



SIBRAGEC ELAGEC 2015

São Carlos / SP - Brasil - 7 a 9 de outubro

DESDOBRAMENTO DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DO BSC: ANÁLISE DE UMA EMPRESA CONSTRUTORA

VIEIRA, João Paulo Pierre (1); CÂNDIDO, Luis Felipe (2); MOTA, Bruno Pontes (3); BARROS NETO, José de Paula (4)

(1) IBEC, e-mail: jpaulopv@gmail.com, (2) PEC/ UFC/ UNICHRISTUS, e-mail: luisfcandido2015@gmail.com, (3) SIPPRO, e-mail: bruno@pauta.eng.br, (4) GERCON/ UFC, e-mail: barrosneto@gercon.ufc.br

RESUMO

Empresas de construção têm dificuldades para explicitação de suas estratégias corporativas e de produção, sendo comum observar perda de foco e, principalmente desalinhamento entre os níveis gerenciais. Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo analisar os desdobramentos da perspectiva financeira do BSC por meio de um estudo de caso de uma construtora de Fortaleza, CE. Escolheu-se esta perspectiva devido ao custo ser um dos critérios competitivos mais vislumbrado pelo setor. Como resultado elaborou-se uma rede estratégica mostrando desde a meta financeira global até os indicadores ligados ao Planejamento e Controle da Produção. Se as empresas de construção possuem dificuldades para explicitar sua estratégia, como aponta a literatura, alguns indícios que corroboram esta tese foram apresentados como o desalinhamento da meta financeira global com a realidade composta pelo seu portfólio de empreendimentos e com uma de suas parceiras.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, BSC, Alinhamento Estratégico, Estratégia de Produção.

ABSTRACT

Construction companies have difficulties to explicit their corporate and production strategies, generating commonly a lack of strategic focus and, principally, misalignment among the managerial levels. In this context, this paper aims to analyze the deployment of the financial perspective of the Balanced Scorecard through a case study in a building company in the city of Fortaleza, CE. The financial perspective was chosen for the study because the cost is the most competitive criterion glimpsed by building companies. As a result, a tailored strategic network chart was proposed, that shows since the global financial target until the performance indicators linked to Production Planning and Control. If the building companies have difficulties in explicit their strategies, as pointed out in the literature, some evidences that corroborate this thesis were presented as the misalignment of the global financial target with the real situation of the company and their portfolio of projects and its partners.

Keywords: Strategic Management, BSC, Strategic Alignment, Operational Strategy.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de se alinhar ações de rota com metas estratégicas tem se configurado como um diferencial na busca de solidez e lucratividade podendo ser decisiva para o sucesso das organizações (COSTA *et al.*, 2009), pois se percebeu que a formulação da estratégia por si só não garante que as ações delineadas sejam implantadas de forma eficiente (COSTA; VIEIRA; BARROS NETO, 2010).

De forma contraproducente, a estratégia quando mal disseminada corrói as ações da empresa fazendo com que a mesma perca seu foco e gere desalinhamento entre os seus vários níveis. Esses problemas podem decorrer de um processo de planejamento inadequado, com uma abordagem estratégica inadequada sem que todos entendam os objetivos, causando diferentes perspectivas sobre a estratégia em questão (BARROS NETO, 1999). Para construção civil, esta é uma realidade inegável (COSTA, 2003).

Esta situação se agrava devido à natureza complexa dos projetos de construção, a existência de vários interesses conflitantes e processos de gestão fragmentados ligados à singularidade que cada empreendimento de construção apresenta (HORSTMAN; WITTEVEEN, 2013) o que tem demandado das empresas de construção uma maior atenção quanto as suas estratégias (COSTA, 2010), uma vez que a construção civil vem sofrendo forte transformação nos últimos anos com a nova conjuntura do mercado.

Nesta nova conjuntura, não se cogitam processos ineficientes, desperdícios de recursos em decorrência de estratégias mal formuladas ou pessoas que não contribuam para a realização da estratégia (COSTA *et al.*, 2009). Existe uma pressão para que as empresas gerem riqueza sob múltiplas perspectivas e para vários interessados (YOOUNG; O'BYRNE, 2003) e é neste sentido que estudos sobre estratégia e alinhamento estratégico em empresas de construção tornam-se fundamentais.

Assim, o presente trabalho tem por objetivo analisar os desdobramentos da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* por meio de um estudo de caso de uma construtora de Fortaleza, CE. Escolheu-se esta perspectiva devido o custo ser um dos critérios competitivo mais vislumbrado do setor (BARROS NETO, 1999).

2 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Andrews (1996), as estratégias são modelos de decisão de uma empresa que estabelecem e demonstram seus objetivos, produzem os principais planos para realização destes, definem o alcance dos negócios que a empresa almeja, tipo de organização econômica e humana que ela pretender ser e a natureza de suas contribuições para todas as partes interessadas.

Qualquer empresa sempre terá estratégias, ainda que não estejam apresentadas de forma consciente e coerente (PORTER, 2004). A estratégia é resultado de uma análise minuciosa do negócio a ser conduzido, do mercado a ser enfrentado, dos recursos a serem aplicados e da tecnologia disponível, ou seja, da coordenação de ações entre tecnologias, processos e pessoas para fazer com que o trabalho seja realizado (SINK; TUTTLE, 1993).

A estratégia é definida por meio do Planejamento Estratégico (PE), momento em que se questiona o porquê de a empresa existir, para que existe (missão) e o que vende, ou seja, qual o negócio da empresa e aonde ela quer chegar (visão). Também são objetivos do PE definir quais os valores que a empresa pretende transmitir ao mercado, como irá satisfazer suas necessidades (JACOBI *et al.*, 2012) e a realização de uma análise ambiental.

Para análise ambiental, uma ferramenta bastante utilizada é a Análise SWOT. Segundo Weihrich (1982), a Análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico que apresenta as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas da organização, inserindo-a no ambiente a qual deseja competir.

O conjunto de elementos definidos no PE (missão, visão e valores juntamente com a consciência das oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas da organização), deve estar solidificado para criar uma cultura em todos os níveis, possibilitando que a empresa enxergue e defina um conjunto de prioridades consistentes para competir no mercado, ou seja, definir seus critérios competitivos.

Os critérios competitivos são objetivos ou requisitos que a empresa deve priorizar com o objetivo de aumentar a sua competitividade, gerando maior participação no mercado e lucratividade (BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

A partir destes critérios a empresa é capaz de definir sua estratégia de produção, ou seja, encadear uma sequência de decisões que torne uma unidade de negócio capaz de obter uma determinada vantagem competitiva (WRIGHT, 1984). Na indústria da construção o custo é o critério mais vislumbrado pelas empresas do setor (BARROS NETO, 1999).

Assim deve-se deixar clara a vinculação entre objetivos estratégicos, critérios competitivos e estratégias funcionais que devem ser desdobrados até que se chegue a indicadores mensuráveis. Para tal, Costa, Formoso e Lantelme (2002) propuseram uma ferramenta chamada de rede estratégica para melhorar a comunicação e a transparência da empresa, facilitando o reconhecimento de indicadores para diversas estratégias.

Porém, as empresas ainda encontram muitas dificuldades para transformar sua visão estratégia em ações alinhadas em todos os níveis de sua estrutura (SINK; TUTTLE, 1993). Neste contexto, diversas estruturas para formulação de estratégias foram desenvolvidas, dentre as quais pode-se destacar o *Balanced Scorecard (BSC)*.

O BSC visa proporcionar aos altos gestores uma visão rápida, porém abrangente, do negócio por meio de um conjunto de medidas de desempenho que buscam relacionar aspectos qualitativos a resultados financeiros a partir da integração de quatro perspectivas de desempenho: finanças, clientes, processos internos e inovação e aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1992).

Criada inicialmente como uma ferramenta para medição de desempenho, o BSC hoje funciona como uma ferramenta de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1996) sustentando processos gerenciais críticos para o sucesso de uma empresa que, segundo seus autores, são: (i) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; (ii) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; (iii) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e; (iv) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Porém, críticos identificaram erros desta abordagem, como por exemplo a não fazer quantificação das relações de causa e efeito e não expressa o interesse de todos os *stakeholders* (KAGIOGLOU; COOPER; AQUAD, 2001; STRITESKA; SPICKOVA, 2012). As relações de causa e efeito do BSC sugerem que o aprendizado e crescimento da empresa sustenta a excelência de seus processos internos que por sua vez geram satisfação e foco no cliente o que impacta positivamente no desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1996).

Além disso, Kagioglou, Cooper e Aquad (2001) argumentam que o setor de construção opera com um grande número de colaboradores e fornecedores, sendo necessário considerar perspectivas adicionais àquelas básicas do modelo como projetos e fornecedores, constituindo-se oportunidades de aprimoramento do BSC na construção.

3 METODOLOGIA

O presente estudo classifica-se como qualitativo com objetivos exploratórios e

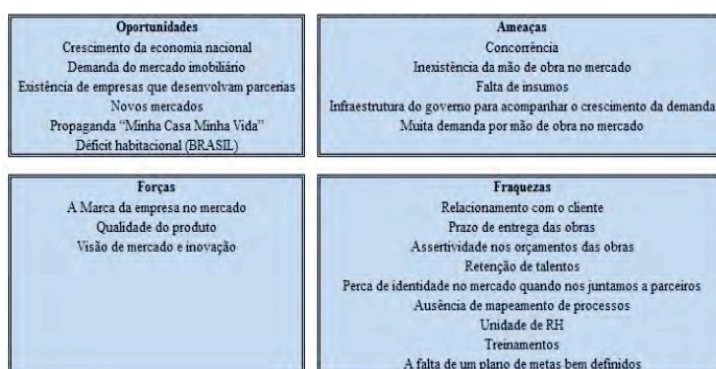
descritivos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Como estratégia de pesquisa utilizou-se o estudo de caso (YIN, 2010) cujas fontes de evidencia foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e documentos (RICHARDSON, 2011). Para análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo (KRIPPENDORFF, 2004).

O estudo de caso foi realizado em uma empresa construtora de destaque da cidade de Fortaleza, aqui ficticiamente nomeada de Empresa D. Com sede em Fortaleza, CE a Empresa D atua no setor de construção e incorporação desde 1981 e possui filial em Natal e Rio Grande do Norte. Com mais de quarenta empreendimentos concluídos, a empresa possui também certificações ISO 9001 – Ukas/ Inmetro e PBQP-H nível A.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como primeira ação do PE, a Empresa D realizou uma análise SWOT cujo resultado é apresentado na Figura 1.

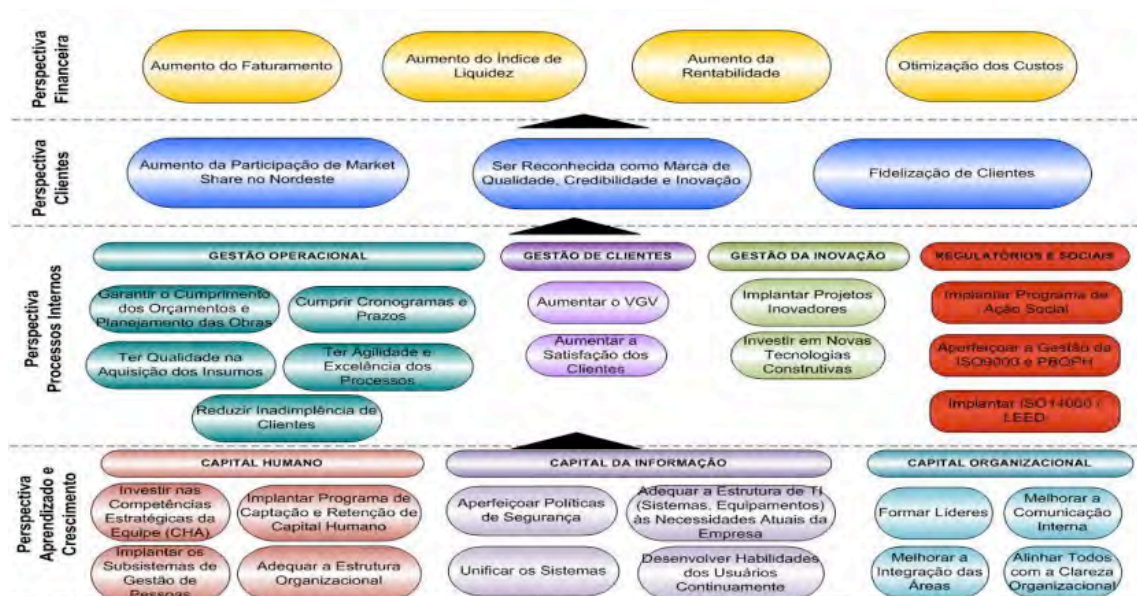
Figura 1 - Análise SWOT da Empresa



Fonte: dos autores

A empresa, também desenvolveu seu mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997) cujo resultado é apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Mapa estratégico da Empresa D



Fonte: dos autores

Para cada perspectiva foram traçados objetivos e indicadores conforme a metodologia do BSC. O **Error! Reference source not found.** apresenta os objetivos e indicadores para perspectiva financeira.

Quadro 1 - Indicadores para perspectiva financeira

Objetivo	Indicador	Unidade
Aumento do faturamento	Valor faturado nos Balancetes Mensais	R\$
Aumento do Índice de Liquidez	Liquidez Corrente = Ativo Circulante/ Passivo Circulante	Nº
	Liquidez Geral = Ativo Circulante + Real LP/ Passivo Circulante + Exig. LP	Nº
Aumento da Rentabilidade	Lucro Líquido/ Receitas de Vendas x 100	%
	Lucro Líquido por Obra/ Receitas de Vendas por Obra x 100	%
	Lucro Líquido/ Valor Investido x 100	%
Otimização dos custos	Cumprimento do orçamento empresarial (valor gasto/ valor orçado x 100)	%
	Valor de compra < Valor Orçado por obra	R\$
	Custo Fixo/ Faturamento	%

Fonte: dos autores.

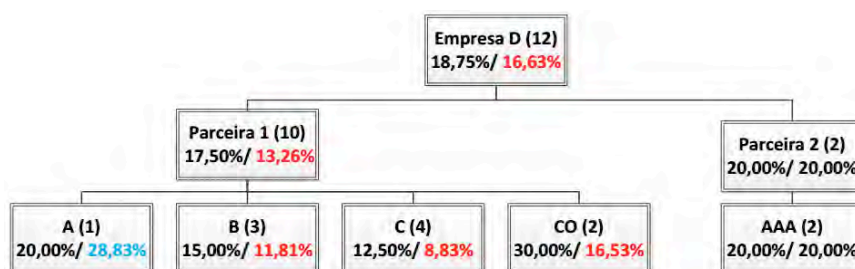
Observou-se que a empresa possui uma parceira que representa mais de 95% do volume de negócios realizados e que existem objetivos estratégicos divergentes entre elas. Por exemplo, ao se analisar a identidade organizacional da Empresa D e de acordo com as entrevistas, observa-se que a Empresa D prioriza como critério competitivo a qualidade, enquanto sua parceira prioriza o custo.

E mais, uma das fraquezas listadas na análise SWOT é a assertividade nos orçamentos das obras. Uma vez que o processo de orçamentação é frágil, o critério de custo estabelecido pela parceria pode não ser contemplado, pois o grau de incerteza de seus orçamentos pode mascarar a inviabilidade econômica de um determinado empreendimento. Este desalinhamento foi confirmado com o fim da parceria. Outro ponto relevante é a ausência de um plano de metas bem definido.

Especificamente, em relação à perspectiva financeira, definiu-se, juntamente com responsáveis da Empresa D, uma meta financeira, para que fosse possível realizar uma análise mais precisa para este trabalho. Assim, foi definida como margem de lucro de para cada parceira de 20%, ou seja, a meta global da perspectiva financeira.

Porém, ao se analisar os empreendimentos das parcerias, pode-se observar que o cenário planejado para os resultados financeiros é inferior à meta desejada. Além disso, o cenário real estava abaixo na maioria dos empreendimentos, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Diagrama de análise do cenário ideal versus real



Fonte: dos autores

Onde A significa alto padrão, B médio padrão, C baixo padrão, CO comercial e AAA alto luxo. O número entre parênteses indica a quantidade de obras em cada segmento e a porcentagem a esquerda margem de lucro planejada e a direita margem de lucro real. Ao se analisar o cenário realista, verifica-se que a meta da perspectiva é ainda mais baixa do que aquela planejada 18,75% ou daquela considerada como ideal 20%.

Dos 12 empreendimentos, considerando-se a atualização do orçamento inicial, a margem diminui ainda mais chegando-se a 13,27%, ou seja, apenas 66% da meta ideal (20%), conforme pode-se observar na **Error! Reference source not found.**

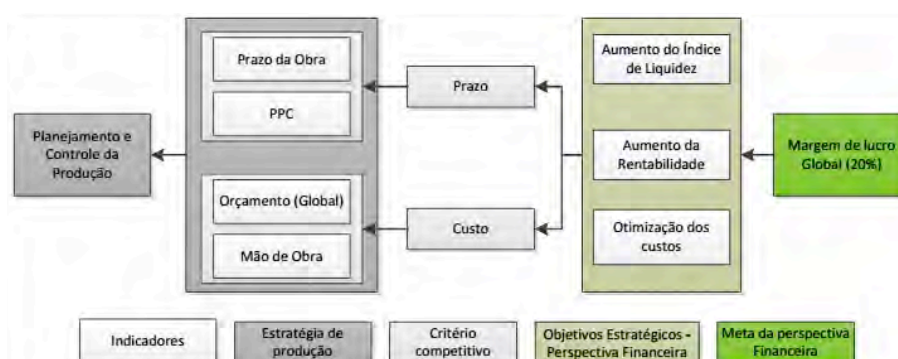
Tabela 1 - Resumo do resultado real dos empreendimentos

OBRAS	VGV	ORÇAMENTO PREVISTO		ORÇAMENTO CORRIGIDO		CUSTO		MARGEM PREVISTA		MARGEM REAL		DESVIO	
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	%	R\$	R\$	%	%	%
2	R\$ 58.716.480,00	R\$ 28.920.806,54	R\$ 31.812.887,19	R\$ 20.550.768,00	12,5%	R\$ 7.339.560,00	R\$ 6.352.824,81	10,82%	-1,68%				
4	R\$ 30.526.375,00	R\$ 17.274.060,91	R\$ 19.001.467,00	R\$ 10.684.231,25	12,5%	R\$ 3.815.796,88	R\$ 840.676,75	2,75%	-9,75%				
7	R\$ 36.932.426,67	R\$ 18.209.837,38	R\$ 20.030.821,11	R\$ 12.926.349,33	12,5%	R\$ 4.616.553,33	R\$ 3.975.256,22	10,76%	-1,74%				
20	R\$ 50.102.582,87	R\$ 24.612.184,37	R\$ 27.073.402,81	R\$ 17.535.904,00	12,5%	R\$ 6.262.822,86	R\$ 5.493.276,06	10,96%	-1,54%				
5	R\$ 60.349.968,00	R\$ 30.225.408,91	R\$ 33.247.949,80	R\$ 21.122.488,80	15,0%	R\$ 9.052.495,20	R\$ 5.979.529,40	9,91%	-5,09%				
22	R\$ 73.312.960,00	R\$ 31.007.610,11	R\$ 34.108.371,13	R\$ 25.659.536,00	15,0%	R\$ 10.996.944,00	R\$ 13.545.052,87	18,48%	3,48%				
1	R\$ 8.697.000,00	R\$ 4.364.182,82	R\$ 4.800.601,10	R\$ 3.043.950,00	30,0%	R\$ 2.609.100,00	R\$ 852.448,90	9,80%	-20,20%				
12	R\$ 158.141.135,75	R\$ 59.998.399,05	R\$ 65.998.238,95	R\$ 55.349.397,51	30,0%	R\$ 47.442.340,73	R\$ 36.793.499,29	23,27%	-6,73%				
18	R\$ 27.359.295,06	R\$ 13.438.626,41	R\$ 14.782.489,05	R\$ 9.575.753,27	20,0%	R\$ 5.471.859,01	R\$ 3.001.052,74	10,97%	-9,03%				
19	R\$ 26.981.504,00	R\$ 12.116.357,71	R\$ 13.327.993,48	R\$ 9.443.526,40	20,0%	R\$ 5.396.300,80	R\$ 4.209.984,12	15,60%	-4,40%				
15	R\$ 105.310.986,67	R\$ 34.626.064,12	R\$ 38.088.670,53	R\$ 36.858.845,33	20,0%	R\$ 21.062.197,33	R\$ 30.363.470,80	28,83%	8,83%				
17	R\$ 55.369.165,71	R\$ 29.178.607,77	R\$ 32.096.468,54	R\$ 19.379.208,00	15,0%	R\$ 8.305.374,86	R\$ 3.893.489,17	7,03%	-7,97%				
Total		R\$ 132.371.344,99	R\$ 115.300.561,12	R\$ 115.300.561,12		R\$ 115.300.561,12	R\$ 115.300.561,12	13,27%					
		Desvio	R\$ 17.070.783,87										
		Média da Margem						13,27%					

Fonte: dos autores

Como ponto de partida para melhoria do objetivo financeiro, foi proposta uma rede estratégica para que a Empresa D pudesse monitorar sua meta a partir do nível operacional (Obra), conforme apresentada na Figura 4.

Figura 4 - Rede estratégica para perspectiva de custos



Fonte: dos autores

Visando validar a rede estratégica proposta, os indicadores propostos foram monitorados e, perceberam-se desvios graves em todos eles. Por exemplo, em relação ao prazo das obras, viu-se que desvios da ordem de 6 meses. Para o Percentual de Pacotes Concluídos (PPC), observou-se um cumprimento médio de apenas 50%, ou seja, o planejamento de curto prazo está sendo ineficaz e gerando desvios de prazo.

A quantidade de mão-de-obra estabelecida no planejamento também não vinha sendo mantida. Duas hipóteses podem ser apresentadas para esse não cumprimento: orçamento com coeficientes de consumo da mão-de-obra irrealis ou falta de gestão e inabilidade da equipe de obra. Ao analisar o orçamento de uma das obras, observou-se que a mesma apresentava uma diferença de R\$1.418.557,82 entre o valor orçado e o valor gasto (4,5%) o que induz a acreditar que a primeira hipótese levantada anteriormente seja mais correta, uma vez que a própria análise SWOT já aponta a orçamentação como ponto fraco da Empresa D.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve por objetivo analisar os desdobramentos da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* por meio de um estudo de caso de uma construtora de Fortaleza, CE.

A análise permitiu observar que a meta financeira global da empresa estudada está desalinhada com a realidade composta pelo seu portfólio de empreendimentos e com uma de suas parceiras com divergências em seus critérios competitivos. Este desalinhamento foi confirmado com o rompimento da parceria ao longo do tempo. Pode-se afirmar que critérios competitivos tão contrastantes como qualidade e custo são insustentáveis se não tratados de uma forma bem equilibrada.

Com o monitoramento dos indicadores propostos na rede estratégica, verificou-se que este desalinhamento atinge não apenas a parceria, mas o nível operacional que apresentou um grau de desempenho a quem do planejado.

Se as empresas de construção possuem dificuldades para explicitar sua estratégia como argumentam Costa (2003), alguns indícios que corroboram esta tese foram apresentados. Isso sugere que a temática de gestão estratégica ainda encontra-se incipiente no setor de construção, uma vez que a empresa estudada tem uma história sólida e uma alta participação no mercado.

Os indícios apresentados demandam outros estudos em outras empresas para averiguação do panorama setorial o que pode resultar em iniciativas de melhoria mais consistentes e até mesmo a formação de clubes de *benchmarking* colaborativo para melhoria dos sistemas de gestão estratégica na indústria da construção.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. The concept of corporate strategy. In: MINTZEBERT, H; QUINN, J. N (org). **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 3. ed. New York: Prentice-Hall, 1996, 1996.
- BARROS NETO, J. D. P.; FENSTERSEIFER, J. E.; FORMOSO, C. T. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 67–85, 2003.
- BARROS NETO, J. DE P. **Proposta de modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 350 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio

- Grande do Sul, Porto Alegre, 1999. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/2380> >. Acesso em: 09.12.2014.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.
- COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da construção civil**. 176 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/3457>>. Acesso em: 27.11.2014.
- COSTA, D. B.; FORMOSO, C. T.; LANTELME, E. M. V. Critérios para desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos de empresas da construção civil. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...**Curitiba, PR: ABREPRO, 2002.
- COSTA, G. S. et al. Alinhamento estratégico em empresas que implantaram a construção enxuta em Fortaleza/ CE. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 6., João Pessoa. **Anais...**João Pessoa, PB: ANTAC, 2009
- COSTA, G. S. **Alinhamento Estratégico em construtoras cearenses**. 189 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.
- COSTA, G. S.; VIEIRA, J. P. P.; BARROS NETO, J. DE P. Análise da Produção Científica em Estratégia com foco na Construção Civil: ENTAC e SIBRAGEC de 2000 a 2009. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 13., 2010. João Pessoa. **Anais...**João Pessoa, PB: ANTAC, 2010.
- HORSTMAN, A.; WITTEVEEN, W. Performance Indicators in the Best Value Approach. **Advanced of Performance Information & Value**, v. 5, n. 2, p. 59–78, 2013.
- JACOBI, B. AN. *et al.* Implementação do planejamento estratégico. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2., 2012, Ponta Grossa. **Anais...**Ponta Grossa, Brasil: APREPRO, 2012
- KAGIOGLOU, M.; COOPER, R.; AQUAD, G. Performance management in construction: a conceptual framework. **Construction Management and Economics**, v. 19, p. 85–95, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. O. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 70–79, 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75–85, 1996.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 2. ed. London, UK: Sage Publications, 2004.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.
- SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1993.
- STRITESKA, M.; SPICKOVA, M. Review and Comparison of Performance Measurement Systems. **The Journal of Organizational Management Studies**, v. 2012, p. 1–13, 1 jan. 2012.
- WEHRICH, H. The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. **Long Range Planning**, v. 15, n. 2, p. 54–66, 1982.
- WRIGHT, S. C. W. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 77–91, 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YOOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. D. **EVA e gestão baseada em valor: guia prático para implementação**. Porto Alegre: Bookman, 2003.