



FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA APLICÁVEIS AO SETOR MOVELEIRO

Autor: Fernando Moscon¹

¹ Instituto Federal Farroupilha - *Campus* Santa Rosa | fernando.moscon@iffarroupilha.edu.br

FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA APLICÁVEIS AO SETOR MOVELEIRO

Fernando Moscon

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo principal identificar as práticas de gestão econômico-financeira aplicáveis ao setor moveleiro. E com essa identificação, objetiva prestar informações relevantes aos profissionais desta área, oportunizando uma ampliação de conhecimentos, aos gestores para melhorar a tomada de decisões administrativas, aos discentes para auxiliar em seus estudos e formação e aos docentes para planejamento e execução das aulas sobre o assunto. Aborda aspectos importantes da gestão nas organizações moveleiras, sendo a questão de pesquisa: Quais práticas de gestão financeira podem ser utilizadas pelas empresas do setor moveleiro? Sabendo-se das limitações existentes, como tempo, recursos e pessoal, o estudo tem por metodologia a pesquisa bibliográfica, limitando-se à investigação de alguns autores deste tema. O desenvolvimento leva em consideração a caracterização do ambiente empresarial na cidade de Santa Rosa – RS, relatando os resultados da pesquisa, a qual resultou na maior compreensão no que diz respeito à gestão do setor moveleiro, apresentando a opinião dos autores sobre gerenciamento e práticas financeiras utilizadas no processo decisório, podendo servir de referência para os interessados.

Palavras-chave: Gestão econômico-financeira. Organizações moveleiras. Empresas.

Ferramentas de gestão financeira aplicáveis ao setor moveleiro

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, aceleradas mudanças do mercado globalizado determinam as regras de gestão, fazendo com que empresas ineficazes não consigam atuar por longos anos, as empresas situadas no interior do país não estão imunes a esse fenômeno e sentem cada vez mais acentuadamente seus efeitos (TAMMELA et al, 2008).

Nota-se que, no cenário econômico mundial, a forte concorrência entre as empresas carece de gestores atualizados e capazes de tomar decisões rápidas e eficazes. As práticas de gestão financeira tem se tornado cada vez mais imprescindíveis para uma gestão rentável em qualquer tipo de organização e porte (OLIVEIRA, 2008).

Sem planejamento bem definido, e sem um modelo de gestão adequado, é praticamente impossível a organização obter vantagem, competitividade e sucesso em seus negócios e até mesmo sobreviver no mercado competitivo (SIQUEIRA; MARTINS, 2010).

Muitas empresas estão buscando melhorar, inovar, baixar custos, lançar novos produtos, descobrir demandas e tendências do mercado, aumentar a qualidade e o valor econômico, e demais práticas voltadas a este objetivo (SCHERER; PALMEIRA, 2008).

Isso tudo seria vão se não refletisse em desempenho financeiro, de que adiantaria, por exemplo, reduzir o preço de vendas de um produto se as vendas não aumentassem ou não gerasse um retorno maior que o obtido anteriormente? (ALMEIDA, 2011).

No ambiente empresarial do município, há expansão de horizontes, deixa de ter apenas o distrito metalomecânico e passa a pensar em um distrito moveleiro (MACHADO, 2011), inaugurado em 2012, e em cedência de lotes para empresas interessadas em 2014. A cidade realiza a cada dois anos a Indumóveis, Feira de Móveis e Mostra da Construção Civil, em que empresas destes ramos expõem seus produtos. 2014 foi a sua 4ª edição (INDUMÓVEIS, 2013).

Sendo assim, este estudo tem relevância no contexto municipal e regional, especialmente para profissionais e para docentes e discentes do Instituto Federal Farroupilha que vem ofertando um curso técnico específico na área de móveis, do SENAI que oferece um curso em Marcenaria e da Prefeitura Municipal que promove curso em móveis e madeiras.

2 METODOLOGIA

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa foi bibliográfica, considerando a bibliografia uma preciosa fonte de informações, que obtém dados analisados e organizados, com documentos e ideias prontas.

As fontes de pesquisa bibliográfica para o estudo foram livros, teses, revistas e internet, em que foram pesquisadas as práticas de gestão financeira e o setor moveleiro, com o objetivo de gerar conhecimentos para a aplicação prática.

A pesquisa é qualitativa em sua forma de abordagem do problema, o que significa buscar conceitos, ideias e entendimentos a partir das bibliografias consultadas. Tendo como objetivo fornecer informações sobre o tema investigado.

Quanto aos objetivos, é descritiva e explicativa, explorando a primeira aproximação do tema e visando a criar familiaridade em relação a um fenômeno. Conforme Vergara (1998, p. 45), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, neste estudo foram descritas características da gestão em empresas moveleiras e a maneira de ocorrer processos organizacionais.

2.1 Estudos Empíricos

A seguir, apresenta-se uma relação dos estudos empíricos utilizados nesta pesquisa:

Quadro 01 – Estudos Empíricos

Estudo	Objetivo Geral	Conclusão
A possível inadequação do Custeio Meta pós-estágio de engenharia e desenvolvimento de produtos.	Apresentar evidência empírica do custeio meta não aplicável nos estágios subsequentes ao desenvolvimento e engenharia.	O custo meta se mostra um dos métodos mais adequados para a empresa que deseja estar afinada com o mercado.
Estudo de caso sobre a medição de desempenho da cadeia de suprimentos de uma montadora de autoveículos.	Verificar o suporte que a medição de desempenho dá a integração e coordenação da gestão da cadeia de suprimentos.	Ter bons indicadores de desempenho não é suficiente para alcançar níveis de integração e coordenação adequados.
Medição de desempenho em uma empresa do setor de bens de capital.	Analisar a medição de desempenho em uma empresa líder do setor de bens de capital no Brasil.	É aconselhável ter um relacionamento casual entre medidas financeiras e não financeiras.

Evolução do modelo de gestão.	Abordar a evolução do modelo de gestão, com a Gestão de Competência, Gestão do Capital Intelectual, Aprendizagem e Educação Corporativas.	A mudança de paradigma de valor da empresa é evidenciada pelo conhecimento que o mercado tem dela, englobando o conhecimento organizacional.
Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa S.A.	Avaliar o desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa S.A. no 1º quadrimestre de 2005, com base no controle estratégico Balanced ScoreCard (BSC).	Desempenho mensurado no <i>software</i> Assessor Financeiro e no Mapa de Controle da empresa. O 1º por índices financeiros e o 2º pelo Balanced ScoreCard (BSC).
A aplicação de um modelo de gestão estratégica competitiva para uma rede de farmácias de pequeno porte.	Descrever e avaliar os resultados obtidos com a aplicação de um modelo de gestão estratégica competitiva.	O planejamento estratégico e o Balanced ScoreCard, são ferramentas gerenciais de orientação e controle por estratégias.
Tradução: Competição baseada no tempo e multiculturalismo.	Mostrar a competição baseada em tempo (TBC), estratégias com logística e multiculturalidade.	Avalia a competição baseada em tempo (TBC), tem abordagem multicultural orientada à logística.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

3 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão é uma prática tão antiga quanto à existência humana. Consiste, na análise e julgamento daquilo que nos cerca (LUCENA, 1994). A definição depende do que está sendo analisado, por exemplo, pode-se falar em gestão curricular, profissional, financeira (JESUS, 2003).

A gestão, mormente é voltada a resultados futuros, direcionada conforme a visão de quem a busca. Por isso, qualquer empresa deve estar integrada com as metas estabelecidas, os tempos estipulados, os planejamentos traçados, principalmente o estratégico (LEBAS, 1995).

O atual ambiente em que as empresas competem entre si é oriundo de várias mudanças que ocorreram, gerando o acirramento da competição, entre elas estão: a globalização, o desenvolvimento de novos meios de transporte e de comunicação, a queda de barreiras comerciais, e a mudança de perfil do consumidor que passou a exigir um maior valor agregado nos produtos que consumirá (ANTONIOLLI, 2008).

Dentre as muitas formas de gestão e ferramentas financeiras, citadas pelos autores, este estudo se aterá especificamente a três: EVA/MVA (Valor Econômico Agregado/Valor de Mercado Agregado), TOC (Teoria das Restrições) e BSC (Balanced ScoreCard) (MAIA *et al*, 2010).

3.1 Modelos Econômico-financeiros

Para a boa gestão financeira são utilizados indicadores do desempenho, fundamentais para a tomada de decisões e alcance de metas, sendo impossível desenvolver um bom planejamento em longo prazo, sem os mesmos.

Os indicadores de desempenho são informações que quantificam o desempenho dos processos e produtos, possibilitando sua comparação com metas e resultados do passado e correlacionando-os com outros indicadores, ou seja, mostra o todo sem ignorar a contribuição de cada parte, indica o futuro através da revelação do passado.

Devem ainda representar e satisfazer os anseios dos externos (clientes acionistas, comunidade e fornecedores), bem como dos internos (processos, funcionários, estrutura, aprendizagem e crescimento) (ANTONIOLLI, 2008).

3.2 EVA e MVA

O EVA mede o resultado do passado no curto prazo (HOJI, 2008). Esse conceito é desenvolvido em Megliorini e Silva (2009), como instrumento de avaliação de agregação de riqueza. Baseia-se em lucro residual, no qual somente ocorre ganho efetivo quando o resultado operacional líquido de impostos proporcionados por uma empresa superar o custo de capital empregado no negócio.

Pode-se dizer que o EVA é o LOLDI ou NOPAT (Lucro Operacional Líquido Depois dos Impostos), menos o custo de capital total da empresa, o EVA demonstra o valor realmente adicionado ao patrimônio líquido. Outra forma de se calcular o EVA é mediante a equação: “EVA = (ROI – CMPC) x Investimento”. Haverá criação de valor econômico se ROI (taxa de retorno do investimento) for maior do que o CMPC (Custo Médio Ponderado de Capital) (HOJI, 2008).

Esta ferramenta desmistifica a falsa impressão de criação de riqueza, pois considera que após o pagamento dos impostos pode ocorrer destruição de valor se considerado o custo do capital próprio. Neste sentido, até que gere lucro superior ao custo de capital, a empresa está operando no prejuízo (WERNKE, 2008, *apud* DRUCKER 2004).

Ao obter EVA's positivos ao longo de um período de tempo, o mercado reagirá positivamente, de modo a elevar o preço da empresa, o que resultará em MVA

(Valor Agregado de Mercado). O MVA é o VMEMP (Valor de Mercado da Empresa) menos o investimento total (dos acionistas e terceiros), o VMEMP, por sua vez é o EVA dividido pelo CMPC, mais o passivo não-circulante (antigo passivo exigível) (FARIA; COSTA, 2007). Pelo exposto e pelo que se conhece do assunto, pode-se concluir entre outras, as seguintes afirmações sobre o EVA e o MVA (YOUNG; O'BYRNE, 2003):

- São ferramentas de grande relevância, para os empresários, serve para medir o desempenho da empresa;
- Podem ser calculados, de formas distintas, resultando em valores que podem ser analisados e comparados;
- São citados por diversos autores, havendo livros inteiros que tratam especificamente sobre cada um deles;
- Quando usados em conjunto, abrangem o curto e o longo prazo, o passado e o futuro, dando ampla visão sobre a riqueza gerada aos proprietários, que dificilmente seria tão abrangente utilizando-se outra ferramenta para este fim;
- Usam várias outras ferramentas e informações para apuração do seu resultado, sendo que para se chegar até ele é preciso ter um sistema contábil-financeiro funcionando bem.
- Trazem vantagem competitiva para a empresa, desmistificando ilusões de riqueza e trazendo à tona a realidade para os proprietários.

Como não se pode generalizar um particular, considera-se que nas empresas de grande porte, principalmente nas que possuem capital aberto, há de se crer que um percentual bem maior conheça e utilize tanto o EVA como o MVA, pois nelas há mais pessoal qualificado, recursos e o necessário para o uso dessas ferramentas. Supõem-se ainda que seja de grande porte, em função da boa gestão e aplicação das ferramentas adequadas.

O motivo pelo qual muitos não conhecem o EVA e MVA remete a problemas mais sérios de gestão, pois se origina de não ter um sistema competente de contabilidade, ou seja, não possuem as informações necessários para o cálculo, como o LOLDI ou NOPAT, o ROI, o CMPC.

Deste modo, o problema de gestão não é apenas não ter o EVA/MVA, mas não conhecer várias outras informações. Dessa forma, sem noção de seus reais resultados financeiros, iludem-se com uma falsa geração de riqueza.

3.3 TOC – Teoria das restrições

A Teoria das Restrições (TOC) trata-se de um modelo de gestão com ênfase

econômico-financeira, para promover a contínua otimização do desempenho, por preconizar o uso de medidas financeiras em detrimento das não-financeiras (WILKER, 2012). Isso é evidente em Goldratt (1992, p. 50),

Tente medir por três ou mais medidas não financeiras e você basicamente terá perdido todo o controle. As medidas não financeiras são equivalentes à anarquia. Você simplesmente não pode comparar maçãs, laranjas e bananas e definitivamente não relacioná-las com o resultado final! A meta é fazer dinheiro. Cada medida deve, por definição, conter o significado de dinheiro.

O objetivo principal das empresas, conforme a TOC, é o lucro. Em busca desse objetivo, identifica-se as restrições existentes, tanto físicas como intangíveis, que interfiram negativamente para o alcance desse objetivo. Uma vez identificadas, busca-se alternativas para se atingir o objetivo, levando em consideração na tomada de decisões as restrições e as alternativas disponíveis (WILKER, 2012).

Na medição do desempenho financeiro das empresas, a TOC compreende três indicadores financeiros que avaliam se o todo das operações está direcionado ao objetivo (lucro), sendo eles:

- Rentabilidade de um produto, poderia ser aproximada pela margem de contribuição (preço de venda menos custo variável das matérias-primas);
- Despesas Operacionais, todo o gasto pela empresa na conversão de seus estoques em margem de contribuição;
- Estoques, todo o dinheiro imobilizado pela empresa em coisas que podem ou poderiam ser comercializadas (WANKE, 2009).

Os níveis de tomada de decisões em que a TOC pode ser aplicada relacionada aos indicadores da mesma, são três:

- Produção, eliminação de gargalos físicos e gestão de estoques;
- Rentabilidade, aperfeiçoamento das decisões dos processos que o afetam;
- Processos, eliminação de restrições intangíveis (WILKER, 2012).

Os componentes determinantes da lucratividade podem ser resumidos pelas medidas financeiras TOC cujo objetivo é mensurar se a meta de ganhar dinheiro e rentabilizar o capital próprio e do acionista está sendo atingida (WANKE, 2009).

O que a TOC faz é usar indicadores da contabilidade financeira para auxiliar em diferentes níveis da tomada de decisões na contabilidade gerencial. Realiza, dessa forma, uma integração entre os indicadores de desempenho (financeiro) com a tomada de decisões (gerencial), sendo mais bem explanada em Wanke (*apud* GOLDRAT, 1992, 2009, p. 06)

A TOC possui uma ligação bastante forte com a contabilidade gerencial, especificamente com a abordagem de custeio pela mar-

gem de contribuição. Está claro que a utilização dos princípios geralmente aceitos na contabilidade financeira ou para fins legais pode levar a decisões subótimas, basicamente pela necessidade de alocar e ratear todos os custos fixos aos centros de custo, os quais, eventualmente, podem ser restrições. Outros quatro indicadores de desempenho podem ser calculados a partir da Rentabilidade, das Despesas operacionais e dos Estoques:

Margem líquida = rentabilidade - despesas operacionais
Retorno Sobre o Investimento (RSI) = (rentabilidade - despesas operacionais) / estoque
Produtividade = rentabilidade / despesas operacionais
Giro = rentabilidade / estoques

Deve ser observada a ligeira diferença destes indicadores, especificamente o Giro e o RSI, quando feita a transposição dos princípios da contabilidade financeira para a gerencial. Por exemplo, na contabilidade financeira, o Giro é definido como vendas / estoques.

Percebe-se que além dos três indicadores de desempenho, existe ainda possibilidade de utilizar pelo menos mais esses quatro indicadores através da utilização da TOC. A união financeiro-gerencial que a TOC faz é de grande utilidade para as empresas e serve principalmente para ser utilizada por empresas industriais, pois abarca a produção, os processos, os estoques e a rentabilidade.

3.4 BSC – Balanced Scorecard

O BSC criado para medir desempenho, com relevância a longo e a curto prazo, filtrando alguns entre vários indicadores financeiros para esse fim, tem a perspectiva financeira que, conforme Kraemer (2012), é a que avalia a lucratividade da estratégia.

Afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 19), que o BSC é,

instrumento que integra medidas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Fica explicitado então que o BSC avalia a empresa sob quatro perspectivas. Algumas empresas utilizam-no como uma estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. Ele é uma ferramenta integrante de componentes empresariais, mesmo se observado apenas pela perspectiva financeira, nota-se a integração financeiro-gerencial (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por ser ferramenta integrante ou estruturante, o BSC é considerado como modelo

estruturado, mas a perspectiva financeira é modelo econômico-financeiro, porém as outras perspectivas são também importantes (SCHNEIDER, 2006).

Nesta perspectiva, Schneider (*apud* Norton; Kaplan, 1997, 2006, p. 3) fala sobre o tratamento que o BSC dá tanto para o curto quanto para o longo prazo:

Norton e Kaplan (1997) argumentam que, na prática, a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais, em detrimento da criação de valor a longo prazo, particularmente de ativos intangíveis e intelectuais em que se apoia o crescimento futuro. O resultado desse argumento foi o desenvolvimento, de um modelo estratégico de controle de desempenho, o *balanced scorecard*.

O BSC surge para suprir deficiências de outros modelos de gestão, entre os quais alguns que supervalorizavam o curto prazo. Vê-se, desse modo, que a perspectiva financeira é justamente a que trata do resultado financeiro (lucro) (KRAEMER, 2012, *apud* LOPES, 2002).

4 CONCLUSÃO

Em um mercado altamente competitivo, como o moveleiro, é necessário conhecer, selecionar e usar ferramentas financeiras de forma eficiente e adequada, explorando-as para obter informações preciosas para a tomada de decisões acertadas, que garantam a sobrevivência da empresa e a impulsionem para um futuro promissor.

Ressalta-se, também, que conhecer uma ferramenta importante para a empresa e não utilizá-la é semelhante ou até pior do que não a conhecer. Bem como, conhecê-la superficialmente ou utilizá-la de forma incorreta.

É importante lembrar que não são todas as ferramentas que podem e/ou devem ser utilizadas pelas empresas moveleiras. Selecionar as que serão úteis é uma tarefa que depende do conhecimento do maior número possível delas para aumentar o rol de escolhas.

Após conhecer e selecionar as ferramentas financeiras que melhor se adéquam à empresa, o gestor tem que as utilizar. Para isso, passará por etapas: o treinamento é opcional, mas altamente recomendável; a implantação é a colocação da ferramenta em prática, deve-se cuidar essa etapa inicial; a aplicação é o uso continuado da ferramenta, que com a prática vai se aperfeiçoando.

Como alternativas de ferramentas financeiras, entre tantas que poderiam ser citadas, ressalta-se que o DFC e o orçamento de caixa (projeção do DFC), o planejamento financeiro e o controle financeiro são importantes, pois se complementam para auxiliar na tomada de decisões.

Cabe lembrar que as ferramentas variam conforme a empresa em que são utiliza-

das. Em determinadas empresas uma pode ser a mais importante, porém em outras essa mesma ferramenta pode ter pouca importância, fica a cargo do responsável pela tomada de decisões definir quais devem ser utilizadas.

Existem muitos *softwares* criados para análise financeira, destaca-se o Sisafin, de Análise Financeira de Balanços, o *Trading Solutions*, que combina análise técnica tradicional com inteligência artificial, o ProAnalys, de Análise Financeira e Avaliação. Estes e tantos outros que se encontram disponíveis, muitos gratuitamente, podem ser um diferenciador competitivo (SLEIGHT, 2000).

Sleight (2000, p. 7) afirma que “nenhuma organização pode se dar ao luxo de ignorar a ferramenta que vitaliza o mundo moderno”. Mesmo que a empresa não se utilize de uma ferramenta, ela precisa conhecê-la para poder julgar se deve ou não a utilizar. E, ainda que julgue não precisar usá-la deve, contudo, prestar atenção ao fato de seus concorrentes poderem se valer dessas ferramentas.

5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B.; GARCIA, R. A possível inadequação do Custeio Meta pós-estágio de engenharia e desenvolvimento de produtos: uma evidência empírica. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 3-20, 2011.

ANTONIOLLI, P. D. Projeto: Proposta de Modelo de Gestão de Desempenho em SC. In: Mostra Acadêmica, 4., 2008, Piracicaba. **Anais...** Piracicaba: UNIMEP, 2008.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos**: custeio baseado em atividades (ABC), Balanced ScoreCard (BSC), valor econômico agregado (EVA). São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. **Meta**: um processo aprimorado contínuo. 2.ed. São Paulo: Educator, 1992.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INDUMÓVEIS. **4ª Feira Internacional da Construção Civil e do Mobiliário**. Disponível em: <<http://www.indumoveisnoroeste.com.br/novidades>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

JESUS, G. P. de. **Estudo de caso sobre a medição de desempenho da cadeia de suprimentos de uma montadora de autoveículos**. 2003, 169 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de São Carlos, 2003.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação**: balanced scorecard. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAEMER, M. E. P. **As múltiplas funções do balanced scorecard**. Disponível em: <http://www.degerencia.com/articulo/as_multiplas_funcoes_do_balanced_scorecard>. Acesso em: 28 dez. 2012.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **Internacional Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 41, p. 23-35, 1995.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO, R. **Santa Rosa (RS) terá distrito moveleiro**. Disponível em: <<http://www.cgimoveis.com.br/mercado/santa-rosa-rs-tera-distrito-moveleiro>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

MAIA, G. T. O. *et al.* Medição de desempenho em uma empresa do setor de bens de capital: Um estudo de caso. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30., 2010, São Carlos. **Anais...**, 2010.

MEGLIORINI, E.; SILVA, M. A. R. **Administração Financeira**: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

OLIVEIRA, S. R. G. Gestão de desempenho com base em competências. **Working Paper Executive**, abr. 2008.

SCHERER, C. D.; PALMEIRA, E. M. Empresas buscam aumento da competitividade através de investimentos em e-learning. **Observatório de Economia Latino-americana**, n. 105, 2008.

SCHNEIDER, C. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica Balanced ScoreCard. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 89-104, 2006.

SIQUEIRA, O. G.; MARTINS, J. L. A aplicação de um modelo de gestão estratégica competitiva para uma rede de farmácias de pequeno porte: um estudo de caso. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz, n. 31, p. 30-72, 2010.

SLEIGHT, S. **Como usar Tecnologia da Informação**. São Paulo: Publifolha, 2000.

TAMMELA, I. *et al.* Time-based competition and multiculturalism: A comparative approach to the Brazilian, Danish and Finnish furniture industries. **Management Decision**, v. 46, n. 3, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WANKE, P. **Teoria das restrições**: Principais conceitos e aplicação prática. Recife: UNICAP, 2009.

WERNKE, R. **Gestão Financeira**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WILKER, B. **Teoria das Restrições (Toc)**. Disponível em: <<http://www.bwsconsultoria.com/2011/01/teoria-das-restricoes-toc.html>>. Acesso em: 25 set. 2012.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **EVA e gestão baseada em valor**: guia prático para implementação. Porto Alegre: Bookman, 2003.