

Análise das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil

Aline Romão Da Silva (UFPB) - liine_romao@hotmail.com

Antônio André Cunha Callado (PPGC/UFRPE) - andrecallado@yahoo.com.br

Aldo Leonardo Cunha Callado (UFPB) - aldocallado@yahoo.com.br

Resumo:

O objetivo deste artigo é analisar a significância das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil do município de João Pessoa/PB. Realizou-se entrevistas estruturadas com gestores de 29 empresas e considerou-se três grupos de variáveis: características dos gestores; características das empresas; e 35 indicadores de desempenho, classificados nas dimensões do Balanced Scorecard (BSC). Para o tratamento dos dados coletados foram utilizadas duas técnicas estatísticas: análise descritiva das variáveis e aplicação do Teste Exato de Fisher, para analisar as relações entre o uso de indicadores de desempenho e os fatores contingenciais investigados. Conforme resultados, identificou-se que a maioria dos gestores possui idade entre 31 e 40 anos, é do gênero masculino, possui ensino superior e tempo de experiência profissional maior ou igual a 11 anos. Em relação às construtoras, verificou-se que a maioria apresentou atuação no mercado entre 10 e 20 anos, é classificada como pequena empresa, possui dois níveis de estrutura hierárquica e elabora relatórios sobre desempenho semestralmente. Os resultados obtidos demonstraram a presença de algumas relações estatisticamente significativas, considerando o uso de três indicadores da dimensão clientes e um indicador da dimensão de processos internos e características dos gestores. Do mesmo modo, verificou-se a presença de algumas relações estatisticamente significativas, considerando o uso de quatro indicadores da dimensão financeira, dois indicadores da dimensão de processos internos e quatro indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e características das empresas.

Palavras-chave: *Indicadores de desempenho. Fatores contingenciais. Construção civil.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Análise das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a significância das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil do município de João Pessoa/PB. Realizou-se entrevistas estruturadas com gestores de 29 empresas e considerou-se três grupos de variáveis: características dos gestores; características das empresas; e 35 indicadores de desempenho, classificados nas dimensões do *Balanced Scorecard* (BSC). Para o tratamento dos dados coletados foram utilizadas duas técnicas estatísticas: análise descritiva das variáveis e aplicação do Teste Exato de Fisher, para analisar as relações entre o uso de indicadores de desempenho e os fatores contingenciais investigados. Conforme resultados, identificou-se que a maioria dos gestores possui idade entre 31 e 40 anos, é do gênero masculino, possui ensino superior e tempo de experiência profissional maior ou igual a 11 anos. Em relação às construtoras, verificou-se que a maioria apresentou atuação no mercado entre 10 e 20 anos, é classificada como pequena empresa, possui dois níveis de estrutura hierárquica e elabora relatórios sobre desempenho semestralmente. Os resultados obtidos demonstraram a presença de algumas relações estatisticamente significativas, considerando o uso de três indicadores da dimensão clientes e um indicador da dimensão de processos internos e características dos gestores. Do mesmo modo, verificou-se a presença de algumas relações estatisticamente significativas, considerando o uso de quatro indicadores da dimensão financeira, dois indicadores da dimensão de processos internos e quatro indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e características das empresas.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Fatores contingenciais. Construção civil.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

No âmbito empresarial, a discussão acerca da estratégia reflete a intensa competitividade nos mercados, que acabam por gerar a necessidade de que as organizações possam se reciclar e repensar sua estrutura, visão, políticas, para o alcance das modificações e condições do ambiente. De acordo com Vizeu e Gonçalves (2010), inicialmente, essas ideias tiveram a contribuição do grupo de Harvard e de outros pesquisadores. Porém, conforme Cruz Filho (2016), apesar de seu estudo epistemológico ter avançado consideravelmente, desde as primeiras pesquisas que procuraram avaliar o conhecimento produzido, ainda não se tem um consenso sobre a melhor maneira de abordar as questões estratégicas das organizações.

De acordo com Bündchen e Silva (2005), a gestão empresarial tem se deparado com mudanças sociais, políticas e econômicas que atingem diretamente a estratégia das organizações e dos profissionais, acarretando o desenvolvimento de novos padrões de comportamento e sinalizando um futuro de incertezas ainda maiores e mais intermitentes. Nesse espaço competitivo, conforme os mesmos autores, as empresas buscam novas e melhores maneiras de responder às crescentes demandas de seus clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e sociedade. Posicionamentos diferenciados e modos exclusivos de gerar valor são requeridos a partir de estratégias inovadoras.

Assim, faz-se necessário que o gerenciamento empresarial tenha flexibilidade para que possibilite revisões frequentes da estratégia antes implantada. A continuidade da organização requer agilidade e adaptação no que tange às modulações do ambiente corporativo e do

mercado. Surge, então, a necessidade de se avaliar o desempenho organizacional. Porém, essa é uma questão complexa por envolver critérios, sobre a performance empresarial, que podem sofrer alterações com as variações do ambiente.

Conforme Silva e Lima (2015), os indicadores de desempenho dão suporte nessa gestão estratégica organizacional, pois além de monitorarem a empresa como um todo, auxiliam em tomadas de decisão e no desenvolvimento dos planos de ação. De acordo com os mesmos autores, observa-se uma tendência mundial pela busca do conhecimento sobre a medição do desempenho empresarial, que vem sendo objeto de estudos por parte de executivos preocupados em testar como se deve mensurar o desempenho de suas empresas.

Gomes *et al.* (2014) consideram que a estruturação de indicadores torna-se uma necessidade premente e urgente para auxílio à tomada de decisão rápida e eficaz, que se torna indispensável para a administração de ambientes complexos, sujeitos a contínuas modificações ao longo do processo estratégico. A aplicação da mencionada ferramenta atende às necessidades das diversas áreas da empresa ou de estratégias específicas, e escolher uma opção dentre diversas alternativas faz parte do processo decisório empresarial; além disso, identificar/ponderar os principais aspectos relacionados a determinado contexto tem importante papel no processo de tomada de decisão.

De acordo com Parmenter (2015), muitas organizações que tenham operado com indicadores de desempenho consideram que o uso desses indicadores fez pouca ou nenhuma diferença no desempenho organizacional. Em muitos casos, conforme o mesmo autor, isso foi devido a um mal-entendido das questões fundamentais e constituir um espaço no qual os indicadores podem ser desenvolvidos e operacionalizados é decisivo. Desde que a organização entenda o processo envolvido e aprecie o propósito das medidas de desempenho introduzido, a fase de construção pode sair do ponto inicial.

Segundo Nascimento *et al.* (2011), os indicadores assumem papel essencial, por configurarem-se como instrumentos capazes de fornecer informações para o processo de tomada de decisão e auxiliar na avaliação do desempenho organizacional, que continua sendo uma atividade fundamental na gestão empresarial dos diversos setores econômicos. Um exemplo é o setor de construção civil, que, de acordo com os dados divulgados pela Câmara Brasileira de Indústria da Construção (2016), registrou queda de 7,6% em seu Produto Interno Bruto (PIB) em 2015. No ano de 2014, o setor já havia registrado redução de 0,9% em suas atividades. Assim, no biênio 2014-2015 o segmento, essencial para o desenvolvimento do País, registrou queda de 8,43%.

Dessa maneira, o setor em questão está sujeito a modificações contínuas em suas atividades e estratégias. O uso de indicadores de desempenho pode ser um suporte para a gestão manter as organizações na faixa de mercado e garantir a continuidade dessas no cenário econômico. Assim, este artigo tem o objetivo de analisar a significância das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil do município de João Pessoa/PB.

2 Revisão de literatura

2.1 Indicadores de desempenho

A continuidade da organização requer agilidade e adaptação no que tange às modulações do ambiente corporativo e do mercado. Com a considerável competitividade, torna-se fundamental o aperfeiçoamento da gestão estratégica dentro das organizações. Assim, faz-se necessário que o gerenciamento empresarial tenha flexibilidade para que a implantação das estratégias sejam eficazes.

Diante dessa realidade, torna-se cada vez mais necessário possuir uma ferramenta que possa auxiliar empresas nos processos estratégicos e no controle gerencial. Segundo Van

Bellen (2006), fazer uso de uma avaliação de desempenho fornecerá bases para o planejamento de futuras ações e se constituirá como o objetivo da mensuração. Para tanto, conclui o mesmo autor, os tomadores de decisões necessitam de ferramentas que conectem atividades passadas e presentes com as metas futuras, e os indicadores são o seu elemento central.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), defendem que os procedimentos adotados para essa avaliação de desempenho, podem constituir-se em um relevante diferencial estratégico entre as empresas – não apenas as metodologias propriamente ditas, mas também a correta decisão sobre o que e como medir, e como usar os indicadores. Contudo, a mera possibilidade de conhecer e mensurar certa quantidade de indicadores não é suficiente. É necessário que haja uma sistemática de comparação entre o nível desejado (orçado) para tais indicadores e os efetivamente obtidos, assim como inserir no sistema uma central de alarme que seja acionada sempre que algum indicador importante estiver distante dos parâmetros estabelecidos.

Alguns autores ainda ressaltam a distinção entre medidas e indicadores. Para Gomes e Ribeiro (2004), o primeiro termo se refere a um valor numérico de uma propriedade ou característica da entidade obtida em um dado período. Já o segundo, trata-se de padrões que permitem quantificar, medir ou avaliar, em termos quantitativos ou qualitativos, a eficiência e/ou a eficácia de um processo gerador de um produto e/ou serviço. Conforme Maranhão e Macieira (2015), todo indicador é construído segundo algum tipo de métrica, mas nem todas as métricas são indicadores.

Outra necessidade que surge para os tomadores de decisão é a da escolha dos fatores a serem incluídos como indicadores de desempenho e quais os indicadores mais importantes. Para Machado, Machado e Holanda (2007), o processo de tomada de decisão envolve um número significativo de variáveis, exigindo grande preocupação dos gestores em relação a indicadores como satisfação dos clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, inovação, habilidades estratégicas, dentre outros.

Nesse sentido, Slack *et al.* (2013) sugerem que a decisão de quais indicadores adotar deve ser pautada nos cinco objetivos de desempenho genéricos: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos. Estes podem ser divididos em indicadores mais detalhados ou podem ser agregados em compostos. Porém, conforme os autores, sem clareza estratégica, os indicadores de desempenho não podem ser estabelecidos adequadamente.

Popova e Sharpanskykh (2010) sugerem que medir e analisar o desempenho organizacional estabelece um papel importante na transformação de metas organizacionais em realidade. Este desempenho é geralmente avaliado estimando-se os indicadores qualitativo e quantitativo (por exemplo, o lucro, o número de clientes, custos). Isto é essencial para uma empresa determinar como tais indicadores se relacionam com os seus objetivos e como eles dependem das atividades realizadas. Corroborando com esse assunto, Ferreira *et al.* (2008) ressaltam que um sistema de gestão baseado em indicadores estabelece um mecanismo que gera visibilidade do desempenho das empresas e de suas características de qualidade, tornando o ambiente de negócios mais seguro e controlado, de forma que atraia um número maior de investidores. A avaliação do desempenho organizacional baseada apenas em indicadores contábeis e financeiros tem se aparecido como insuficiente para as organizações. A ênfase excessiva em resultados financeiros de curto prazo pode levar a soluções rápidas, porém superficiais.

Desta forma, novos padrões de aferição de desempenho precisaram ser desenvolvidos a fim de acompanhar a evolução destes referenciais. A utilização de medidas não financeiras começou a ocorrer de forma significativa na década de 80, principalmente com a disseminação dos movimentos de qualidade originados nas indústrias japonesas. Mas, sua utilização só foi amplamente empregada na década de 90 (CÁNEPA; LUDWIG, 2002). A implantação desses indicadores não financeiros precisa ser debatida, não apenas para verificar

os níveis de satisfação dos seus clientes e consumidores, mas também para demonstrar aos interessados nas informações da empresa como andam as suas atividades organizacionais (CARVALHO; SÁ, 2011).

Comumente, os gerentes medem o que é mais fácil ou mais urgente, incorrendo em erros ou simplificações. Muitas vezes, os gestores medem para simplesmente controlar, gerando uma prática voltada especificamente para o cumprimento das metas, e não para melhoria. Há gestores que procuram utilizar a medição como mecanismo para descobrir quais funcionários obtiveram baixa performance e aplicar punições, sem se lembrar de premiar os que obtiveram desempenho elevado (LIMA; PONTE, 2006).

A análise de desempenho de uma empresa é sempre algo passível de muitas discussões. Questionamentos sobre quais indicadores utilizar e como consolidá-los de forma a estabelecer um critério justo de avaliação de desempenho estão presentes em vários estudos e no cotidiano das empresas (MACEDO; SILVA; SANTOS, 2006). Assim, diversos autores ressaltam a importância e a necessidade de que as empresas utilizem indicadores de desempenho. Estes devem ser condizentes com a realidade, o tamanho, o setor e, principalmente, com os objetivos e metas estratégicas estabelecidas pela organização.

2.2 A construção civil nos cenários nacional e paraibano

A construção civil possui importante papel para o desenvolvimento econômico e social, pois se constitui em um conjunto de atividades que estão diretamente relacionadas com a infraestrutura do Brasil. Assim, de acordo com Paschoalín Filho, Dias e Cortes (2014), esta indústria da construção é um dos setores econômicos que primeiro responde a estímulos e condições favoráveis da economia de um país. Este ramo também é um importante agente de desenvolvimento nacional, pois é responsável por grande parte do emprego gerado nacionalmente, além de ter um papel fundamental na redução do déficit habitacional e de infraestrutura.

De acordo com a divulgação da Classificação Nacional de Atividade Econômica–CNAE/IBGE (2007), a atividade de Construção é composta por três segmentos: Construção de Edifícios – constituída pelas obras de edificações ou residenciais e por obras de incorporação de empreendimentos imobiliários; Construção Pesada – constituída de obras de infraestrutura; e Serviços Especializados. Conforme Szajubok, Mota e Almeida (2006), este setor ocupa lugar de destaque à medida que desenvolve, continuamente, suas atividades e objetiva a melhoria da qualidade de vida do homem moderno e gerando bens de atendimento direcionados às necessidades humanas ou que fazem parte da capacidade produtiva.

De acordo com Mello e Amorim (2009), a Construção Civil é associada por um grupo de atividades com diferentes graus de complexidade, ligadas entre si por uma vasta diversificação de produtos, com processos tecnológicos variados, vinculando-se a diferentes tipos de demanda. Ela abrange desde indústrias de tecnologia de ponta e capital intensivo, como cimento, siderurgia, química, até milhares de microempresas de serviços, a maior parte com baixo conteúdo tecnológico. Sendo assim, o setor tem como uma das características marcantes a sua heterogeneidade.

A esfera de construção civil brasileira foi responsável por 4% do PIB em 2009 e vem acumulando contínuas taxas de crescimento de 1995 até 2008. A taxa de crescimento média nesse período ficou em torno de 9,7% ao ano (MONTEIRO FILHA et al., 2013). De acordo com os dados da Câmara Brasileira de Construção Civil (CBIC), o segmento da Construção Civil em 2013 teve participação no Valor Adicionado a Preços Básicos do país, o qual corresponde ao PIB menos impostos sobre produtos, igual a 5,4% do PIB total do Brasil.

Conforme Pereira (2014), o setor da construção civil, que se destaca por possuir elevada importância econômica, também se caracteriza por ter grande número de trabalhadores que exercem atividades e por ser tradicionalmente intensivo em mão de obra.

Há também variadas formas de organização do trabalho com grande participação de autônomos, de terceirização de atividades e subcontratação de tarefas. Assim, conforme a Relação Anual de Informações – RAIS/ MTE, divulgada pela CBIC, a quantidade de trabalhadores com carteira de trabalho assinada no ano de 2014 na Construção Civil no Brasil foi de 3.019.427 pessoas e o número de estabelecimentos do setor foi de 237.919 locais.

A importância do setor de construção civil na economia brasileira se estende à economia regional e estatal. De acordo com o estudo realizado pela RAIS/TEM e divulgado pela CBIC, o número de estabelecimentos formais na construção civil na região Nordeste é 39.924, sendo 4.663 do estado paraibano. Na capital da Paraíba, João Pessoa, conforme a Câmara Brasileira de Construção Civil, há 2.649 estabelecimentos formalizados. No entanto, apenas 1005 empresas de construção ativas na Paraíba, possuem cinco ou mais pessoas ocupadas, de acordo com a Pesquisa Anual da Indústria da Construção.

No ano de 2014, de acordo com a CBIC, a quantidade de trabalhadores com carteira de trabalho assinada na indústria de Construção Civil, na região Nordeste, foi equivalente a 668.128 colaboradores. Desses, 51.159 se concentram no estado Paraibano, sendo 31.085 (60,76%) do município de João Pessoa. No entanto, de acordo com o Sindicato de Indústria da Construção Civil de João Pessoa – SINDUSCON (2015), a Paraíba perdeu 3.600 empregos formais, isto é, com carteira de trabalho assinada, no setor da construção civil. Considerando-se o período de maio de 2014 a maio de 2015, ocorreram 4.776 postos de trabalho fechados.

O setor de construção civil demonstra importante papel no cenário econômico do país, pois abrange a comercialização de materiais de construção, imobiliárias, componentes e outros. Isso atinge, conseqüentemente, a questão social, gerando emprego e renda e impactando a economia nacional. A indústria de construção civil paraibana se comporta de forma semelhante, visto que, influencia, direta ou indiretamente, os diversos setores econômicos, além de ter um papel social fundamental, já que interfere em variáveis como empregabilidade e habitação.

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Tipologia de pesquisa

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa se classifica como descritiva, visto que este estudo envolve a descrição de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis (SILVA, 2008). Quanto à abordagem, trata-se de uma investigação predominantemente quantitativa, pois, conforme Raupp e Beuren (2013), essa tipologia de pesquisa se distingue pelo uso de instrumentos estatísticos, na coleta e no tratamento dos dados.

Quanto aos procedimentos, este estudo se caracteriza como de levantamento. Conforme Baptista e Campos (2016), esse procedimento objetiva chegar à descrição, explicação e exploração do fenômeno proposto. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário estruturado aplicado com gestores e profissionais que têm experiências práticas com o problema pesquisado. O contato com os gestores investigados ocorreu através das seguintes estratégias: (1) contato por telefone, (2) envio de mensagens eletrônicas (*e-mails*) e (3) contato presencial.

Para definir o universo da pesquisa foi consultado o cadastro disponibilizado pela Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa (SINDUSCON-JP), com informações de todas as construtoras que estão localizadas no município. A população desta pesquisa foi composta por 206 construtoras disponibilizadas no cadastro. A amostra é não probabilística e por acessibilidade, visto que, foi constituída por aqueles que aceitaram responder o questionário aplicado, neste caso, 29 empresas.

3.2 Variáveis investigadas

Para a operacionalização desta pesquisa foram considerados três grupos de variáveis. O primeiro deles foi composto por fatores relacionados às características dos gestores entrevistados. Foram considerados os seguintes aspectos: (1) Faixa Etária; (2) Gênero; (3) Escolaridade; e (4) Experiência Profissional.

O segundo foi composto por fatores contingenciais relativos às empresas. Considerou-se as seguintes variáveis: (1) Tempo de atuação da empresa no mercado; (2) Número de empregados; (3) Estrutura Hierárquica; (4) Frequência dos Relatórios sobre Desempenho.

O último grupo investigou o uso (ou o não uso) de indicadores de desempenho classificados entre as dimensões do *Balanced Scorecard*. No tocante à mensuração de desempenho, considerou-se 35 indicadores:

Dimensão financeira → (1) Lucratividade; (2) Rentabilidade; (3) Crescimento das Vendas; (4) Custos Totais; (5) Custos Unitários; (6) Custos de Entrega; (7) Fluxo de Caixa; (8) Custos dos Pedidos; (9) Retorno do Investimento e; (10) Inventários.

Dimensão dos clientes → (11) Quantidade de Clientes; (12) Novos Clientes; (13) Qualidade dos Produtos; (14) Preço dos Produtos; (15) Devolução dos Produtos; (16) Tempo de Entrega; (17) Pontualidade de Entrega; (18) Responsividade e; (19) Crescimento da Participação de Mercado.

Dimensão dos Processos Internos → (20) Tempo de Realização das Operações; (21) Flexibilidade de Entrega; (22) Tempo de Estocagem; (23) Fornecedores; (24) Flexibilidade de Volume Operacional; (25) Uso da Capacidade Instalada; (26) Pós-Venda; (27) Entregas no prazo e; (28) Desperdícios.

Dimensão da aprendizagem e crescimento → (29) Produtividade dos Empregados; (30) Satisfação dos Empregados; (31) Rotatividade de Empregados; (32) Flexibilidade dos Empregados; (33) Inovação nos Produtos; (34) Investimentos em Treinamento e; (35) Gestão de Risco.

3.3 Técnicas de análise estatística

Para o tratamentos dos dados coletados foram utilizadas duas técnicas estatísticas, em vistas de atingir o objetivo da pesquisa. A primeira consistiu na análise descritiva das variáveis relacionadas à caracterização dos gestores e das empresas participantes. A segunda consistiu na aplicação do Teste Exato de Fisher, para analisar as relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais investigados.

Os procedimentos foram desenvolvidas com o auxílio do aplicativo estatístico SPSS . Para a realização do Teste Exato de Fisher foi considerado o nível de significância de 95% ($\alpha = 0,05$) como referência mínima aceitável para determinar a significância estatística.

4 Análise dos resultados

4.1 Caracterização dos gestores participantes

Nessa seção serão abordadas as características relacionadas com o perfil dos gestores participantes da pesquisa. Foram investigadas as seguintes variáveis: (1) Faixa Etária; (2) Gênero; (3) Grau de Escolaridade Completa; e (4) Tempo de Experiência Profissional.

Em relação à faixa etária dos gestores responsáveis pelas construtoras investigadas, verificou-se que 17,24% dos indivíduos entrevistados têm idade igual ou inferior a 30 anos. No entanto, a maior quantidade observada encontra-se na segunda classe, isto é, de gestores com idade entre 31 e 40 anos, com representatividade de 37,93%. As faixas seguintes, que incluem indivíduos entre 41 e 50 anos e maior que 50 anos, representaram, respectivamente, 20,69% e 24,14% da amostra.

No que concerne ao gênero, identificou-se que 75,87% da amostra representou gestores do gênero masculino e 24,13% foram respondidos por indivíduos do gênero feminino. Pode ser observado que há predominância de indivíduos do gênero masculino nos cargos de gestão das empresas da construção civil investigadas.

De acordo com as informações obtidas acerca da escolaridade, verificou-se que a maioria dos respondentes possui ensino superior, representando 58,62% da amostra considerada. Apesar de ser menos frequente do que o grau de escolaridade anterior, o número de pós-graduados também foi significativo, pois tal nível representou 31,04% dos respondentes. Já o quantitativo de indivíduos que possuíam apenas o ensino médio foi o menos representativo, com 10,34% da amostra.

No tocante ao tempo de experiência profissional, a maioria dos gestores investigados apresentou tempo de experiência profissional maior ou igual a 11 anos, isto é, uma faixa entre 11 e 20 anos e outra maior que 20 anos, ambas representando 34,48% da amostra. No entanto, 31,04% dos respondentes indicaram possuir até 10 anos de atuação profissional, valor também significativo. Os resultados sugerem que os gestores respondentes indicam ter conhecimentos e maturidade na organização, visto que, a maioria tem atuação superior a 10 anos.

4.2 Caracterização das construtoras participantes

Nessa seção serão abordadas as características relacionadas com construtoras participantes da pesquisa. Foram investigadas as seguintes variáveis: (1) Tempo de Atuação da Empresa no Mercado; (2) Número de Empregados; (3) Estrutura Hierárquica; e (4) Frequência dos Relatórios sobre Desempenho.

Em relação ao tempo de atuação da empresa no mercado, verificou-se que 51,72% da amostra considerada apresentou atuação no mercado entre 10 e 20 anos. Observa-se 27,59% das empresas atuam no mercado há mais de 20 anos, enquanto que 20,69% atuam há menos de 10 anos no mercado. Esses resultados sugerem certo amadurecimento das organizações atuantes no setor de construção civil.

Para os dados relacionados ao número de empregados foi considerada a classificação do SEBRAE, de acordo com o critério de número de funcionários, para o porte da empresa. Os resultados demonstraram que 24,14% da amostra é composta por micro empresas, isto é, possuem até 19 empregados. Além disso, entre as respostas apresentadas, 48,28% da amostra é composta por pequenas empresas, na faixa acima de 19 e abaixo de 99 colaboradores, 20,69% por médias, na faixa acima de 99 e até 499 empregados, e 6,89% por grandes empresas, que são as construtoras que possuem mais de 499 colaboradores.

No que concerne à estrutura hierárquica das empresas, observou-se que a maioria das construtoras participantes (58,62%) possui dois níveis de estrutura hierárquica, formada pela direção geral e por setores operacionais, sugerindo-se a centralização das decisões estratégicas das empresas do setor. Em seguida vem as empresas que possuem três níveis (27,59%), que se referem à direção geral, aos departamentos por área funcional e aos setores operacionais e as que possuem quatro níveis hierárquicos ou mais (13,79%), que são formados pela direção geral, diretorias por área funcional, departamentos, setores e outros.

No tocante à frequência dos relatórios sobre desempenho, a maioria das empresas participantes (48,27%) indicou elaborar relatórios semestralmente. As construtoras que afirmaram elaborar seus relatórios mensalmente também tiveram um quantitativo significativo na amostra, com 37,93% de representatividade. Apenas 6,9% das construtoras elaboram seus relatórios sobre desempenho semanalmente e o mesmo quantitativo indicou elaborá-los trimestralmente.

4.3 Relações entre o uso de indicadores de desempenho e as características dos gestores

Após a caracterização dos gestores e das construtoras, as informações coletadas junto às empresas que integraram a amostra foram compiladas para a confecção de uma base de dados, de modo que os testes estatísticos pudessem ser realizados. Inicialmente foram consideradas as relações entre o uso de indicadores de desempenho da dimensão financeira e as características dos gestores. Os resultados estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão financeira e características dos gestores

Indicadores	p-valor			
	Faixa etária	Gênero	Escolaridade	Experiência profissional
Lucratividade	0,299	0,546	1,000	0,28
Rentabilidade	0,299	1,000	1,000	0,28
Crescimento das Vendas	0,192	1,000	0,557	0,382
Custos Totais	0,299	0,546	1,000	1,000
Custos Unitários	0,192	0,147	1,000	0,382
Custos de Entrega	0,226	0,382	1,000	0,201
Fluxo de Caixa	0,406	0,142	0,176	0,371
Custos dos Pedidos	0,143	0,202	0,539	1,000
Retorno do Investimento	0,632	1,000	0,446	0,633
Inventários	1,000	0,41	0,573	1,000

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Os resultados obtidos demonstram que nenhuma das características dos gestores se mostrou relacionada ao uso de indicadores da dimensão financeira, indicando independência da utilização desses indicadores a partir de aspectos pessoais dos gestores. Do mesmo modo, foram consideradas as relações entre o uso de indicadores de desempenho da dimensão clientes e as características dos gestores. Os resultados estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão clientes e características dos gestores

Indicadores	p-valor			
	Faixa etária	Gênero	Escolaridade	Experiência profissional
Quantidade de Clientes	0,192	1,000	0,557	0,382
Novos Clientes	0,667	1,000	0,557	0,382
Qualidade dos Produtos	0,064	1,000	1,000	0,137
Preço dos Produtos	0,011	1,000	1,000	0,153
Devolução dos Produtos	0,451	0,403	1,000	1,000
Tempo de Entrega	0,364	1,000	1,000	0,633
Pontualidade de Entrega	0,144	1,000	1,000	1,000
Responsividade	0,067	1,000	1,000	0,234
Crescimento da Participação de Mercado	0,226	1,000	1,000	0,201

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

A partir dos resultados obtidos, pode-se observar que a faixa etária dos gestores das empresas investigadas se mostrou relacionada a três indicadores de desempenho da dimensão

clientes: qualidade dos produtos, preço dos produtos e responsividade. Este resultado indica que a faixa etária dos gestores exerce influência na utilização dos indicadores ligados à qualidade e preço dos produtos ofertados e à responsividade.

Em seguida foram consideradas as relações entre o uso de indicadores de desempenho da dimensão de processos internos e as características dos gestores. Os resultados constam na Tabela 3.

Tabela 3 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão de processos internos e características dos gestores

Indicadores	p-valor			
	Faixa etária	Gênero	Escolaridade	Experiência profissional
Tempo de Realização das Operações	0,299	0,546	1,000	1,000
Flexibilidade de Entrega	0,226	0,382	0,532	0,675
Tempo de Estocagem	0,466	0,677	1,000	1,000
Fornecedores	0,632	1,000	0,446	0,633
Flexibilidade de Volume Operacional	0,226	0,066	1,000	0,675
Uso da Capacidade Instalada	1,000	0,289	1,000	1,000
Pós-Venda	0,466	0,202	0,539	0,694
Entregas no prazo	0,299	0,546	1,000	1,000
Desperdícios	0,697	0,142	1,000	0,209

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Conforme os resultados obtidos, verifica-se que o gênero dos gestores das empresas investigadas se mostrou relacionado ao indicador de desempenho flexibilidade de volume operacional, da dimensão de processos internos. Este resultado indica que o gênero dos gestores exerce influência na utilização do referido indicador. Em seguida foram consideradas as relações entre o uso de indicadores de desempenho da dimensão de aprendizagem e crescimento e as características dos gestores. Os resultados estão dispostos na Tabela 4.

Tabela 4 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e características dos gestores

Indicadores	p-valor			
	Faixa etária	Gênero	Escolaridade	Experiência profissional
Produtividade dos Empregados	0,299	0,546	1,000	1,000
Satisfação dos Empregados	0,364	1,000	1,000	1,000
Rotatividade de Empregados	0,466	0,202	0,539	0,694
Flexibilidade dos Empregados	0,299	1,000	1,000	1,000
Inovação nos Produtos	0,688	0,382	0,532	1,000
Investimentos em Treinamento	0,714	0,367	1,000	1,000
Gestão de Risco	0,467	0,008	1,000	0,454

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Os resultados obtidos demonstram que nenhuma das características dos gestores se mostrou relacionada ao uso de indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento.

Dessa forma, sugere-se independência da utilização desses indicadores a partir de aspectos pessoais dos gestores.

4.4 Relações entre o uso de indicadores de desempenho e as características das empresas

Também foram analisadas as relações entre o uso de indicadores de desempenho e as características das empresas investigadas. Inicialmente foram consideradas os indicadores de desempenho da dimensão financeira. Os resultados estão dispostos na Tabela 5.

Tabela 5 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão financeira e características das empresas

Indicadores	p-valor			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Frequência dos Relatórios sobre Desempenho
Lucratividade	0,553	1,000	1,000	0,33
Rentabilidade	0,553	0,552	1,000	0,042
Crescimento das Vendas	0,289	1,000	1,000	0,215
Custos Totais	1,000	0,552	0,622	0,042
Custos Unitários	0,612	1,000	1,000	0,035
Custos de Entrega	0,633	0,067	1,000	0,7
Fluxo de Caixa	0,647	0,646	1,000	0,109
Custos dos Pedidos	0,362	1,000	1,000	0,264
Retorno do Investimento	0,553	1,000	0,622	0,651
Inventários	0,663	0,697	0,274	0,139

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

A partir dos resultados obtidos, identificou-se que o número de empregados se mostrou relacionado com o uso do indicador custo de entrega. Além disso, a frequência dos relatórios sobre desempenho demonstrou-se relacionada com o uso dos indicadores: rentabilidade, custos totais e custos unitários. Estes resultados indicam que o número de empregados das empresas participantes exerce influência na utilização do indicador de custo de entrega dos produtos. Do mesmo modo, a frequência de elaboração dos relatórios sobre desempenho, indicada pelos respondentes, influencia o uso dos indicadores ligados à rentabilidade e aos custos totais e unitários.

Em seguida foram consideradas as relações entre o uso de indicadores de desempenho da dimensão clientes e as características das empresas. Os resultados estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão clientes e características das empresas

Indicadores	p-valor			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Frequência dos Relatórios sobre Desempenho
Quantidade de Clientes	1,000	0,635	0,665	0,682
Novos Clientes	1,000	1,000	0,665	1,000
Qualidade dos Produtos	0,295	1,000	0,354	1,000
Preço dos Produtos	0,553	1,000	0,370	0,651
Devolução dos Produtos	0,669	1,000	0,148	0,264
Tempo de Entrega	0,295	1,000	1,000	1,000

Pontualidade de Entrega	0,553	1,000	1,000	0,651
Responsividade	1,000	0,683	0,703	1,000
Crescimento da Participação de Mercado	0,633	0,209	0,694	0,245

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Os resultados obtidos demonstram que nenhuma das características das empresas se mostrou relacionada ao uso de indicadores da dimensão clientes. Dessa forma, sugere-se independência da utilização desses indicadores a partir dos aspectos contingenciais utilizados. Também foram investigadas as relações entre o uso de indicadores da dimensão de processos internos e as características das empresas. Os resultados constam na Tabela 7.

Tabela 7 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão de processos internos e características das empresas

Indicadores	p-valor			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Frequência dos Relatórios sobre Desempenho
Tempo de Realização das Operações	0,553	0,552	0,622	0,33
Flexibilidade de Entrega	0,137	0,675	1,000	0,7
Tempo de Estocagem	1,000	1,000	1,000	0,71
Fornecedores	0,553	1,000	0,622	0,651
Flexibilidade de Volume Operacional	1,000	1,000	0,694	0,05
Uso da Capacidade Instalada	1,000	0,647	0,354	0,39
Pós-Venda	0,362	0,433	0,717	0,264
Entregas no prazo	0,553	0,552	0,622	0,33
Desperdícios	0,305	0,066	0,093	0,427

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Por meio dos resultados obtidos, identificou-se que o número de empregados e a estrutura hierárquica se mostraram relacionados com o uso do indicador desperdícios. Além disso, a frequência dos relatórios sobre desempenho demonstrou-se relacionada com o uso do indicador flexibilidade de volume operacional. Estes resultados indicam que o número de empregados das empresas participantes e a estrutura hierárquica adotada por estas exercem influência na utilização do indicador de Desperdícios. Do mesmo modo, a frequência de elaboração dos relatórios sobre desempenho indicada pelos respondentes, influencia o uso do indicador ligado à flexibilidade de volume operacional.

Por fim, foram investigadas as relações entre o uso de indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e as características das empresas. Os resultados constam na Tabela 8.

Tabela 8 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e características das empresas

Indicadores	p-valor			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Frequência dos Relatórios sobre Desempenho
Produtividade dos Empregados	0,553	0,552	0,622	0,042
Satisfação dos Empregados	0,295	1,000	0,669	0,08
Rotatividade de Empregados	0,362	0,433	0,717	0,71
Flexibilidade dos Empregados	0,553	1,000	1,000	0,33
Inovação nos Produtos	0,633	0,209	0,694	0,7
Investimentos em Treinamento	0,633	1,000	0,449	0,021
Gestão de Risco	1,000	0,406	0,13	0,066

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Conforme os resultados encontrados, observou-se que a frequência dos relatórios sobre desempenho se mostrou relacionada com o uso de quatro indicadores: produtividade dos empregados, satisfação dos empregados, investimentos em treinamento e gestão de risco. Estes resultados indicam que a frequência da elaboração de relatórios sobre desempenho exerce influência na utilização de indicadores relacionados à produtividade e satisfação dos colaboradores, ao investimento em treinamento e à gestão de risco.

5 Conclusões

Este artigo foi realizado com o objetivo de analisar a significância das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil do município de João Pessoa/PB. Para tanto, utilizou-se a análise de frequência e o Teste Exato de Fisher.

No que concerne à caracterização dos gestores respondentes, identificou-se que a maioria possui idade entre 31 e 40 anos, é do gênero masculino, possui ensino superior e apresentou tempo de experiência profissional maior ou igual a 11 anos. Em relação à caracterização das construtoras participantes, verificou-se que a maioria apresentou atuação no mercado entre 10 e 20 anos, é classificada como pequena empresa, possui dois níveis de estrutura hierárquica e elabora relatórios sobre desempenho semestralmente.

Sugere-se, a partir desses resultados, que há predominância de gestores do sexo masculino nos cargos de gestão das construtoras e que estes demonstram ter conhecimentos e maturidade na organização, visto que, possuem acima de 10 anos de experiência. Os resultados sugeriram, também, possível centralização das decisões, tendo em vista que, a maioria das empresas possuem apenas dois níveis hierárquicos.

Os resultados obtidos demonstraram a presença de algumas relações estatisticamente significativas, considerando o uso de três indicadores da dimensão clientes (qualidade de produtos, preço de produtos e responsividade) e a faixa etária dos gestores. Similarmente, foram encontradas relações estatisticamente significativas entre o uso de um indicador da dimensão de processos internos (flexibilidade de volume operacional) e o gênero dos gestores. Não foram encontradas evidências referentes a relações entre características dos gestores e o uso de indicadores das dimensões financeira e de aprendizagem e crescimento.

Do mesmo modo, verificou-se a presença de algumas relações estatisticamente significativas, considerando o uso de três indicadores da dimensão financeira (rentabilidade, custos totais e custos unitários) e a frequência dos relatórios sobre desempenho emitidos pelas

empresas. Encontrou-se também relações entre o uso de um indicador da mesma dimensão (custos de entrega) e o número de empregados das construtoras participantes.

Similarmente, foram encontradas relações estatisticamente significativas entre o uso de um indicador da dimensão de processos internos (desperdícios) e o número de empregados e a estrutura hierárquica das empresas. Encontrou-se também relações entre o uso de um indicador da mesma dimensão (flexibilidade de volume operacional) e a frequência dos relatórios sobre desempenho emitidos pelas construtoras participantes.

Por fim, os resultados demonstraram relações significativas entre o uso de quatro indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento (produtividade dos empregados, satisfação dos empregados, investimentos em treinamento e gestão de risco) e a frequência dos relatórios sobre desempenho emitidos pelas construtoras participantes. Não foram encontradas evidências referentes a relações entre características das empresas e o uso de indicadores da dimensão clientes.

Com base nesses resultados, sugere-se que as características das construtoras influenciam, em maior proporção, o uso dos indicadores das dimensões financeira, de processos internos e de aprendizagem e crescimento do que as características pessoais dos gestores. Já o uso dos indicadores da dimensão clientes, se mostrou influenciado apenas por uma característica do gestor e tal utilização indicou independência em relação às características das empresas investigadas.

Os resultados obtidos apontam evidências relevantes sobre este tópico investigativo. Estudos mais aprofundados, e em outras regiões, poderão gerar informações mais detalhadas sobre a natureza das relações dinâmicas encontradas nesta pesquisa.

Referências

- ALEGRE, H.; WOLFRAM, H.; BAPTISTA, J. M.; PARENA, R. **Indicadores de Desempenho para Serviços de Abastecimento de Água**. 1 Ed. Lisboa: Instituto Regulador de Águas e Resíduos/ Laboratório Nacional de Engenharia Civil, 2004. 277 p.
- BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- BARCLAY, C.; OSEI-BRYSON, K. M. Project performance development framework: an approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. **International Journal of Production Economics**, v. 124, n. 1, p. 272-292, 2010.
- BÜNDCHEN, E.; SILVA, A. B. Proposta de um Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais Genéricas Alinhado à Estratégia Empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 13, p. 01-24, jan./jul. 2005.
- CÁNEPA, D.; LUDWIG, V. S. Avaliação de desempenho empresarial: estudo de caso de uma Agroindústria no RS. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 2, n. 3, pp. 01-21, 2º semestre 2002.
- CARVALHO, J. R. M.; SÁ, A. K. B. Avaliando Indicadores de Desempenho Não Financeiro no Setor de Serviço, Sob a Perspectiva do Cliente: O Caso de uma Agência Bancária. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.1. n. 1, p. 1-16, 2011.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/home/>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

CNAE 2.0 - Classificação Nacional de Atividade Econômica – IBGE (2007). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

CRUZ FILHO, P. R. A. Uma análise epistemológica da estratégia organizacional no âmbito da economia social. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 147-163, Jan./Mar. 2016.

FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F.; TRZECIAK, D. S.; APOLINÁRIO, L. G.; CUNHA, A. A. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Revista Produção**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 302-318, maio/ago. 2008.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. 1 Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GOMES, E. R. P.; KROTH, M. L.; MÜLLER, I.; RANKEL, V. H.; CRISTIANO, C. C. S.; SOUZA, E. C.; DUARTE, N. L.; CONZZATTI, A. J.; SILVA, J. R.; SANTOS, J. C.; SOUZA, J. D.; GLONEK, K. F. J. Estudo sobre o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho empresarial: uma análise multicaso na região do Vale do Itapocu. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, SC, v. 4, n. 1, p. 89-100, jan./jun. 2014.

LIMA, A. C. C.; PONTE, V. M. R. Um Estudo sobre os Fatores-chave na Implantação de Modelos de Medição do Desempenho Organizacional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 3, n. 3, p. 285-296, setembro/dezembro 2006.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F. Análise do Mercado de Seguros no Brasil: Uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, Especial Atuária, p 88 – 100, Dez. 2006.

MACHADO, M. M.; MACHADO, M. A.; HOLANDA, F. M. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do *balanced scorecard*. **Revista Turismo – Visão e Ação**, Balneário Camboriú, v.9, n.3, p.393-406, set./dez. 2007.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **Os indicadores nossos de cada dia: avaliação quantitativa do desempenho organizacional**. 1 Ed. São Paulo: Baraúna, 2015.

MELLO, L. C. B. B.; AMORIM, S. R. L. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos. **Produção [online]**, vol.19, n.2, pp.388-399, 2009.

MONTEIRO FILHA, D. C.; COSTA, A. C. R.; FALEIROS, J. P. M.; NUNES, B. F. Construção civil no Brasil: investimentos e desafios. **Perspectivas do Investimento 2010-2013**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 20 jan. 2016.

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v.46, n.4, p.373-391, out./nov./dez. 2011.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica – Textos e Casos Práticos com Solução**. 11 Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. 3 ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2015.

PASCHOALIN FILHO, J. A.; DIAS, A. J. G.; CORTES, P. L. Aspectos normativos a respeito de resíduos de construção civil: uma pesquisa exploratória da situação no Brasil e em Portugal. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 29, n. 1, p. 155-169, abr. 2014.

PEREIRA, E. S. Análise das Estatísticas de Acidentes do Trabalho na Construção Civil. **Informe da Previdência Social**, v. 26, n. 7, julho 2014.

POPOVA, V.; SHARPANSKYKH, A. Modeling organizational performance indicators. **Information Systems**, v. 35, n. 4, p. 505–527, junho 2010.

RAUPP, M; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (Coord.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, A. C. R. Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v.1, n. 3, p. 159-175, jul/set. 2015.

SINDUSCON - Sindicato de Indústria da Construção Civil de João Pessoa (2015). Disponível em: <<http://www.sindusconjp.com.br/>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Práticas de Impacto Estratégico**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SZAJUBOK, N. K.; MOTA, C. M. M.; ALMEIDA, A. T. Uso do método multicritério ELECTRE TRI para classificação de estoques na construção civil. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v.26, n.3, p.625-648, Set./ Dez. 2006.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de Sustentabilidade: Uma Análise Comparativa**. 2 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico – origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.