

## DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRATÉGICOS PARA ANÁLISE COMPETITIVA E PLANEJAMENTO DE AÇÕES

### DEVELOPMENT OF STRATEGIC PERFORMANCE INDICATORS FOR COMPETITIVE ANALYSIS AND ACTION PLANNING

Walacy Zumak Lube da Fonseca

Prof<sup>a</sup> Samantha Irineu Andrade de Souza

#### Resumo

A ausência de indicadores de desempenho adequados pode dificultar a identificação e acompanhamento dos principais concorrentes presentes no negócio. Isso pode levar a uma falta de visibilidade sobre o desempenho da empresa frente aos concorrentes, dificultando a identificação de oportunidade para ampliação do negócio. Estar à frente dos concorrentes é fundamental para o sucesso da empresa, para isso é importante investir em pesquisas e melhorias constante. O objetivo do estudo de caso é mapear o processo de pesquisa de presença de marca vigente e melhorar a captação de informações de concorrentes no mercado para elaboração de indicadores de desempenho estratégicos para orientação nas tomadas de decisão. Para o alcance destes o estudo baseou-se em pesquisas bibliográficas, com informações coletadas por meio de artigos, livros e pesquisa em campo. Este estudo atendeu ao objetivo da empresa em otimizar o tempo de coleta de informações sobre o mercado, análise e mapeamento dos concorrentes para direcionamento dos planos estratégicos. Assim, concluiu-se que a indicadores de desempenho implantados possui grande importância para análise estratégica e planejamento de ações.

**Palavras-chave:** Indicadores de desempenho. Planejamento. Concorrentes

#### INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios atuais, o mercado no segmento de construção vem se tornando cada vez mais competitivo e volátil. A informação é o principal ativo das organizações e a base para a tomada de decisão e o planejamento estratégico. (SILVA, 2018, p. 10). Para isso, as empresas precisam contar com ferramentas que forneçam dados objetivos e confiáveis sobre o seu desempenho e progresso em relação aos planos estabelecidos.

Diante disto, o presente estudo tem como foco mapear e aperfeiçoar o processo de captação de informações de concorrentes presentes no mercado, destacando a importância dos indicadores de desempenho para tomada de decisão. O estudo terá como problemática: “Identificação dos principais concorrentes atuais e sua posição no mercado”.

De acordo com o Sebrae (2020) “A pesquisa de mercado é uma boa ferramenta que ajuda a identificar se uma tendência ou estratégia utilizada pelo concorrente é bem aceita pelo público-alvo ou não, assim como as formas com que ele atende e realiza o pós-venda”. Diante disso, a empresa investiu na melhoria da ferramenta de captação das informações e a criação de indicadores de desempenho estratégico para mapeamento de novas oportunidades.

De acordo com Francisshini (2017, p.6), os indicadores de desempenho "são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema". Os indicadores permitem às organizações controlar e avaliar seu progresso, identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria.

Ao utilizar indicadores de desempenho, as organizações podem tomar decisões objetivas e estratégicas com base em dados confiáveis. Segundo Francisshini (2018, p.25), "a função dos indicadores de desempenho é mostrar a ocorrência ou ausência de fatos relevantes, ser capaz de chamar atenção de um analista sobre problemas que estão ocorrendo em um sistema produtivo".

A utilização adequada dos indicadores de desempenho também contribui para o planejamento estratégico das empresas. Conforme destacado por Kaplan e Norton (2015, p. 72), "os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para traduzir a estratégia em ações concretas, permitindo o acompanhamento e a avaliação do progresso em relação aos objetivos estratégicos".

Diante disto, este estudo tem como objetivo demonstrar a importância do uso de indicadores de medição de desempenho como ferramenta essencial para auxílio no mapeamento de oportunidades e tomada de decisão.

## **CONCEITUALIZAÇÃO TEÓRICA**

O trabalho tem início com uma revisão bibliográfica que situa o leitor sobre a metodologia PDCA, ferramenta Power Apps, conceito de indicadores de desempenho e a ferramenta Power BI. Em seguida, são realizadas análises dos dados em um estudo de caso. As análises são demonstradas de forma quantitativa e qualitativa. Por fim, são apresentadas conclusões sobre a importância e o uso dos indicadores de medição de desempenho para mapeamento e auxílio nas tomadas de decisão e planejamento.

## METODOLOGIA PDCA

Um dos métodos mais utilizados pelas organizações para a implementação de melhorias na qualidade ou no processo produtivo é o PDCA (AGOSTINETTO, 2006).

Conforme Werkema (2012, p. 28), "O Ciclo PDCA é um método de gestão, representando o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas" Esse ciclo busca promover a melhoria contínua por meio de ações estruturadas e iterativas, visando a identificação de problemas, a implementação de soluções e o monitoramento dos resultados. A metodologia é composta por quatro etapas quais sejam: Planejar (Plan); Executar (Do); Checar (Check); e, Agir (Act), dispostas no Quadro 1.

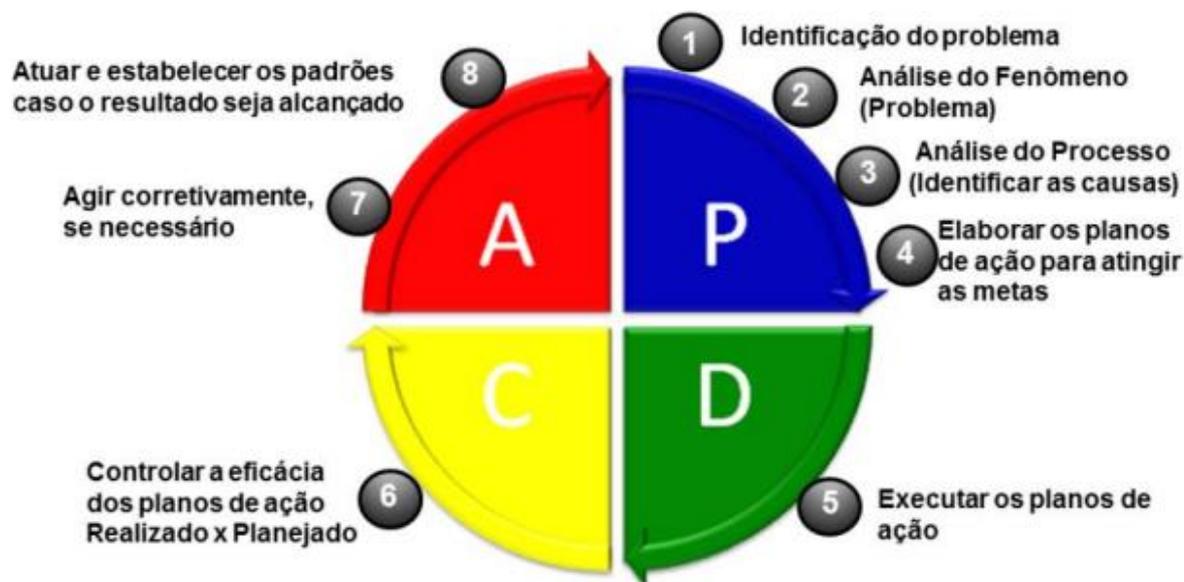
**Quadro 1.** Etapas para a implementação do PDCA

Planejar (Plan)	Fase que consiste basicamente na identificação do problema, determinação de objetivos e metas, definição do método utilizado, análise dos riscos, custos, prazos e recursos disponíveis.
Executar (Do)	Fase que é posto em prática as atividades do plano de ação. Sendo nessa fase que são estabelecidas as prioridades, a determinação dos treinamentos no método, a coleta dos dados para verificação do processo e comprometimento de todos os membros
Checar (Check)	Nessa etapa verifica-se a execução do trabalho e compara-se os valores pré-estabelecidos. Portanto, nessa fase é possível mediar ou avaliar o que foi feito, identificando a diferença entre o realizado e o que foi planejado no plano de ação
Agir (Act)	Momento que são realizadas ações quando necessárias para correção de trabalhos cujo desvio padrão é considerável, melhoria no sistema e métodos. Ou seja, atuar de forma corretiva sobre a diferença identificada (quando houver). Caso contrário, haverá a padronização e a conclusão do plano (ações corretivas sobre os processos de planejamento, execução e auditoria; eliminação definitiva das causas, revisão das atividades e planejamento)

**Fonte:** Agostinetto (2006) adaptado.

Para melhor entendimento referente ao ciclo PDCA, o quadro 2 ilustra as etapas da metodologia

**Figura 1** – Detalhamento do ciclo PDCA



**Fonte:** Campos (2004) adaptado.

Segundo Andrade (2003, p. 12) existem algumas possibilidades na utilização do PDCA tanto para o estabelecimento de metas de melhoria requisitados pela alta administração como também por:

[...] pessoas ligadas diretamente ao setor operacional, com o objetivo de coordenar esforços de melhoria contínua, enfatizando que cada programa de melhoria deve começar com um planejamento cuidadoso (definir uma meta), resultar em ações efetivas, em comprovação da eficácia das ações, para enfim, obter os resultados da melhoria, podendo ser reutilizado a cada melhoria vislumbrada. Outra aplicação do método é na resolução de problemas crônicos ou críticos, que prejudicam o desempenho de um projeto ou serviço qualquer (ANDRADE, 2003, p. 12).

Fica claro na colocação acima que o ciclo PDCA além de ser usado na alta administração também pode ser usados por setores operacionais para melhoria contínua ou para soluções de problemas crônicos já identificados.

## APLICATIVO POWER APPS

O Power Apps é uma ferramenta da plataforma da Microsoft onde é possível desenvolver aplicativos com baixo conhecimento de programação. Essa ferramenta permite a criação rápida e fácil de aplicativos personalizados, com recursos de arrastar e soltar, sem a necessidade de habilidades de programação complexas.

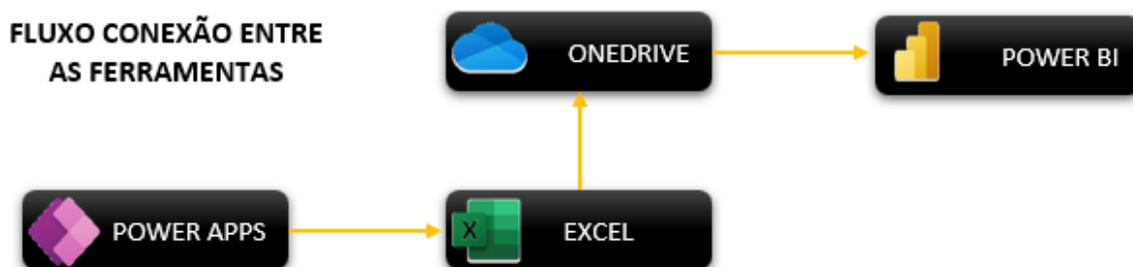
Segundo Silva (2019, p. 15) "Power Apps é uma solução que permite a criação de aplicativos de negócios personalizados de forma rápida e intuitiva". Essa plataforma possibilita que usuários com conhecimentos básicos de desenvolvimento possam criar aplicativos de forma ágil, atendendo às necessidades específicas de suas organizações.

Os aplicativos desenvolvidos no Power Apps podem ser usados em diferentes dispositivos, como smartphones, tablets e computadores, permitindo uma experiência de uso adaptável e multiplataforma. Conforme destaca Johnson (2020, p. 25), "os aplicativos criados no Power Apps são responsivos e podem ser acessados em dispositivos móveis e navegadores da web, oferecendo flexibilidade aos usuários".

Uma das principais vantagens do Power Apps é a sua integração com outros serviços e ferramentas da Microsoft, como o Microsoft 365 e o Azure. Isso permite que os aplicativos desenvolvidos no Power Apps sejam facilmente conectados a fontes de dados, como SharePoint, SQL Server, Excel e outros, ampliando suas funcionalidades e possibilitando a criação de soluções mais robustas e completas (RODRIGUES, 2018, p. 42).

O principal objetivo desta ferramenta é capturar dados e armazená-los em um banco de dados no formato Excel. O banco de dados fica disponível no servidor da nuvem OneDrive e o Power BI conecta no servidor buscando informações para elaboração dos indicadores de desempenho.

**Figura 2** – Fluxo conectividade entre as ferramentas



**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor

## INDICADORES DE DESEMPENHO - KPI

Os indicadores de desempenho, também conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators), são ferramentas essenciais na gestão organizacional, proporcionando medidas quantitativas e qualitativas que auxiliam na avaliação do desempenho e no monitoramento dos resultados alcançados pelas empresas em relação aos seus objetivos estratégicos. Francischini (2017, p.3), informa que: "Indicadores apontam, mas não resolve um problema". Sendo assim cabe o gestor interpretar a informação e elaborar estratégia para resolução do problema.

Segundo Silva (2018, p. 15), os indicadores de desempenho são "métricas que expressam quantitativa e qualitativamente o desempenho de uma organização, permitindo a mensuração e a análise objetiva dos resultados alcançados". Esses indicadores fornecem uma visão clara e mensurável do desempenho atual, possibilitando a identificação de áreas de sucesso e de oportunidades de melhoria.

É importante destacar que os KPIs devem ser definidos de forma personalizada conforme a necessidade da organização, levando em consideração sua estratégia, metas e contexto específico. Como afirma Neely et al. (2018, p. 42), "os KPIs devem ser relevantes, mensuráveis, alcançáveis e alinhados com os objetivos organizacionais, a fim de fornecer informações precisas e úteis para a tomada de decisão".

Anais da XV Mostra Científica da Faculdade Estácio de Vitória – FESV

ISSN: 2358-9515

<https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/AMCF>, n. 15, v.1, p. 103-119, ago.2023.

Dessa forma, os indicadores de desempenho - KPIs são instrumentos valiosos na gestão empresarial, permitindo a monitoração e a análise objetiva do progresso em relação aos objetivos estratégicos, bem como o direcionamento das ações para a melhoria contínua e o alcance do sucesso organizacional

## POWER BI

O Power BI é uma ferramenta de análise de dados e visualização desenvolvida pela Microsoft, que permite aos usuários transformar dados brutos em informações significativas e compartilháveis. Essa plataforma integra-se a uma ampla variedade de fontes de dados e fornece recursos avançados de criação de relatórios, painéis interativos e análises de negócios.

Conforme destacado por Silva (2019, p. 25), o Power BI "é uma solução completa de Business Intelligence que oferece recursos de coleta, transformação, análise e visualização de dados". Com base em tecnologias avançadas de processamento e modelagem de dados, o Power BI permite explorar informações de forma intuitiva e dinâmica.

O Power BI possibilita a conexão com diversas fontes de dados, como bancos de dados, planilhas, serviços em nuvem e aplicativos empresariais. Por meio de conexões diretas ou importação de dados, é possível extrair informações relevantes e criar modelos de dados para análise (OLIVEIRA, 2020, p. 35).

A criação de relatórios é uma das principais funcionalidades do Power BI. Com a utilização de uma interface amigável e recursos avançados de visualização, os usuários podem criar painéis personalizados, gráficos interativos, tabelas dinâmicas e outros elementos visuais para representar os dados de forma clara e eficaz (GONÇALVES, 2018, p. 55).

A plataforma do Power BI também permite a colaboração e o compartilhamento de relatórios e painéis. Os usuários podem publicar seus relatórios na nuvem, compartilhá-los com colegas ou clientes, e acessá-los de forma segura e em tempo real em diferentes dispositivos (JOHNSON, 2019, p. 95).

O Power BI é amplamente utilizado em diversos setores e organizações, auxiliando na tomada de decisões estratégicas, na monitoração de indicadores de

desempenho e no acompanhamento de metas e resultados. Ele proporciona uma visão abrangente e acessível das informações empresariais, promovendo uma análise ágil e orientada por dados (SILVA, 2019, p. 105).

## **CONCEPÇÃO DO ESTUDO**

O estudo de caso foi realizado a partir de pesquisas bibliográficas, com informações coletadas por meio de artigos, livros e instituições. A melhoria do processo de coleta de informações referente ao mercado para elaboração de indicadores de desempenho foi realizada para melhor mapeamento dos concorrentes através da metodologia de pesquisa de campo.

A pesquisa de campo é uma metodologia amplamente utilizada para coletar dados primários diretamente do ambiente em que ocorrem os fenômenos estudados. É uma abordagem que envolve a observação direta, a coleta de informações e a análise de dados com base em investigações realizadas no local de estudo.

O primeiro passo foi o planejamento, onde foi definido os objetivos da pesquisa e formulação do formulário. Em seguida, com a coleta de dados, foi realizado a criação do banco de dados e categorização das informações. Com os dados coletados e registrados no sistema, foi feita uma análise para determinar os concorrentes presentes nas regiões. Com base nessa informação, foi possível definir plano de ações para corrigir ou prevenir a presença de concorrentes nos clientes. Por fim, os resultados obtidos foram comparados com os planos definidos para verificar se os objetivos tiveram êxito.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A empresa objeto de estudo é um grande grupo industrial consolidada no mercado, e se destaca no segmento em que atua. O principal produto de venda são as caixas d'água e tanques polietilenos, que fazem da marca uma das mais presente nos pontos de venda no segmento segundo Anamaco (Associação nacional dos comerciantes de material de construção). A empresa deste estudo terá seus dados preservados.

Com o mercado cada vez mais competitivo, é essencial que as organizações possuam mecanismo eficazes para medir, monitorar e avaliar seus concorrentes para identificação de tendências, inovações, pontos fortes e fracos, além de antecipar movimentos.

Conforme a empresa aumenta o seu portfólio de produtos e a carteira de clientes, cresce a exigência em acompanhar os concorrentes presentes no mercado. A análise de concorrentes é um processo essencial para as organizações que desejam obter insight e vantagem competitiva.

Para auxiliar no entendimento do mercado em relação aos concorrentes, uma ferramenta de pesquisa de presença de marca foi desenvolvida com o auxílio da plataforma Power Apps e os indicadores de desempenho foram criados com apoio da ferramenta Power BI. O desenvolvimento foi construído utilizando o recurso da plataforma da Microsoft conhecido como “Power Apps”. A ferramenta foi reconhecida em 2020 pela Gartner como a plataforma de low-code líder de mercado. A plataforma possibilita criação de aplicações web e para dispositivos móveis utilizando pouca lógica de programação e muitos componentes prontos para uso. Com essa ferramenta foi possível coletar informações de concorrentes presentes e de forma estratégica a empresa pode ajustar suas práticas e aprimorar suas ofertas, buscando conquistar uma posição no mercado.

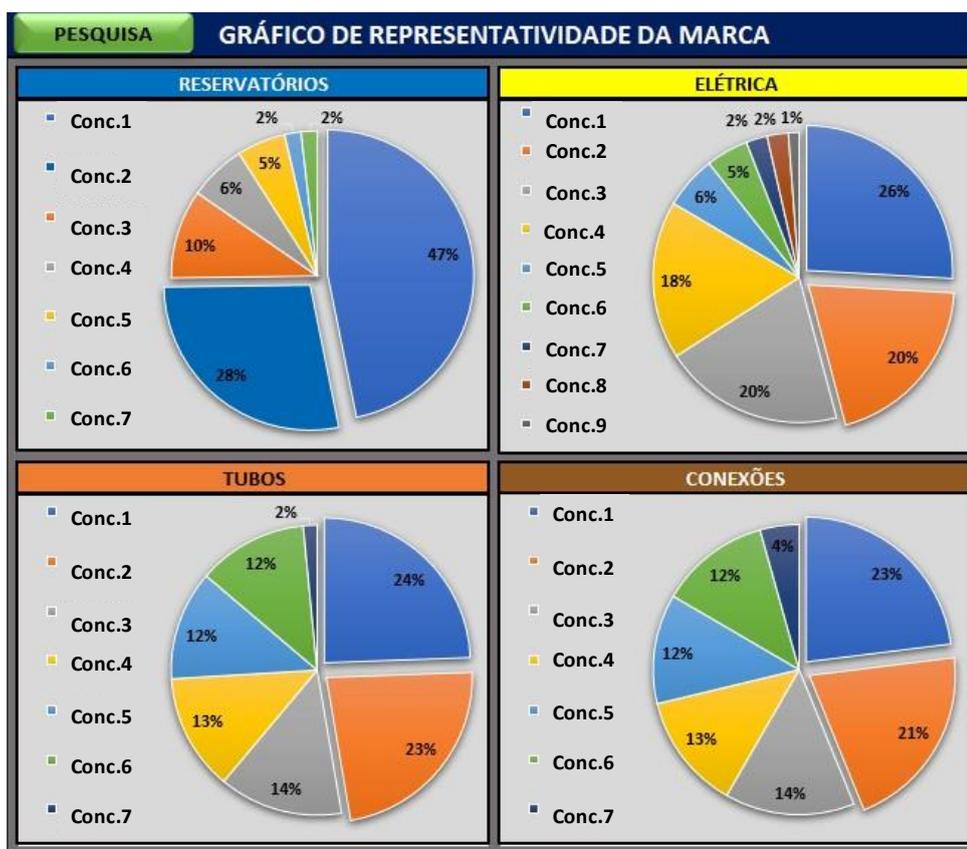
Na empresa em questão, para estudar os concorrentes era utilizado uma planilha em Excel com informações sobre o cadastro básico de cliente e os principais concorrentes. O quadro 1 demonstra o modelo utilizado na empresa em estudo para coleta de informações de concorrentes presentes no mercado. Para preservação dos dados foi utilizado a nomenclatura “conc.1”, “conc.2” e “conc.3” para simular o preenchimento dos concorrentes. O quadro 2 demonstra o resultado após o preenchimento da planilha

**Quadro 2 – Ferramenta de captação de informações dos concorrentes**

GRAFICO GERAL		LIMPAR		RESERVATÓRIOS			LINHA ELÉTRICA			LINHA DE TUBOS			LINHA DE CONEXÕES			
SAP	CNPJ	CLIENTE	UF	CIDADE	1ª MARCA	2ª MARCA	3ª MARCA	1ª MARCA	2ª MARCA	3ª MARCA	1ª MARCA	2ª MARCA	3ª MARCA	1ª MARCA	2ª MARCA	3ª MARCA
***136	1055*****	CLIENTE 1	SP	OLIMPIA	CONC. 1			CONC. 1			CONC. 2			CONC. 3		
***459	0016*****	CLIENTE 2	SP	OLIMPIA	CONC. 1			CONC. 2			CONC. 3					
***864	0942*****	CLIENTE 3	SP	OLIMPIA	CONC. 3			CONC. 1			CONC. 2	CONC. 3		CONC. 3	CONC. 3	CONC. 3
***711	2751*****	CLIENTE 4	SP	OLIMPIA	CONC. 3			CONC. 2			CONC. 2			CONC. 3		
***826	2712*****	CLIENTE 5	SP	OLIMPIA	CONC. 3											
NOVO	*****	CLIENTE 6	SP	OLIMPIA	CONC. 1	CONC. 3		CONC. 1			CONC. 1	CONC. 2		CONC. 3	CONC. 3	
***742	0001*****	CLIENTE 7	SP	OLIMPIA	CONC. 3			CONC. 3			CONC. 3	CONC. 2	CONC. 3	CONC. 2	CONC. 3	CONC. 2
***265	1017*****	CLIENTE 8	SP	OLIMPIA	CONC. 2									CONC. 2	CONC. 1	
***248	5718*****	CLIENTE 9	SP	ORLANDIA	CONC. 1	CONC. 3	CONC. 1				CONC. 2	CONC. 2				
***684	2643*****	CLIENTE 10	SP	ORLANDIA	CONC. 2	CONC. 2		CONC. 1	CONC. 1		CONC. 2	CONC. 1		CONC. 3	CONC. 1	
***072	0447*****	CLIENTE 11	SP	ORLANDIA				CONC. 1								
***983	5330*****	CLIENTE 12	SP	ORLANDIA	CONC. 3	CONC. 3	CONC. 1	CONC. 2			CONC. 3	CONC. 3		CONC. 2	CONC. 2	
***278	1449*****	CLIENTE 13	SP	ORLANDIA	CONC. 2						CONC. 2			CONC. 2		

Fonte: Da empresa, 2023.

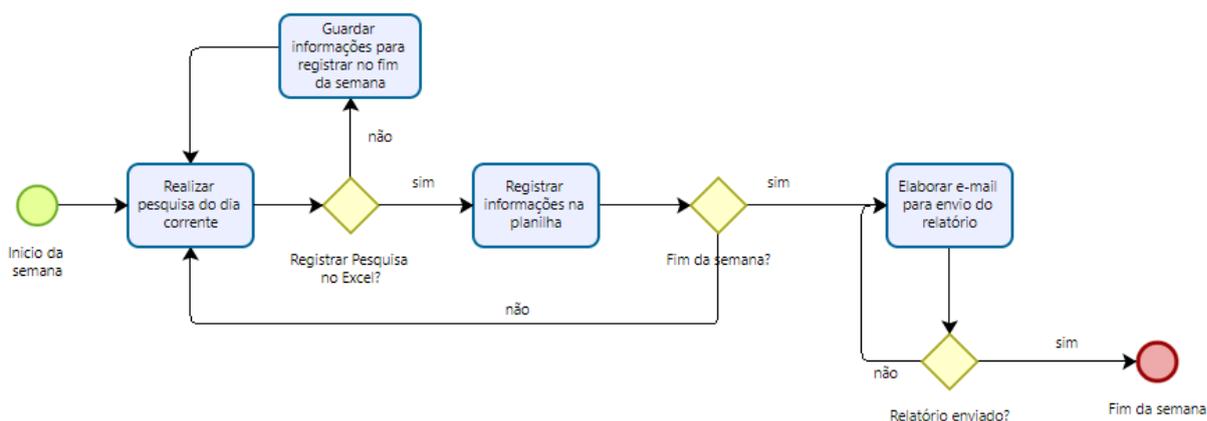
**Gráfico 1 – Resultado das informações coletadas**



Fonte: Da empresa, 2023.

Ao mapear o processo em vigor, foi elaborado um fluxograma para esboçar o passo a passo da semana do supervisor. O quadro 3 demonstra a rotina semanal de pesquisa de presença da marca realizada pelo supervisor.

**Figura 3** – Fluxograma da rotina de pesquisa presença de marca



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2023.

Foi observado que o preenchimento no Excel impede que o supervisor realize a pesquisa em tempo real com o cliente, o que resulta em anotações em um bloco de notas para posterior transferência para o sistema no final do dia ou da semana. Após finalizar a semana é necessário elaborar um e-mail contendo informações com métricas referente a quantidade de pesquisa e/ou clientes visitados, cidades e concorrentes presentes na região onde atuou para o diretor comercial.

Durante o processo, identificou-se a falta de dados históricos para análise das informações por dia, semana e mês, a fim de mensurar os resultados obtidos com o plano de atuação para a região. O objetivo de melhoria do projeto é otimizar o tempo de preenchimento das informações, onde o supervisor poderá realizar a pesquisa em qualquer momento utilizando o dispositivo móvel (celular ou tablet). O principal foco é tornar o processo de pesquisa mais ágil, acessível e flexível, atendendo às necessidades de informação em um mundo cada vez mais conectado

Entretanto, visando o objetivo de melhoria do trabalho, o aplicativo pesquisa de presença de marca foi desenvolvido na plataforma da Microsoft pelo Power Apps para

a captação dos dados necessários. O aplicativo foi disponibilizado em dispositivo móvel (celular ou tablet) para todos os supervisores.

Com o aplicativo validado e entregue aos supervisores, a empresa investiu um tempo para a explicação da nova ferramenta, os benefícios que empresa pode obter através da pesquisa de campo. Segundo (DIAS, 2012, p11).” A amostragem, ao contrário do que muita gente pensa, não reduz necessariamente a precisão da pesquisa. Ao contrário, pode aumentar essa precisão.” Com isso a empresa reforçou os cuidados na coleta de dados, assim obtendo uma melhor amostragem e mensuração dos resultados.

E empresa em questão, possui um setor de Inteligência de mercado, segundo Maróstica (2021, p.9) o setor “inteligência de mercado é uma poderosa ferramenta utilizada pelas organizações como estratégia para a transformação das informações obtidas mediante o monitoramento externo, voltadas à tomada de decisão”. O setor é responsável por monitorar o mercado, procurar oportunidade de negócio, suporte a sua força de vendas através de uma equipe interna qualificada e softwares de última geração.

Com a utilização da ferramenta e a captação dos dados, a equipe do setor de Inteligência de mercado foi responsável por criar o banco de dados e categorizar as informações. Com o auxílio da ferramenta Power BI foi possível conectar no banco de dados para extração dos registros e a manipulação para gerar informações referente ao mercado.

O primeiro indicador de desempenho elaborado teve seu principal objetivo mensurar a adesão da ferramenta entre os supervisores. O quadro 4 demonstra a evolução da quantidade de pesquisas realizadas por mês.

**Gráfico 2 – Registro de evidencias por mês**



Fonte: Da empresa, 2023

De acordo com o indicador de desempenho referente a quantidade de pesquisa realizada por mês no ano de 2023, pode-se observar que a adesão está sendo efetiva, sendo assim, quanto maior o número de evidências, melhor será a mensuração dos concorrentes na região. Seguindo a análise, para melhor visualização da adesão dos supervisores, a empresa dedicou uma página do Dashboard para visualização detalhada. O quadro 5 demonstra a quantidade de pesquisa por supervisor, regional, estado e a frequência de registro por dia/semana.

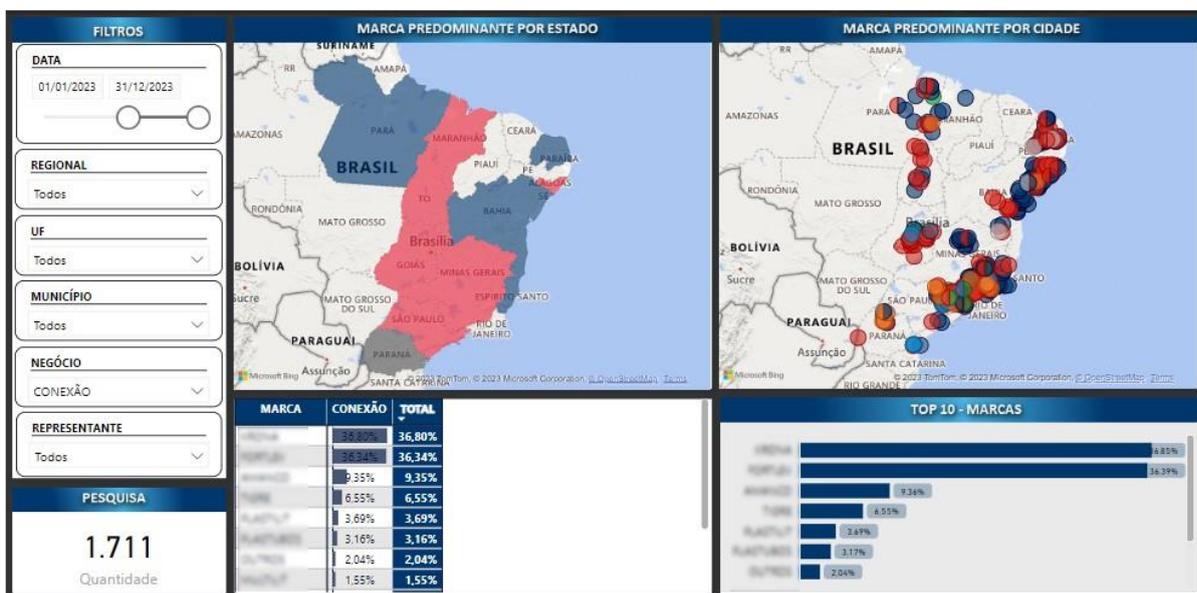
**Gráfico 3 – Quantidade de registro detalhado**



Fonte: Da empresa, 2023

Após obter mais de 1.000 mil registros no banco de dados, o setor de inteligência de mercado elaborou um dashboard para visualização dos concorrentes presentes nas regiões. O dashboard contempla com diversos filtros como: datas, regional, estado, município, negócio, representante entre outros. O quadro 6 demonstra o desempenho dos concorrentes por estado, município e negócio, as colorações da legenda referente aos concorrentes foi realizado com base na paleta de cores da logomarca de cada concorrente específico.

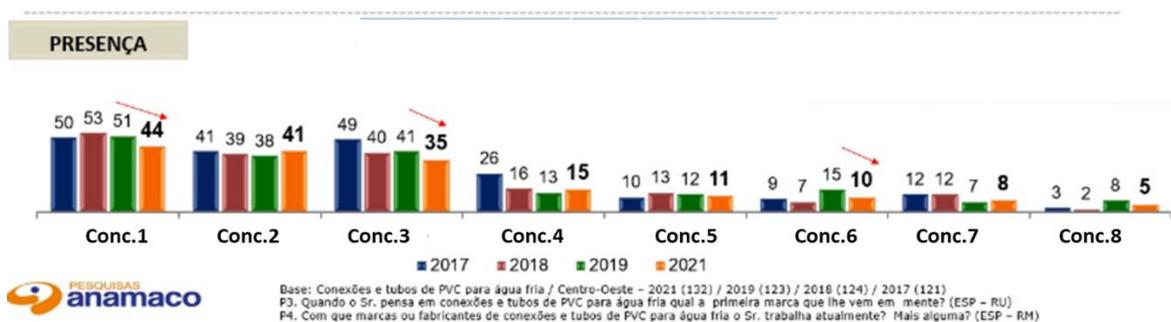
**Gráfico 4 – Desempenho dos concorrentes**



Fonte: Da empresa, 2023

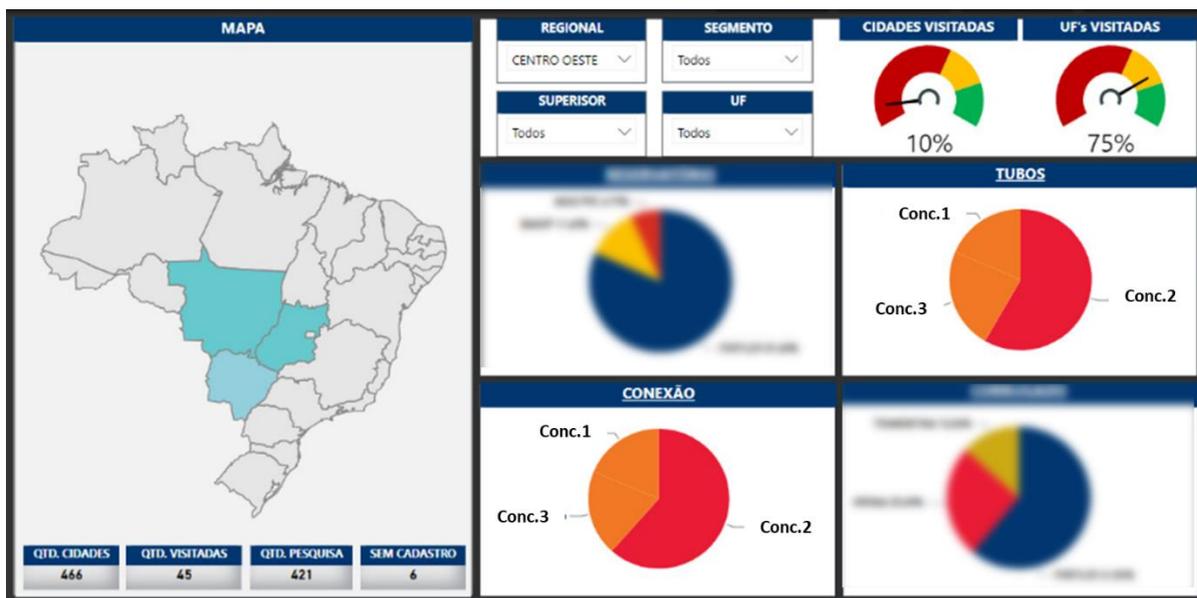
Foi confrontado a base de informações da empresa com o resultado de pesquisas disponibilizado pela ANAMACO (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção) podemos observar que os números estão alinhados. O quadro 7 demonstra a pesquisa do IBGE e o quadro 8 a base de informações da empresa de estudo.

**Gráfico 5 – Pesquisa Anamaco**



Fonte: Da empresa, 2023.

**Gráfico 6 – Pesquisa da empresa**



Fonte: Da empresa, 2023.

A ANAMACO (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção) obteve seu resultado com base em 130 evidência. A empresa em questão obteve mais de 400 registros de pesquisas para análise em menos de 5 meses.

O maior benefício dessa ferramenta, tanto para empresa e para os gerentes, sem dúvidas é o mapeamento e visualização dos concorrentes para elaboração do plano de ação estratégico, a fim de estar a um passo à frente do concorrente evitando a abertura de espaço e blindando sua marca no mercado.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo atendeu o objetivo da empresa em otimizar o tempo de coleta de informações sobre o mercado, análise e mapeamento dos concorrentes para direcionamento dos planos estratégicos. Os resultados obtidos demonstraram-se positivos, pois a empresa conseguiu manter-se atualizada em relação ao mercado. Com isso, a empresa possui informações que a colocam em uma posição mais favorável para tomar decisões estratégicas e conquistar vantagens competitivas.

Com base no conceito da importância do uso dos indicadores de desempenho, observou-se que a empresa atua e se preocupa com essa ferramenta, aplicando

sempre estratégias voltadas a melhoria e otimização dos processos para mais bem tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINETTO, J. S. **Sistematização do Processo de Desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho**: o caso de uma empresa de autopeças. Dissertação de Mestrado, 2006, p. 121, Universidade de São Paulo, São Carlos.

ANDRADE, F. F.de. **O método de melhorias PDCA**. Dissertação de Mestrado, 2003, p. 169, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GOMES, Rodrigo dos Santos. **Ambiente de desenvolvimento low-code**: estudo de caso da utilização da ferramenta Microsoft Power Apps na empresa Ferrovia Tereza Cristina para o desenvolvimento de soluções. 2021

GONÇALVES, P. **Ciclo PDCA**: Melhoria Contínua de Processos. São Paulo: Novatec, 2019.

GONÇALVES, P. **Desenvolvimento de aplicativos com Power Apps**. São Paulo: Novatec, 2019.

GONÇALVES, P. **Power BI**: Aprenda de maneira fácil. São Paulo: Novatec, 2018.

JOHNSON, M.; BROWN, S.; SUGDEN, R. Developing performance measures that count. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 1, p. 21-37, 2016.

JOHNSON, M. **Power Apps**: Enterprise Application Development. Birmingham: Packt Publishing, 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard**: Estratégias em Ação. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 199

MARÓSTICA, E. **Inteligência de Mercado**. 2 ed. Rio de Janeiro: Universidade Estacio, 2021.

NASCIMENTO, C. **Power Apps e Power Automate**: Soluções sem código. São Paulo: Casa do Código, 2021.

OLIVEIRA, A. **Business Intelligence**: Conhecendo o Power BI. São Paulo: Atlas, 2020.

OLIVEIRA, A. **Gestão de Projetos**: Metodologias e Estratégias para Planejamento e Controle. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, A. **Gestão da Qualidade**: Técnicas e Ferramentas para Melhoria Contínua. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTOS, C. **Power BI na Prática**: Dashboard e Relatórios Dinâmicos. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

SEBRAE. **Descubra as melhores estratégias para enfrentar a concorrência**. 2020. Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/concorrentes-como-eles-podem-influenciar-minha-empresa>, Acesso em: 30 maio. 2023.

SILVA, R. O. **Power BI para Data Science**: Fundamentos para a Construção de Painéis Analíticos. São Paulo: Érica, 2019.

