comparação par a par dos indicadores de desempenho pelo decisor.

3.6 Considerações quanto a Lente 6: Gestão

O processo de gestão foi subdividido em dois aspectos: (i) o diagnóstico e o (ii) aperfeiçoamento da situação atual.

3.6.1 *Diagnóstico da situação atual*

Em harmonia com a seção anterior, 12 artigos do portfólio final para a realização dessa revisão da literatura apresentaram formas de diagnóstico da situação atual por meio de integração das escalas em forma quantitativa, sendo:

- i. Sete artigos se valendo da AHP (BITITCI et al., 2001; SARKIS, 2003; HUANG & KESKAR, 2007; CHEN, 2008; LEE et al., 2008; YANG et al., 2009; YUKSEL & DAGDEVIREN, 2009) e
- ii. Cinco utilizando modelos matemáticos e/ou estatísticos (LOCH & TAPPER, 2002; CHAN & QI, 2003; LIN & HSIEH, 2004; RODRIGUEZ et al., 2009; YUAN & CHIU, 2009).

Outros 17 artigos se valeram apenas de instrumentos qualitativos para a avaliação da situação atual.

Dentre esses instrumentos qualitativos, destaca-se em 11 artigos o estabelecimento de metas e situação atual em cada indicador de desempenho proposto, onde se analisa os *gaps* e se diagnostica a situação atual (BOURNE et al., 2000; LIPE & SALTERIO, 2000; AHN, 2001; HUDSON et al., 2001; INAMDAR & KAPLAN, 2002; GRIFFITHS, 2003; BANKER et al., 2004; GUNASEKARAN et al., 2004; PAPALEXANDRIS et al., 2004; BHAGWAT & SHARMA, 2007; DE LIMA et al., 2009).

Os outros seis instrumentos qualitativos para diagnóstico da situação atual foram apresentados de forma isolada nos outros 6 artigos:

- i. Reuniões face a face (PAPKE-SHIELDS et al., 2002),
- ii. Benchmarking (DE TONI & TONCHIA, 2001),
- iii. Pensamento sistêmico de Peter Senge (KUNC, 2008),
- iv. Forma gráfica de área (gráfico tipo radar) (LOCH & TAPPER, 2002),
- v. Análise de processos (HAN et al., 2009),
- vi. Categorização de projetos (SHENHAR et al., 2001).

Em 12 artigos não foram observadas a apresentação de formas de diagnóstico ou não se posicionaram sobre algum método que viabilizaria tal pressuposto da AD (KUWAITI & KAY, 2000; MIR & WATSON, 2000; MCADAM & BAILIE, 2002; SINGH et al., 2002; KENNERLEY & NEELY, 2003; MELNYK et al., 2004; FOLAN & BROWNE, 2005; JOHNSTON & PONGATICHAT, 2008; MARCHAND & RAYMOND, 2008; HODGKINSON et al., 2009; QUEZADA et al., 2009; YANG et al., 2009).

Dessa forma, observa-se um horizonte de pesquisa que possa disponibilizar ao decisor um instrumento possa servir de base para a avaliação da situação atual se valendo de:

- i. Instrumentos qualitativos, para propiciar uma reflexão e construção do conhecimento necessário no decisor para entender que o mesmo visualize as conseqüências estratégicas de suas ações operacionais e/ou cotidianas;
- ii. Instrumentos quantitativos, para dar mais precisão (acuracidade) à avaliação de desempenho de questões ligadas a estratégia empresarial, buscando, dessa forma, ordenar e priorizar as ações de maior impacto.

3.6.2 Aperfeiçoamento da situação atual

Uma vez identificados os aspectos importantes, suas escalas, como as integra e como a situação atual é avaliada, a análise final do portfólio se dá pela análise de como os artigos selecionados se posicionam dentre as formas de aperfeiçoar o contexto avaliado.

Dos 41 artigos do portfólio, apenas 18 artigos apresentaram formas de aperfeiçoamento.

Desses 18 artigos, 8 estudos se valeram do ciclo PDCA para avaliar a situação e tomar ações preventivas e/ou corretivas de desempenho (BOURNE et al., 2000; LIPE & SALTERIO, 2000; AHN, 2001; HUDSON et al., 2001; INAMDAR & KAPLAN, 2002; KENNERLEY & NEELY, 2003; BANKER et al., 2004; BHAGWAT & SHARMA, 2007).

O padrão PDCA é observado nos artigos pelo ciclo de

- i. Construção dos indicadores de desempenho;

- ii. Coleta de informações e;
- iii. Monitoramento.

A partir do monitoramento, ocorre um aprendizado provindo da execução dos planos, dando um entendimento maior da situação pelos decisores por meio da ação estratégica.

Apesar de indispensável ao processo decisório, o monitoramento traz limitações quando não se utiliza de instrumentos cognitivos para a ampliação do entendimento das conseqüências das ações nos objetivos estratégicos *a priori* da sua execução.

Entendendo que os processos decisórios em nível estratégico têm repercussões de longo prazo, os autores da presente pesquisa acreditam que, fazer uso apenas do ciclo de aprendizado pelo ciclo PDCA, aumenta o risco de investimentos em ações estratégicas de baixo impacto global e sistêmico.

Essas ações poderiam ser evitadas ou preteridas frente a outras possíveis ações mais impactantes nos objetivos globais, desde que essa avaliação seja realizada antes da sua autorização de execução.

Além do ciclo PDCA, 6 artigos do portfólio aperfeiçoam o contexto ao apresentar instrumentos para ordenar os critérios e priorizar as ações de maior impacto global a partir dos seus objetivos (LOCH & TAPPER, 2002; CHEN, 2008; KRAKOVICS et al., 2008; KUNC, 2008; RODRIGUEZ et al., 2009; YUAN & CHIU, 2009).

Por fim, dois artigos do portfólio se valem de comparação par a par de alternativas para aperfeiçoar o contexto (LIN & HSIEH, 2004; DE LIMA et al., 2009), um artigo se utiliza de matriz SWOT para tal tarefa (PAPALEXANDRIS et al., 2004), e um artigo se utiliza de redesenho de processos de negócios (HAN et al., 2009).

4 CONCLUSÕES E OPORTUNIDADES DE PESQUISAS FUTURAS

Pesquisadores que abordam um tema tão abrangente como a gestão estratégica, se defrontam com o desconhecimento do que tem sido feito nesse campo de conhecimento, quando do início de seus trabalhos.

Com essa problemática, esse artigo analisou e evidenciou as oportunidades de pesquisa em um portfólio bibliográfico sobre o tema de gestão estratégica sob o enfoque de seus resultados, em uma visão construtivista. Para tal intento, foi adotado o instrumento de intervenção ProKnow-C (ENSSLIN, L *et al.*, 2010).

Como apresentada na seção “Resultados da análise sistêmica da Literatura”, a análise é realizada a partir da explicitação da visão de mundo e lentes, derivadas do conceito de avaliação de desempenho em uma abordagem construtivista. Os resultados serviram de apoio para uma identificação de oportunidades de pesquisa sobre gestão estratégica, quando analisada sob a ótica de sua performance (avaliação de desempenho).

Assim, as oportunidades de pesquisas futuras são representadas pelas perguntas de pesquisa para cada lente analisada, conforme detalhado no Quadro 4.

Lente	Pergunta de pesquisa local
Singularidade	<i>Como elaborar um processo de AD, de modo a amalgamar os aspectos subjetivos dos decisores aos aspectos físicos e humanos do contexto em um modelo singular visando o apoio na gestão estratégica organizacional?</i>
Identificação dos critérios	<i>Como identificar e organizar os objetivos estratégicos dos gestores de uma organização a partir de uma visão construtivista?</i>
Formas de mensuração	<i>Como construir as escalas para mensurar as propriedades do contexto que irão representar os objetivos estratégicos e que simultaneamente atendam as</i>

	<i>propriedades da Teoria da Mensuração?</i>
Integração das escalas	<i>Como mensurar o alcance dos objetivos individualmente e coletivamente em um contexto específico?</i>
Diagnóstico da situação atual	<i>Como realizar o diagnóstico estratégico de uma organização se valendo tanto de instrumentos qualitativos para identificar e organizar os objetivos estratégicos, bem como instrumentos quantitativos para criar e priorizar as ações com maior impacto global e sistêmico, segundo a percepção dos seus gestores?</i>
Aperfeiçoamento da situação atual	<i>Como utilizar o conhecimento gerado por esse instrumento de AD, para criar ações estratégicas para aperfeiçoar o alcance dos objetivos estratégicos?</i>

Quadro 4: Lentes da análise sistêmica e oportunidades de pesquisa locais.

Ao concluir o objetivo proposto na introdução desse artigo, a pergunta de pesquisa desse trabalho pode ser respondida: “Como identificar as oportunidades de pesquisas no tema da gestão estratégica sob o foco de seus resultados, identificadas a partir de um conjunto de artigos científicos relevantes sobre o tema”.

Essa pesquisa contribui e pretende instigar aos futuros estudos sobre os temas de avaliação de desempenho e estratégia, a adoção de processos estruturados para a análise sistêmica de lacunas na literatura para basear seus objetivos de pesquisa.

Uma limitação a ser explicitada na pesquisa está na delimitação do campo amostral pelos artigos indexados pela base de dados *Web of Science* – ISI, e disponibilizados no seu formato integral pelo sistema CAPES de periódicos em março de 2010.

REFERÊNCIAS

- AHN, H. Applying the Balanced Scorecard concept: An experience report. **Long Range Planning**, v.34, n.4, Aug, p.441-461. 2001.
- AZEVEDO, J. **Aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão na seleção de centros de usinagem para uma central de usinagem**. Florianópolis. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.
- BANA E COSTA, C. & ENSSLIN, L. Decision support systems in action: integrated application in a multicriteria decision aid process. **European Journal of Operational Research**, v.113, n.2, p.315-335. 1999.
- BANKER, R. D., CHANG, H. S. & PIZZINI, M. J. The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. **Accounting Review**, v.79, n.1, Jan, p.1-23. 2004.
- BARNEY, J., WRIGHT, M. & KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v.27, n.6, p.625-641. 2001.
- BARZILAI, J. On the foundations of measurement. **Proceedings of the 2001 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, Tucson, 7-10 October 2001**.: IEEE, 2001. 401-406 p.
- BHAGWAT, R. & SHARMA, M. K. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. **Computers & Industrial Engineering**, v.53, n.1, Aug, p.43-62. 2007.
- BITITCI, U. S., SUWIGNJO, P. & CARRIE, A. S. Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems. **International Journal of Production Economics**, v.69, n.1, Jan, p.15-22. 2001.
- BOURNE, M., MILLS, J., WILCOX, M., NEELY, A. & PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v.20, n.7, p.754-771. 2000.
- CHAN, F. T. S. & QI, H. J. An innovative performance measurement method for supply chain management. **Supply Chain Management-an International Journal**, v.8, n.3-4, p.209-223. 2003.

CHEN, C. C. An objective-oriented and product-line-based manufacturing performance measurement. **International Journal of Production Economics**, v.112, n.1, Mar, p.380-390. 2008.

DE LIMA, E. P., DA COSTA, S. E. G. & DE FARIA, A. R. Taking operations strategy into practice: Developing a process for defining priorities and performance measures. **International Journal of Production Economics**, v.122, n.1, Nov, p.403-418. 2009.

DE MORAES, L., GARCIA, R., ENSSLIN, L., DA CONCEIÇÃO, M. & DE CARVALHO, S. The multicriteria analysis for construction of benchmarkers to support the Clinical Engineering in the Healthcare Technology Management. **European Journal of Operational Research**, v.200, n.2, p.607-615. 2010.

DE TONI, A. & TONCHIA, S. Performance measurement systems - Models, characteristics and measures. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21, n.1-2, p.46-70. 2001.

ENSSLIN, L. Notas de aula. **Disciplina de MCDA-C do Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção - UFSC**. 2010.

ENSSLIN, L., DUTRA, A. & ENSSLIN, S. R. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions in Operational Research**, v.7, n.1, p.79-100. 2000.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., LACERDA, R. T. O. & TASCA, J. E. ProKnow-C, Knowledge Development Process - Constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil 2010.

ENSSLIN, L., GIFFHORN, E., ENSSLIN, S. R., PETRI, S. M. & VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v.30, n.1, p.125-152. 2010.

FERREIRA, N. S. & YOSHIDA, E. M. P. Produção científica sobre psicoterapias breves no Brasil e demais países latinoamericanos (1990-2000). **Est. Psicol**, v.3, n.3, p.523-31. 2004.

FOLAN, P. & BROWNE, J. A review of performance measurement: Towards performance management. **Computers in Industry**, v.56, n.7, Sep, p.663-680. 2005.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 1999.

GOOGLE. Google Scholar. 2010, 2010.

GRIFFITHS, J. Balanced scorecard use in New Zealand government departments and crown entities. **Australian Journal of Public Administration**, v.62, n.4, Dec, p.70-79. 2003.

GUNASEKARAN, A., PATEL, C. & MCGAUGHEY, R. E. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**, v.87, n.3, Feb, p.333-347. 2004.

HAN, K. H., KANG, J. G. & SONG, M. Two-stage process analysis using the process-based performance measurement framework and business process simulation. **Expert Systems with Applications**, v.36, n.3, Apr, p.7080-7086. 2009.

HODGKINSON, G. P., SADLER-SMITH, E., BURKE, L. A., CLAXTON, G. & SPARROW, P. R. Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. **Long Range Planning**, v.42, n.3, Jun, p.277-297. 2009.

HUANG, S. H. & KESKAR, H. Comprehensive and configurable metrics for supplier selection. **International Journal of Production Economics**, v.105, n.2, Feb, p.510-523. 2007.

HUDSON, M., SMART, A. & BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21, n.8, p.1096-1115. 2001.

INAMDAR, N. & KAPLAN, R. S. Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. **Journal of Healthcare Management**, v.47, n.3, May-Jun, p.179-195. 2002.

IUDÍCIBUS, S. D. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas. 2004.

JOHNSTON, R. & PONGATICHAT, P. Managing the tension between performance measurement and strategy: coping strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, v.28, n.9-10, p.941-967. 2008.

KANJI, G. K. & SA, P. M. E. Kanji's Business Scorecard. **Total Quality Management**, v.12, n.7-8, Dec, p.898-905. 2001.

KAPLAN, R. & NORTON, D. **Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes**: Harvard Business Press. 2004

KENNERLEY, M. & NEELY, A. Measuring performance in a changing business environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v.23, n.2, p.213-229. 2003.

- KETCHEN, D., BOYD, B. & BERGH, D. Research Methodology in Strategic Management. **Organizational Research Methods**, v.11, n.4, p.643. 2008.
- KRAKOVICS, F., LEAL, J. E., MENDES, P. & SANTOS, R. L. Defining and calibrating performance indicators of a 4PL in the chemical industry in Brazil. **International Journal of Production Economics**, v.115, n.2, Oct, p.502-514. 2008.
- KUNC, M. Using systems thinking to enhance strategy maps. **Management Decision**, v.46, n.5-6, p.761-778. 2008.
- KUWAITI, M. E. & KAY, J. M. The role of performance measurement in business process re-engineering. **International Journal of Operations & Production Management**, v.20, n.11-12, p.1411-1426. 2000.
- LACERDA, R. T. O., ENSSLIN, L. & ENSSLIN, S. R. A Performance Measurement Framework in Portfolio Management: A Constructivist Case. **Management Decision**, v.49, n.4, p.1-15. 2011a.
- _____. A Performance Measurement View Of IT Project Management. **The International Journal of Productivity and Performance Management**, v.60, n.2, p.132-151. 2011b.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. **São Paulo: Atlas**. 2006.
- LEE, A. H. I., CHEN, W. C. & CHANG, C. J. A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. **Expert Systems with Applications**, v.34, n.1, Jan, p.96-107. 2008.
- LIN, C. H. & HSIEH, P. J. A fuzzy decision support system for strategic portfolio management. **Decision Support Systems**, v.38, n.3, Dec, p.383-398. 2004.
- LIPE, M. G. & SALTERIO, S. E. The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. **Accounting Review**, v.75, n.3, Jul, p.283-298. 2000.
- LOCH, C. H. & TAPPER, U. A. S. Implementing a strategy-driven performance measurement system for an applied research group. **Journal of Product Innovation Management**, v.19, n.3, May, p.185-198. 2002.
- MARCHAND, M. & RAYMOND, L. Researching performance measurement systems - An information systems perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v.28, n.7-8, p.663-686. 2008.

MCADAM, R. & BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact on strategy - The role of business improvement models. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.9-10, p.972-996. 2002.

MELNYK, S. A., STEWART, D. M. & SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v.22, n.3, Jun, p.209-217. 2004.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 2003

MIR, R. & WATSON, A. Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology. **Strategic Management Journal**, v.21, n.9, Sep, p.941-953. 2000.

MORGAN, G. & SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)**, v.5, n.000004, p.491. 1980.

PAPALEXANDRIS, A., IOANNOU, G. & PRASTACOS, G. P. Implementing the balanced scorecard in greece: A software firm's experience. **Long Range Planning**, v.37, n.4, Aug, p.351-366. 2004.

PAPKE-SHIELDS, K. E., MALHOTRA, M. K. & GROVER, V. Strategic manufacturing planning systems and their linkage to planning system success. **Decision Sciences**, v.33, n.1, Win, p.1-30. 2002.

PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**: Free Press. 1980

QUEZADA, L. E., CORDOVA, F. M., PALOMINOS, P., GODOY, K. & ROSS, J. Method for identifying strategic objectives in strategy maps. **International Journal of Production Economics**, v.122, n.1, Nov, p.492-500. 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social, métodos e técnicas**. 1999.

RODRIGUEZ, R. R., SAIZ, J. J. A. & BAS, A. O. Quantitative relationships between key performance indicators for supporting decision-making processes. **Computers in Industry**, v.60, n.2, Feb, p.104-113. 2009.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, v.66, n.2, p.184-203. 1993.

SÁ-SILVA, J. R., DE ALMEIDA, C. D. & GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v.1. 2009.

SARKIS, J. Quantitative models for performance measurement systems - alternate considerations. **International Journal of Production Economics**, v.86, n.1, Oct, p.81-90. 2003.

SHENHAR, A. J., DVIR, D., LEVY, O. & MALTZ, A. C. Project success: A multidimensional strategic concept. **Long Range Planning**, v.34, n.6, Dec, p.699-725. 2001.

SIMONS, R., DÁVILA, A. & KAPLAN, R. **Performance measurement & control systems for implementing strategy: Text & cases**: Prentice Hall. 2000

SINGH, S. K., WATSON, H. J. & WATSON, R. T. EIS support for the strategic management process. **Decision Support Systems**, v.33, n.1, May, p.71-85. 2002.

TASCA, J., ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. & ALVES, M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v.34, n.7, p.631-655. 2010.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v.28, n.13, Dec, p.1319-1350. 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**: Atlas. 1987

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE, Curitiba**, v.5, n.1, p.61-70. 2002.

YANG, C. L., CHUANG, S. P. & HUANG, R. H. Manufacturing evaluation system based on AHP/ANP approach for wafer fabricating industry. **Expert Systems with Applications**, v.36, n.8, Oct, p.11369-11377. 2009.

YUAN, F. C. & CHIU, C. A hierarchical design of case-based reasoning in the balanced scorecard application. **Expert Systems with Applications**, v.36, n.1, Jan, p.333-342. 2009.

YUKSEL, I. & DAGDEVIREN, M. Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm. **Expert Systems with Applications**, v.37, n.2, Mar, p.1270-1278. 2009.