



REUNIR:

Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade

www.reunir.revistas.ufcg.edu.br



ARTIGO ORIGINAL

Aderência de Indicadores de Desempenho Associados às Perspectivas do Balanced Scorecard no Setor de Construção Civil do Município de João Pessoa (PB)¹

Adherence of Performance Indicators Associated with the Perspectives of the Balanced Scorecard in the Construction Sector of the Municipality of João Pessoa (PB)

Adherencia de Indicadores de Desempeño Asociados a las Perspectivas del Balanced Scorecard en el Sector de Construcción Civil del Municipio de João Pessoa (PB)

Aline Romão da Silva², Aldo Leonardo Cunha Callado³

PALAVRAS-CHAVE

Indicadores de Desempenho;
Estratégia Empresarial;
Construção Civil.

Resumo: Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), das organizações que atuam na Construção Civil no município de João Pessoa. Para tanto, foram verificadas 29 construtoras e investigados 35 indicadores de desempenho classificados entre as dimensões do BSC. Os dados foram coletados a partir de um questionário estruturado e a pesquisa teve abordagem quantitativa. Os resultados demonstraram que as empresas indicaram a aderência da maioria dos indicadores investigados e atribuíram os graus “muito importante” ou “importante” para a maior parte deles. Dessa forma, conclui-se que os gestores, no contexto pesquisado, estão preocupados em conhecer o desempenho das construtoras, não apenas relacionado às questões financeiras, mas também aos clientes, à inovação e aprendizagem interna. Apesar de muitos estudos indicarem o predomínio da aderência de indicadores financeiros, esta pesquisa possibilitou observar que as construtoras também têm direcionado suas expectativas gerenciais nos aspectos não financeiros, corroborando, portanto, com a literatura relativa ao BSC.

KEYWORDS

Performance Indicators; Business strategy; Construction.

Abstract: *The use of indicators as a way of measuring performance in organizations is characterized as an important strategic tool, considered appropriate to provide information to management, about business performance. This research has the objective of investigating the adherence of performance indicators associated to the Balanced Scorecard (BSC) perspectives of the organizations that work in Construction's sector in the city of João Pessoa. To do so, we analyzed 29 constructors and investigated 35 performance indicators classified among the BSC dimensions. The data were collected from a structured questionnaire and the research had a quantitative approach. The results showed that companies indicated the use of most of the indicators and assigned the grades "very important" or "important" to most of them. In this way, it is suggested that managers are generally concerned with knowing the performance of the builders, not only related to financial matters, but also to customers, to innovation and internal learning. Although many studies indicate the*

¹ Submetido em 30.09.2018. Avaliado em 04.11.2018. Ajustado em 15.11.2018. Aceite em 19.12.2018. Publicado em 31.12.2018. Responsável Universidade Federal de Campina Grande / UACC / PROFIAP / CCJS / UFCG.

² Graduada em Ciências Contábeis, UFPB, João Pessoa, PB, Brasil. Correio eletrônico: liine_romao@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4724-9351>

³ Professor Adjunto IV - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB. Professor do PPGA, PPGCC - UFPB e do PPGC - UFRPE, e-mail: aldocallado@yahoo.com.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5393-6094>

predominance of the adherence of financial indicators, this research made it possible to observe that the constructors have also directed their managerial expectations in non-financial aspects, thus corroborating with the BSC literature.

PALABRAS CLAVE

Indicadores de desempenho; Estratégia Empresarial; Construção civil.

Resumen: La utilización de indicadores como forma de medición de desempeño en las organizaciones se caracteriza como una importante herramienta estratégica, considerada apropiada para proporcionar información a la gestión, acerca del desempeño empresarial. Esta investigación tiene el objetivo de investigar la adherencia de indicadores de desempeño asociados a las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), de las organizaciones que actúan en la Construcción Civil en el municipio de João Pessoa. Para ello, se analizaron 29 constructores e investigados 35 indicadores de desempeño clasificados entre las dimensiones del BSC. Los datos fueron recolectados a partir de un cuestionario estructurado y la investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Los resultados mostraron que las empresas indicaron la utilización de la mayoría de los indicadores y asignaron los grados "muy importante" o "importante" a la mayoría de ellos. De esta forma, se sugiere que los gestores, en general, están preocupados en conocer el desempeño de las constructoras, no sólo relacionado a las cuestiones financieras, sino también a los clientes, a la innovación y al aprendizaje interno. A pesar de muchos estudios indicar el predominio de la adherencia de indicadores financieros, esta investigación posibilitó observar que las constructoras también han direccionado sus expectativas gerenciales en los aspectos no financieros, corroborando, por lo tanto, con la literatura relativa al BSC.

Introdução

A estratégia empresarial tem ganhado espaço no campo organizacional, devido a vários fatores que influenciam diretamente no desempenho e continuidade das organizações. A formação de um pensamento estratégico, conforme vários estudos teóricos já realizados sobre o tema (Porter, 1999; Mintzberg *et al.*, 2010; Tezza *et al.*, 2010), está ligada a expectativas gerenciais que envolvem a prevenção de problemas futuros, diante de mudanças externas, bem como a preocupação com a sobrevivência empresarial, ante o mercado competitivo.

Mintzberg *et al.* (2010) abordam que o conceito de estratégia é melhor entendido quando consideradas as várias perspectivas existentes sobre o tema. Os mesmos autores sugerem que algumas estratégias parecem ser mais racionalmente deliberadas, enquanto outras tendem a ser emergentes. Há momentos em que o ambiente pode ser exigente. Mas outras vezes, os líderes empreendedores são capazes de gerenciar de forma mais fácil a partir das variáveis observadas e encontradas no ambiente considerado.

Dentre as estratégias, os meios de sobrevivência e continuidade das organizações, se encontra a medição de desempenho. Porém, há certa dificuldade em conhecê-lo, pois está relacionada com critérios, acerca do desempenho empresarial, que podem sofrer mutações com as transformações do ambiente corporativo. Utilizam-se dessa maneira, indicadores que facilitam a mensuração de desempenho e, por fim, corroboram para o processo de tomada de decisão (Tezza *et al.*, 2010).

Os critérios de escolha dos indicadores de desempenho, sejam financeiros ou não financeiros, correspondem a uma importante questão a ser discutida pela administração, devendo considerar as particularidades das empresas, a exemplo do ramo, porte, missão, visão ou metas estratégicas. O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que permite traduzir as questões estratégicas a partir de indicadores de desempenho (Rocha *et al.*, 2012).

Sobre o BSC, Kaplan & Norton (1997) afirmam que este traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Dessa forma, permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Observa-se a necessidade de que os gestores dos mais diversos setores da economia, revejam com certa frequência suas estratégias e o desempenho organizacional, em vistas de viabilizar a sua sobrevivência no mercado, dentro de um ambiente sujeito a mudanças contínuas. É o caso do setor de construção civil, que possui não somente representatividade no cenário econômico do país, mas também exerce influência social, já que abrange um grande número de trabalhadores em empregos formais e informais.

As mudanças ambientais, conforme Machado-da-Silva e Barbosa (2002), de diferentes ordens afetam os padrões de competitividade empresarial e precisam ser consideradas no processo de tomada de decisão estratégica em organizações. O uso de indicadores de desempenho pode ser uma alternativa para o gestor manter as organizações em sua faixa de mercado e, com isso, garantir sua continuidade no

cenário econômico.

Diante disso, este artigo tem o seguinte problema: Qual a aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), das organizações que atuam na Construção Civil no município de João Pessoa (PB)? E o seu objetivo foi analisar a aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), das organizações que atuam na Construção Civil no município de João Pessoa (PB). A presente pesquisa encontra-se vinculada a um projeto financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.

A necessidade da realização desta pesquisa é refletida pela lacuna observada em relação à ausência, como prática contínua, da utilização de indicadores por parte das empresas do setor da construção, apesar de já existirem alguns estudos e grupos de pesquisa (Lantelme, 1994; Oliveira *et al.*, 1995; Alárcon *et al.*, 2001; Costa *et al.*, 2003; Holanda, 2007) que disseminam os conceitos de mensuração de desempenho, dentro e fora deste setor. A sua contribuição está na possibilidade de colaborar com o surgimento de novas vertentes de conhecimento, destacando um aprofundamento das práticas de utilização de indicadores de desempenho como medida estratégica e uma análise da real importância da utilização de indicadores de desempenho dentro do processo estratégico organizacional.

Fundamentação teórica

A fundamentação conceitual está dividida em duas seções. A primeira tratará de conceitos e discussões acerca da estratégia empresarial e a segunda apresentará aspectos associados aos indicadores de desempenho.

Estratégia Empresarial

A denominação da estratégia vem sendo frequentemente utilizada e corresponde a um dos assuntos mais abordados na realidade acadêmica. Distintos enfoques podem ser atribuídos a esse tema, dada a amplitude que o mesmo possui.

Em um ambiente em que se proliferam diferentes formas de cooperação e alianças empresariais, o acervo de estudos e pesquisas dedicados ao tema “estratégia” vem se ampliando consideravelmente, com contribuições provenientes de diferentes áreas de conhecimentos, incluindo, além da Teoria das Organizações, economia, sociologia, ciências políticas, marketing e outras. O resultado, como seria de se esperar, é uma multiplicidade de diferentes concepções teóricas e distintas perspectivas de investigações empíricas (Vale; Lopes, 2010).

Segundo Porter (1999), ter estratégia frente à competitividade é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. O mesmo autor argumenta que é primordial compreender a diferença entre eficácia operacional e posicionamento estratégico. O primeiro termo refere-se ao melhor desempenho das mesmas atividades oferecidas pelos concorrentes. Já o segundo, significa desempenhar atividades diferentes, ou de forma diferente, no mercado competitivo.

Corroborando com este pensamento, Zheng *et al.* (2010) concluem que a estratégia organizacional pode ser entendida como um plano de criação e implementação de

conhecimentos da organização e, por isso, tais estratégias são sujeitas à influência da gestão do conhecimento. A definição de conhecimento estratégico, a transferência de conhecimentos críticos e a orientação para o conhecimento são esforços que podem resultar em maior eficácia estratégica.

De acordo com Teeratansirikool *et al.* (2013), uma empresa formula uma determinada estratégia para atingir os seus objetivos de longo prazo. E, para isso, faz uso de um sistema de controle com a finalidade de medir o progresso em direção às metas e fazer os ajustes necessários. Conforme Alperstedt e Bulgacov (2015), as práticas estratégicas traduzem a estratégia como um fluxo de atividades localizadas e realizadas por indivíduos, que, conseqüentemente, afeta todos os envolvidos no processo de organização, sejam eles agentes externos ou internos, incluindo proprietários.

O que se observa é que esses autores vêm tratando da necessidade de desenvolver o “pensamento estratégico” nas organizações, de se tecer teorias, e podem-se dizer modelos, a respeito do assunto, fazendo com que todos os níveis da organização pensem estrategicamente, para além da formalização de um planejamento estratégico (Kich; Pereira, 2014).

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

Indicadores de Desempenho

Diante de um cenário competitivo no âmbito industrial, tornou fundamental o aperfeiçoamento da gestão estratégica dentro das organizações. Surge, então, a necessidade de se avaliar o desempenho organizacional. Porém, essa é uma questão complexa por envolver diferentes critérios, sobre o desempenho empresarial, que podem sofrer alterações com as alterações do ambiente.

Avaliar o desempenho empresarial é tarefa tão difícil quanto necessária dentro de um contexto organizacional. Os instrumentos de avaliação de desempenho devem possibilitar o acompanhamento do desempenho sob as várias dimensões organizacionais que possam afetar a consecução dos objetivos organizacionais, integrando-as para que se mantenham coesas com tais objetivos (Kawai, 2017).

Conforme Callado & Amorim (2018), os indicadores têm sido utilizados tradicionalmente como referências gerenciais fundamentais para avaliar o desempenho. A partir da geração de informações sistemáticas sobre o desempenho, os índices podem assumir papel de destaque como parâmetro de avaliação de desempenho, bem como auxiliar na tomada de decisões.

Barclay & Osei-Bryson (2010) consideram que medir o desempenho empresarial consiste na apuração e o monitoramento dos critérios de sucesso do projeto definidos pelos stakeholders representativos das dimensões de desempenho estabelecidas. Oliveira *et al.* (2015) defendem que os procedimentos adotados para essa avaliação de desempenho podem constituir-se em um diferencial estratégico entre as empresas, não apenas as metodologias,

mas também a correta decisão sobre o que e como medir, e como usar os indicadores.

Segundo Paz *et al.* (2018), os indicadores devem ser inseridos conforme as características e necessidades de cada organização. Entretanto, nota-se que tais necessidades foram passando por mudanças ao longo dos anos. Os primeiros indicadores surgiram com a proposta de controlar exclusivamente a parte financeira da empresa. Entretanto, com o advindo da era da informação, as organizações foram incentivadas a incorporarem outros tipos de indicadores que relatassem dados de outros setores, além do financeiro.

Já para Lopes Júnior & Câmara (2017), os indicadores de desempenho são utilizados pelas organizações para levantar seu desempenho e os indicadores financeiros têm a vantagem de serem mais utilizados. Portanto, facilitam a geração de dados. Por outro lado, indicadores oriundos de ativos intangíveis são mais complexos de serem medidos e, por esse motivo, promovem uma maior dificuldade quanto ao seu controle.

Mello *et al.* (2008) objetivaram em sua pesquisa, avaliar o desempenho das pequenas e médias empresas (PMEs) de construção civil que utilizam critérios de medição e sistemas de indicadores. A pesquisa realizada demonstrou que as empresas que utilizam critérios de medição apresentam melhores resultados frente as que não utilizam.

Além desses autores, diversos outros 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.

Elementos metodológicos da pesquisa

Quanto aos objetivos, essa pesquisa classifica-se como descritiva. Conforme Gil (2010), estudos assim caracterizados têm por finalidade descrever as particularidades de determinada população e/ou, ainda, identificar possíveis relações entre as variáveis de determinado grupo. A pesquisa se caracteriza como quantitativa, quanto à abordagem do problema. Quanto aos procedimentos, este estudo se caracteriza como de levantamento. De acordo com Baptista e Campos (2016), esse procedimento objetiva chegar à descrição, explicação e exploração do fenômeno proposto.

Para definir o universo da pesquisa foi consultado o cadastro disponibilizado pelo 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 foi definida por critérios não probabilísticos e por acessibilidade, visto que, foi constituída por organizações que aceitaram responder o questionário aplicado. Neste caso, a amostra foi composta por 29 (vinte e nove) construtoras participantes e representa, aproximadamente, 14,07% da população.

O período de realização da coleta de dados ocorreu durante 6 meses, entre os meses de novembro de 2015 a abril de 2016. Inicialmente, foi feito o contato telefônico com as organizações listadas no cadastro, a fim de agendar entrevistas com seus gestores ou proprietários. Só foi obtido êxito no contato com 126 empresas, pois alguns dados, como endereço e/ou telefone, eram incompatíveis e

impossibilitaram o acesso às demais construtoras. No entanto, das 126 empresas, 29 concordaram em participar da pesquisa. O tempo médio para a realização das entrevistas foi de aproximadamente 20 (vinte) minutos.

A pesquisa investigou dois grupos de variáveis. No primeiro, constam informações referentes à caracterização da empresa: (1) tempo da empresa no mercado; (2) abrangência do mercado explorado; (3) número de empregados; (4) seleção de indicadores; (5) procedimento referentes à mensuração de desempenho; e (6) frequência dos relatórios sobre desempenho.

O segundo grupo de variáveis investigou o uso (ou o não uso) e o grau de importância de indicadores de desempenho classificados entre as dimensões do Balanced Scorecard, conforme escala proposta por Silva (2017):

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 de 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 de 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 de 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.

Uma das preocupações da mensuração de desempenho refere-se à seleção das medidas de desempenho a serem utilizadas. Nesse estudo, as medidas de desempenho utilizadas foram adaptadas do estudo de Callado, Callado e Almeida (2007), em razão de o trabalho ter sido realizado no contexto paraibano.

A técnica estatística utilizada será a descritiva, com distribuições absolutas e relativas de frequência, para a elaboração de tabelas. As variáveis referentes à importância dos indicadores de desempenho foram expressas por meio de Escala de Likert. Essa escala caracteriza-se pela possibilidade de três ou mais categorias de respostas para as questões, geralmente organizadas de maneira gradual. Nessa pesquisa, as variáveis foram representadas matematicamente por 1, para o grau mínimo, e 4, para o grau máximo de importância.

Apresentação e discussão dos resultados

Nessa seção serão abordadas as características das empresas participantes, bem como o uso e a importância atribuída por estas a indicadores de desempenho. Analisou-se, inicialmente, o número de funcionários das empresas. Foi considerada a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), para a definição do porte da empresa. Os resultados estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Número de Empregados

Número de Empregados	Qtde.	%
Até 19 empregados (microempresa)	07	24,14
Acima de 19 até 99 empregados (pequena empresa)	14	48,28
Acima de 99 até 499 empregados (média empresa)	06	20,69
Acima de 499 empregados (grande empresa)	02	6,89
Total	29	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Os resultados demonstraram que 24,14% da amostra é composta por microempresas. Além disso, entre as respostas apresentadas, 48,28% da amostra investigada é composta por pequenas empresas, 20,69% por médias e 6,89% por grandes. Percebe-se que as empresas apresentam certa variação no que se refere a quantidade de funcionários. Contudo, tem-se que a maioria das construtoras respondentes se enquadra na categoria de pequena empresa.

Conforme estudos sobre o tema (Bortoluzzi *et al.*, 2010, Garengo *et al.*, 2005), a avaliação de desempenho organizacional não é uma prática sistematizada nas pequenas empresas. Há características e fatores que dificultam a sua implementação, dentre elas: as dificuldades de envolver a pequena empresa em projetos de avaliação de desempenho; a falta de uma visão holística na implantação; a informalidade na implantação não se baseando num modelo definido; a falta de recursos financeiros e humanos; a falta de capacidade gerencial; a falta de formalização dos processos internos e um entendimento equivocado por parte dos gestores sobre a utilidade dos sistemas de avaliação de desempenho.

No estudo de Kawai (2017), buscou-se analisar a existência de sistema de avaliação de desempenho numa empresa de pequeno porte, prestadora de serviços de infraestrutura. A análise das informações coletadas apontou para a forte predominância da relação de confiança pautando o relacionamento administrativo e operacional entre gestor e funcionários e entre estes. Por outro lado, a ausência de um sistema de controle gerencial e de indicadores de avaliação de desempenho preocupa o gestor que expressou ter necessidade destas informações para o processo decisório.

Também foi investigado como as construtoras selecionam seus indicadores de desempenho. Os resultados compõem a Tabela 2.

Tabela 2 - Seleção dos Indicadores de Desempenho

Seleção de Indicadores	Qtde.	%
Todos os indicadores foram selecionados individualmente pela empresa.	22	75,86
Alguns dos indicadores foram selecionados pela empresa, mas outros por outra.	07	24,14
Total	29	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se que a maioria das construtoras indicou selecionar individualmente todos os indicadores usados para a mensuração de desempenho. Este comportamento corresponde a 75,86% da amostra investigada. A seleção individual dos indicadores pode estar associada ao alinhamento desses indicadores com as metas estratégicas das organizações. Essa autonomia no processo de seleção pode ser explicada, conforme a literatura em questão (Bassioni *et al.*, 2005; JIN *et al.*, 2013), pelo fato de que, tanto em nível organizacional como operacional, identificar corretamente os fatores críticos de sucesso de uma organização e/ou de um projeto se tornou uma questão fundamental para a gestão da construção. Isso tem desafiado as empresas a escolherem os indicadores para medir aspectos qualitativos e intangíveis de desempenho.

Após esta análise, investigaram-se os procedimentos referentes à mensuração do desempenho. Tais informações estão dispostas na Tabela 3.

Tabela 3 - Procedimentos Referentes à Mensuração do Desempenho

Procedimentos	Qtde.	%
Não há padronização nem regularidade dos proc. de mensuração do desempenho.	10	34,48
Não há padronização, mas há regularidade dos proc. de mensuração do desempenho	05	17,24
Há padronização e regularidade dos procedimentos de mensuração do desempenho.	14	48,28
Total	29	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Verifica-se que 48,28% das construtoras investigadas indicou que há padronização e regularidade referentes aos procedimentos de mensuração do desempenho e 34,48% indicou que não há padronização nem regularidade nos processos de mensuração de desempenho. Infere-se que os gestores das construtoras participantes da pesquisa se preocupam com os procedimentos de mensuração de desempenho, especialmente, no que tange à regularidade de tais processos. Sugere-se que os gestores podem estar dando ênfase na mensuração de desempenho como forma estratégica de melhorar seus resultados e se manter no mercado competitivo. Foi analisada, ainda, a frequência da

elaboração dos relatórios sobre desempenho. Os resultados compõem a Tabela 4.

Tabela 4 - Frequência dos Relatórios sobre Desempenho

Frequência dos relatórios	Qtde.	%
Semestrais	14	48,27
Trimestrais	02	6,90
Mensais	11	37,93
Semanais	02	6,90
Total	29	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Uma quantidade representativa de empresas participantes (48,27%) indicou elaborar relatórios sobre desempenho semestralmente. Os gestores que afirmaram elaborar seus relatórios mensalmente, também tiveram representatividade significativa na amostra (37,93%). Os resultados sugerem que os gestores participantes elaboram com menor frequência relatórios sobre desempenho, tendo a maioria elaborada duas vezes ao ano.

Infere-se que, apesar de demonstrarem ênfase na regularidade dos processos de mensuração de desempenho, os gestores não elaboram de forma contínua os relatórios, o que pode estar ligado ao uso informal das informações obtidas na mensuração. Semelhante a este resultado, a pesquisa de Kawai (2017) demonstrou que os indicadores sobre o desempenho da pequena empresa do ramo de serviços de infraestrutura são informais, envolvendo qualidade, prazo de entrega e satisfação do cliente.

Também foi investigado o uso de indicadores nas dimensões do Balanced Scorecard. A primeira delas foi a Dimensão Financeira e seus resultados constam na Tabela 5.

Tabela 5 - Utilização dos Indicadores da Dimensão Financeira

Indicadores	Uso (%)	
	Não	Sim
Lucratividade	13,8	86,2
Rentabilidade	13,8	86,2
Crescimento das Vendas	24,1	75,9
Custos Totais	13,8	86,2
Custos Unitários	24,1	75,9
Custos de Entrega	31,0	69,0
Fluxo de Caixa	27,6	72,4
Custos dos Pedidos	37,9	62,1
Retorno do Investimento	17,2	82,8
Inventários	55,2	44,8

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se que 86,2% das empresas afirmou utilizar o indicador Lucratividade e o mesmo quantitativo o indicador rentabilidade; 75,9% o indicador crescimento das vendas; 86,2% custos totais e 75,9% custos unitários. Além disso, 69% indicou utilizar custos de entrega; 72,4% fluxo de caixa; 62,1% custos dos pedidos; 82,8% retorno do investimento; e

44,8% inventários. Verifica-se que todos os indicadores da dimensão financeira, exceto o indicador inventários, são utilizados pela maioria das construtoras investigadas.

Corroborando com os resultados obtidos na pesquisa realizada por Paz *et al.* (2018), constatou-se grande representatividade dos indicadores financeiros, tendo em vista que os indicadores menos utilizados na perspectiva financeira apresentam um percentual de utilização semelhante aos mais utilizados nas perspectivas de aprendizado e crescimento e clientes. Na presente pesquisa, os mais usados foram: lucratividade, rentabilidade, retorno do investimento e custos totais. Esses resultados demonstram que os gestores ainda apresentam preocupações mais ligadas a ganhos e perdas financeiras da organização.

Da mesma forma, foi investigado o grau de importância da empresa para indicadores da Dimensão Financeira. Os resultados constam na Tabela 6.

Tabela 6 - Nível de Importância Atribuído aos Indicadores da Dimensão Financeira

Indicadores	Nível de Importância dos Indicadores (%)			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Lucratividade	6,9	6,9	24,1	62,1
Rentabilidade	17,2	6,9	31,1	44,8
Crescimento das Vendas	20,7	6,9	10,3	62,1
Custos Totais	6,9	6,9	34,5	51,7
Custos Unitários	20,7	3,5	37,9	37,9
Custos de Entrega	20,7	6,9	20,7	51,7
Fluxo de Caixa	27,6	6,9	17,2	48,3
Custos dos Pedidos	24,1	13,9	24,1	37,9
Retorno do Investimento	17,2	0	20,7	62,1
Inventários	51,7	13,8	27,6	6,9

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se que os indicadores que foram considerados como “Muito Importante” pela maioria das construtoras respondentes foram: lucratividade (62,1%); rentabilidade (44,8%); crescimento das vendas (62,1%); custos totais (51,7%); custos de entrega (51,7%); fluxo de caixa (48,3%); custos dos pedidos (37,9%); e retorno do investimento (62,1%). O indicador custos unitários foi considerado pela maioria como “Importante” ou “Muito Importante”, ambos com 37,9% de representatividade. Já o único indicador considerado com “Baixo” nível de importância pela maioria das empresas foi inventários (51,7%).

A partir dos resultados, infere-se que a maioria das construtoras atribui alto grau de importância para indicadores da Dimensão Financeira. Os resultados entre o uso e o nível de importância estão relacionados, pois demonstram que as empresas consideram indicadores dessa dimensão com alto grau de importância e que afirmaram

utilizá-los nas suas medições de desempenho.

Na pesquisa desenvolvida por Paz *et al.* (2018), verificou-se que, dos indicadores utilizados pelas empresas estudadas, nenhum é considerado “Nada importante” e ficou evidenciada a relevância dos indicadores financeiros, perante as outras perspectivas, tendo em vista que, além de ter maior aderência das organizações, nos casos julgados “Extremamente importantes”, estes foram absolutamente superiores aos demais.

Também foi investigado o uso de indicadores na dimensão dos Clientes, cujos resultados constam na Tabela 7.

Tabela 7 - Utilização dos Indicadores da Dimensão dos Clientes

Indicadores	Uso (%)	
	Não	Sim
Quantidade de Clientes	24,1	75,9
Novos Clientes	24,1	75,9
Qualidade dos Produtos	20,7	79,3
Preço dos Produtos	17,2	82,8
Devolução de Produtos	58,6	41,4
Tempo de Entrega	20,7	79,3
Pontualidade de Entrega	17,2	82,8
Responsividade	41,4	58,6
Crescimento da Participação de Mercado	31,0	69,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se que 75,9% das empresas afirmaram utilizar os indicadores quantidade de clientes e novos clientes, com o mesmo percentual; 79,3% qualidade dos produtos e o mesmo percentual indicou tempo de entrega; 82,8% preço de produtos e pontualidade de entrega, com o mesmo percentual quantitativo; 58,6% responsividade e 69,0% crescimento da participação de mercado. Apenas foi afirmada a não utilização do indicador devolução de produtos pela maioria das empresas (58,6%).

Observa-se que a maior parte dos gestores utilizam os indicadores da Dimensão dos Clientes, com exceção da devolução de produtos, indicador este menos utilizado na amostra investigada. A não utilização desse indicador pode sugerir que há aceitação dos produtos ofertados e um percentual pouco representativo de devoluções.

Pode-se inferir que os gestores estão preocupados com os aspectos financeiros, mas também procuram conhecer o desempenho frente aos stakeholders, que, neste caso, pode ser motivado pela permanência da empresa no mercado, por meio da fidelização de clientes. Stern & Stalk Jr. (2002) enfatizam a relevância da perspectiva do cliente na estratégia, assegurando que toda estratégia deve se iniciar pelo cliente, pois é ele quem faz a empresa sobreviver, já que a mesma se esforça constantemente para melhorar sob o ponto de vista de seus consumidores.

Da mesma forma, foi investigado o grau de importância da empresa para indicadores da Dimensão dos Clientes. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 8.

Tabela 8 - Nível de Importância Atribuído aos Indicadores da Dimensão dos Clientes

Indicadores	Nível de Importância dos Indicadores (%)			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Quantidade de Clientes	17,2	6,9	24,2	51,7
Novos Clientes	13,8	3,4	17,3	65,5
Qualidade dos Produtos	10,3	3,4	27,7	58,6
Preço dos Produtos	10,3	6,9	34,5	48,3
Devolução de Produtos	51,7	13,8	13,8	20,7
Tempo de Entrega	17,2	3,4	31,1	48,3
Pontualidade de Entrega	17,2	6,9	20,7	55,2
Responsividade	31	6,9	34,5	27,6
Crescimento da Participação de Mercado	17,2	13,8	24,2	44,8

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se que os indicadores que foram considerados como “Muito Importante” pela maioria das construtoras respondentes foram: quantidade de clientes (51,7%); novos clientes (65,5%); qualidade dos produtos (58,6%); preço dos produtos e tempo de entrega (48,3%), com o mesmo percentual; pontualidade de entrega (55,2%); e crescimento da participação de mercado (44,8%).

O indicador responsividade foi considerado pela maioria como “Importante” com 34,5% de representatividade. Já o indicador devolução de produtos foi o único considerado como “Baixo” pela maioria das empresas (51,7%). Conclui-se que a maioria das construtoras atribui grau de importância máximo para indicadores da Dimensão de Clientes.

Apenas foi dada uma importância mínima ao indicador referente às devoluções de produtos. No entanto, apesar de ter sido indicado como não utilizado pela maioria das construtoras, o indicador teve grau máximo de importância atribuído por 20,7% da amostra, o que reitera a importância atribuída pelos gestores aos diversos interessados nas organizações. Já na pesquisa realizada por Paz *et al.* (2018), diferentemente do estudo, verificou-se uma baixa utilização de indicadores na perspectiva Clientes, como também, foi menor o número de indicadores não utilizados, em relação aos utilizados.

Também foi investigado o uso de indicadores na dimensão dos Processos Internos. Os resultados associados a esta investigação são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 - Utilização dos Indicadores da Dimensão dos Processos Internos

Indicadores	Uso (%)	
	Não	Sim
Tempo de Realização das Operações	13,8	86,2
Flexibilidade de Entrega	31	69
Tempo de Estocagem	37,9	62,1
Fornecedores	17,2	82,8
Flexibilidade de Volume Operacional	31	69
Uso da capacidade Instalada	20,7	79,3
Pós-Venda	37,9	62,1
Entregas no Prazo	13,8	86,2
Desperdícios	27,6	72,4

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se que 86,2% das empresas afirmaram utilizar os indicadores tempo de realização das operações e entregas no prazo, sendo o mesmo percentual para ambos; 69% os indicadores flexibilidade de entrega e flexibilidade de volume operacional; 62,1% o indicador tempo de estocagem e o mesmo quantitativo o indicador pós-venda. Já 82,8% das empresas, afirmaram fazer uso do indicador fornecedores; 79,3% uso da capacidade instalada; e 72,4% desperdícios.

Verifica-se que a maior parte das construtoras utilizam os indicadores da Dimensão dos Processos Internos propostos. Sugere-se, com isso, que os gestores procurem incluir a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar a qualidade do nível interno das construtoras, para que o impacto dos processos seja positivo em relação a seus clientes. Conforme Atkinsons *et al.* (2011), nessa perspectiva estão envolvidos os processos básicos contínuos que visam atingir uma excelência para atender ao cliente, que expandem e aprofundam o relacionamento com os mesmo e desenvolvimento de novos processos e serviços para que a empresa possa melhorar os processos já existentes.

De forma semelhante, foi investigado o grau de importância da empresa para indicadores da Dimensão dos Processos Internos. As informações estão apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Importância Atribuída aos Indicadores da Dimensão dos Processos Internos

Indicadores	Nível de Importância dos Indicadores (%)			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Tempo de Realização das Operações	10,3	10,3	48,3	31,1
Flexibilidade de Entrega	27,6	13,8	37,9	20,7
Tempo de Estocagem	31,1	27,6	17,2	24,1
Fornecedores	10,3	17,2	31,1	41,4
Flexibilidade de Volume Operacional	13,8	24,1	44,8	17,3
Uso da capacidade Instalada	13,8	17,2	44,8	24,2
Pós-Venda	34,5	10,3	6,9	48,3
Entregas no Prazo	10,3	10,3	10,3	69,1
Desperdícios	24,1	17,3	6,9	51,7

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se que os indicadores que foram considerados como “Muito Importante” pela maioria das construtoras respondentes foram: fornecedores (41,4%); pós-venda (48,3%); entregas no prazo (69,1%); e desperdícios (51,7%). Já os indicadores considerados como “importante” foram: tempo de realização das operações (48,3%); flexibilidade de entrega (37,9%); flexibilidade de volume operacional (44,8%); e uso da capacidade instalada (44,8%). Já o único indicador considerado como “Baixo” pela maioria das empresas foi tempo de estocagem (31,1%).

A partir dos resultados, infere-se que a maioria das construtoras considera “Importante” ou “Muito Importante” indicadores da Dimensão de Processos Internos. Sugere-se, portanto, que os gestores consideram relevante o conhecimento dos processos internos, decisões e ações desenvolvidas no interior das empresas. Conforme já fundamentado, para Porter (1999), assumir um posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes, ou de forma diferente, no mercado competitivo. Essa preocupação demonstra que as construtoras investigadas possuem a conscientização de que a forma de desempenhar suas atividades internas traz influência na visão dos seus clientes e que, por isso, é primordial assumir um posicionamento estratégico nesses processos.

Da mesma forma, foi investigado o grau de importância da empresa para indicadores da Dimensão de Aprendizagem e Crescimento. Os resultados dessa investigação estão dispostos na Tabela 11.

Tabela 11 - Utilização dos Indicadores da Dimensão de Aprendizagem e Crescimento

Indicadores	Uso (%)	
	Não	Sim
Produtividade dos Empregados	13,8	86,2
Satisfação dos Empregados	20,7	79,3
Rotatividade dos Empregados	37,9	62,1
Flexibilidade dos Empregados	13,8	86,2
Inovação dos Produtos	31	69,0
Investimentos em Treinamento	34,5	65,5
Gestão de Risco	44,8	55,2

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se que 86,2% das empresas afirmaram utilizar os indicadores produtividade dos empregados e flexibilidade dos empregados; 79,3% o indicador satisfação dos empregados; e 69% utiliza o indicador inovação dos produtos. Já os indicadores relacionados com investimentos em treinamento, rotatividade dos empregados e gestão de risco são utilizados por, respectivamente, 65,5%, 62,1% e 55,2% das empresas participantes da pesquisa.

Verifica-se que a maior parte das construtoras utiliza os indicadores da Dimensão de Aprendizagem e Crescimento propostos. Os resultados sugerem que as organizações estão preocupadas com a inovação e o contínuo aprendizado, alinhando tais aspectos diretamente com o valor financeiro que possuem.

De acordo com a pesquisa conduzida por Valmohammadi e Ahmadi (2015), as práticas de gestão do conhecimento afetam positivamente e significativamente a perspectiva do crescimento e aprendizagem do desempenho organizacional. Do mesmo modo, a pesquisa destes autores confirmou que técnicas e práticas relacionadas à gestão do conhecimento e a aprendizagem interferem positivamente e de forma significativa no desempenho global da organização.

Igualmente, foi investigado o grau de importância da empresa para indicadores da Dimensão de Aprendizagem e Crescimento. Os resultados estão expostos na Tabela 12.

Tabela 12 - Importância Atribuída aos Indicadores da Dimensão da Aprendizagem e Crescimento

Indicadores	Nível de Importância dos Indicadores (%)			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Produtividade dos Empregados	6,9	10,3	24,2	58,6
Satisfação dos Empregados	24,2	10,3	20,7	44,8
Rotatividade dos Empregados	24,2	34,4	20,7	20,7
Flexibilidade dos Empregados	17,2	27,6	27,6	27,6
Inovação dos Produtos	20,7	24,1	34,5	20,7
Investimentos em Treinamento	34,4	20,8	27,6	17,2
Gestão de Risco	34,4	6,9	20,8	37,9

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Verifica-se que os indicadores que foram considerados como “Muito Importante” pela maioria das construtoras respondentes foram: produtividade dos empregados (58,6%); satisfação dos empregados (44,8%); e gestão de risco (37,9%). O indicador flexibilidade dos empregados teve o mesmo percentual nas categorias “Relativo”, “Importante” e “Muito Importante” (27,6%).

Além disso, o indicador inovação dos produtos (34,5%) foi considerado como “Importante” e o único considerado como “Baixo” pela maioria das empresas foi investimentos em treinamento (34,4%). A partir dos resultados, infere-se que a maioria das construtoras considera “Importante” ou “Muito Importante” indicadores da Dimensão de Aprendizagem e Crescimento.

No estudo realizado por Fernandes *et al.* (2017), verificou-se que o tempo destinado ao treinamento, assim como o incentivo da empresa no que tange à formação educacional do colaborador, reflete na melhoria da percepção do nível de satisfação deste e, conseqüentemente, no clima e aprendizagem organizacional.

Verifica-se, portanto, que os gestores consideram importante ter conhecimentos voltados à capacitação dos colaboradores e dos sistemas de informação. Assim, consideram que esses fatores podem servir de parâmetro para a medição do desempenho da organização.

Logo, com base nos resultados desta pesquisa, pode-se concluir que o cenário das organizações que atuam no setor de construção civil tem se modificado, tendo em vista que os respondentes afirmaram aderir ao uso de um quantitativo significativo de indicadores e atribuíram relevantes graus de importância ao uso destes para o gerenciamento estratégico.

Considerações finais

Essa pesquisa teve por objetivo analisar a aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), das organizações que atuam na Construção Civil no município de João Pessoa.

Em relação à dimensão financeira, observou-se que a maioria das construtoras indicou a utilização de todos os indicadores investigados. O único indicador com grau de importância mínimo, atribuído pela maioria das empresas, foi inventários.

Em relação à dimensão clientes, verificou-se que a maioria das construtoras indicou a utilização de todos os indicadores, com exceção apenas do indicador devolução de produtos que foi apontado como não utilizado pela maioria das empresas e considerado com grau mínimo de importância pela maioria. Identificou-se que a maior parte das construtoras respondentes atribuiu grau máximo de importância aos indicadores.

No que concerne à dimensão de processos internos, foi observado que a maioria das construtoras afirmou utilizar todos os indicadores investigados. Verificou-se que o único indicador com grau mínimo de importância foi tempo de estocagem.

Igualmente, na dimensão de aprendizagem e crescimento, foi verificado que a maioria das construtoras afirmou utilizar todos os indicadores investigados. Já o indicador investimentos em treinamento teve atribuição de grau mínimo de importância, por parte da maioria das construtoras.

Os resultados demonstraram que as empresas indicaram a utilização da maioria dos indicadores e atribuíram os graus “muito importante” ou “importante” para a maior parte deles. Assim, considera-se que os gestores, de modo geral, estão preocupados em conhecer o desempenho das construtoras, não apenas relacionado às questões financeiras, mas também aos stakeholders, à inovação e aprendizagem interna.

Apesar de estudos indicarem o predomínio da aderência de indicadores financeiros, esta pesquisa possibilitou observar que as construtoras também têm direcionado suas expectativas gerenciais nos aspectos não financeiros. Corroborando, portanto, com a literatura atinente ao BSC (Kaplan; Norton, 1997), abrangendo, além de indicadores financeiros, a mensuração de vetores que impulsionam o desempenho futuro sob a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

A pesquisa realizada teve como limitação o tamanho da amostra, pois, ao se apresentar em número reduzido, não possibilita inferências além do grupo de organizações pesquisado. Como recomendações, sugerem-se outras pesquisas que investiguem construtoras localizadas em outros municípios do estado paraibano. Além disso, sugere-se a investigação de empresas de outros setores da economia, para que se conheçam outras realidades, no que concerne ao uso de indicadores de desempenho dentro do contexto estratégico organizacional, uma vez que empresas de outros setores e de outras localizações podem ter características distintas dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Referências

- ALÁRCON, L.; F. GRILLO, A.; FREIRE, J. DIETHELM. (2001) Learning from collaborative benchmarking in the construction industry. In: *Annual Conference of Lean Construction*, 9, *Singapura*. Anais.
- ALPERSTEDT, G. D.; BULGACOV, S. (2015) Environmental Management, Strategic Practices and Praxis: A Study in Santa Catarina Industrial Companies. *Brazilian Administration Review*, v. 12, n. 3, pp. 288-308.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. (2011). Contabilidade gerencial. 3ª ed. São Paulo: *Atlas*.
- BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. (2016). Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa. 2ª ed. Rio de Janeiro: *LTC*.
- BARCLAY, C.; OSEI-BRYSON, K. M. (2010). 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, março, pp. 272-292.
- BASSIONI, H. A.; PRICE, A. D. F.; HASSAN, T. M. (2005). Building a Conceptual Framework for Measuring Business Performance in Construction: an empirical evaluation. *Construction Management and Economics*, v. 23, n. 5, pp. 495-507.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VICENTE, E. F. R. (2010). Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. *Revista Produção Online*, v. 10, n. 3, set., pp. 551-576.
- CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A. (2007). Utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. *Revista Eletrônica Sistema & Gestão*, v. 2, n. 2, mai/ago, pp. 102-118.
- CALLADO, A. A. C.; AMORIM, T. N. G. F. (2018). Revista do mestrado em administração e desenvolvimento empresarial, *Universidade Estácio de Sá*, Rio de Janeiro, v.22, n. 1, jan./abr., pp. 01-14.
- COSTA, D. B.; CORDEIRO, C. C. C.; FORMOSO, C. T. (2003). Medição de desempenho em empresas de construção: vínculo com a estratégia e inserção nos processos gerenciais. In: *Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção*, 3, São Carlos. Anais. São Paulo.
- FERNANDES, A. M.; LAZZAROTTO, D.; MOTTA, M. E. V.; CAMARGO, M. E.; MALAFAIA, G. C. (2017). Aprendizagem e competências organizacionais sob a perspectiva do Balanced Scorecard. *Visão, Caçador-SC*, v. 6, n. 2, jul./dez., pp. 137-154.
- GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 1, mar., pp. 25-47.
- GIL, A. C. (2010). Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo, *Atlas*.
- HOLANDA, F. M. A. (2007). Indicadores de desempenho: uma análise nas empresas de construção civil do município de João Pessoa - PB. 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - *Programa Multiinstitucional e InterRegional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis*, UnB/UFPE/UFPA/UFRN, João Pessoa.
- JIN, Z.; DENG, F.; LI, H.; SKITMORE, M. (2013). Practical Framework for Measuring Performance of International Construction Firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 139, n. 9, pp. 1154-1167.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997). A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 21ª ed. Rio de Janeiro, *Campus*.
- KAWAI, R. M. (2017). Indicadores de desempenho em um pequena empresa que adota um modelo de gestão baseado na confiança. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.11, n.1, abril, pp. 123-138.
- KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. (2014). Pensamento Estratégico nas Organizações. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 39, ago., pp. 134-145.
- LANTELME, E. M. V. (1994). Proposta de um Sistema de Indicadores de qualidade e produtividade para construção civil. 111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, Porto Alegre.
- LOPES JÚNIOR, E. P.; CÂMARA, S. F. (2017). Análise de cluster do setor de confecção utilizando indicadores de desempenho. *DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle*, Canoas, v. 6, n. 1, mar., pp. 31-43.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. (2002). Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de administração contemporânea [online]*, v. 6, n. 3, set/dez, pp. 7-32.
- MELLO, L. C. B. B.; AMORIM, S. R. L.; BANDEIRA, R. A. M. (2008). Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil. *Gestão e Produção [online]*, v. 15, n. 2, maio/ago., pp. 261-274.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2010). *Safári da Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento estratégico*. 2ª ed. Porto Alegre, *Bookman*.
- OLIVEIRA, M.; LANTELME, E. M. V.; FORMOSO, C. T. (1995). Sistemas de indicadores de qualidade e produtividade na construção civil: manual de utilização. Porto Alegre: *SEBRAE*.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. (2015). *Controladoria estratégica - Textos e Casos Práticos com Solução*. 11ª ed. São Paulo, *Atlas*.

PAZ, F. J.; RUBIN, H. B.; KIPPER, L. M. (2018). Indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC: uma investigação nas vinícolas da região da campanha gaúcha. *Gestão da produção, operações e sistemas*, Bauru, v. 13, n. 2, abr./jun., pp. 276-298.

PORTER, M. E. (1999). *Competição = on Competition: Estratégias competitivas essenciais*. 13ª ed. Rio de Janeiro, Campus.

ROCHA, I.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. (2012). Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 5, n. 2, maio/ago., pp. 88-119.

SILVA, A R. (2017). Relações entre fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil e a importância atribuída a indicadores de desempenho. 2017. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, *Universidade Federal da Paraíba*, João Pessoa.

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

STERN, CALR W. & STALK JR., GEORGE. (2002). *Estratégia em perspectiva do The Boston Consulting Group*. Rio de Janeiro: Campus.

TEERATANSIRIKOOL, L.; SIENGTHAI, S.; BADIR, Y.; CHAROENNGAM, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 62, n. 2, pp. 168-184.

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H. (2010). Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. *Gestão e Produção*, v. 17, n. 1, pp. 75-93.

VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. (2010). Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 4, jul./ago., pp. 722-737.

VALMOHAMMADI, C.; AHMADI, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: a balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 28, n. 1, pp. 131-159.

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 1, jul., pp. 763-771.