

**GESTÃO ESTRATÉGICA E MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO DA
ÁGUA TCHIOWA LDA, EM CABINDA****STRATEGIC MANAGEMENT AND PERFORMANCE MONITORING: A CASE STUDY OF
ÁGUA TCHIOWA LDA, IN CABINDA****GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO: ESTUDIO DE CASO DE
ÁGUA TCHIOWA LDA, EN CABINDA**Albertina Jocelina Sumbo da Cruz¹, Mampassi Zampassi²

e768056

<https://doi.org/10.47820/recima21.v7i6.8056>

PUBLICADO: 06/2026

RESUMO

O presente estudo aborda a gestão estratégica baseada na monitorização do desempenho, visando à melhoria da performance de empresas de produção de água mineral em Cabinda, tendo como estudo de caso a Empresa Água Tchiowa, Lda. O objectivo principal é analisar como ferramentas de gestão e indicadores de desempenho podem contribuir para a eficiência operacional e a competitividade no sector. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa e quantitativa, com levantamento de dados financeiros e operacionais, entrevistas com gestores e especialistas e aplicação de questionários a 75 colaboradores (amostra não probabilística por tipicidade). A análise dos resultados permitiu identificar os principais desafios enfrentados pela empresa, tais como baixa clareza dos objectivos estratégicos (52% dos respondentes consideraram “pouco claros”) e uso predominante de monitorização manual (60% relataram uso de relatórios manuais). Propõe-se um sistema estruturado de monitorização do desempenho. Os achados indicam **associação positiva** entre a implementação de um sistema estruturado e a melhoria da tomada de decisões estratégicas, com potencial para aumentar a produtividade, a qualidade do produto e a satisfação dos clientes. Conclui-se que a adopção de práticas inovadoras e tecnológicas pode constituir um diferencial competitivo para empresas do sector de água mineral em Cabinda.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão estratégica. Monitorização do desempenho. Performance empresarial. Água Tchiowa Lda.

ABSTRACT

This study examines strategic management based on performance monitoring to improve the efficiency and competitiveness of mineral water production companies in Cabinda, using Água Tchiowa, Lda as a case study. The primary objective is to analyze how management tools and performance indicators contribute to operational efficiency and business success. A qualitative and quantitative methodology was applied, involving financial and operational data collection, interviews with managers, and questionnaires administered to 75 employees (non-probabilistic purposive sampling). Results revealed key challenges: low clarity of strategic objectives (52% "unclear") and predominant use of manual monitoring (60% manual reports). A structured performance monitoring system is proposed. Findings indicate a positive association between implementing such a system and enhanced strategic decision-making, with potential to increase

¹ Mestrado em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade Onze de Novembro. Pesquisadora nas áreas de gestão estratégica, monitoramento de desempenho e competitividade organizacional.

² Doutoramento em Economia das empresas e organização de produção pela Universidade Estatal de Economia, Kharkov, Ucrânia.



productivity, product quality, and customer satisfaction. The study concludes that adopting innovative and technological practices can serve as a competitive advantage for mineral water companies in Cabinda. Limitations include a single-case design and non-probabilistic sample.

KEYWORDS: *Strategic management. Performance monitoring. Organizational performance. Água Tchiowa Lda.*

RESUMEN

Este estudio aborda la gestión estratégica basada en el seguimiento del desempeño, orientada a la mejora de los resultados de las empresas productoras de agua mineral en Cabinda, tomando como estudio de caso a la empresa Água Tchiowa, Lda. El objetivo principal es analizar cómo las herramientas de gestión y los indicadores de desempeño pueden contribuir a la eficiencia operativa y a la competitividad. Se utilizó una metodología cualitativa y cuantitativa, que incluyó la recopilación de datos financieros y operativos, entrevistas con directivos y cuestionarios aplicados a 75 empleados (muestreo no probabilístico intencional). Los resultados identificaron desafíos importantes: escasa claridad de los objetivos estratégicos (52 % “poco claros”) y uso predominante del seguimiento manual (60 % informes manuales). Se propone un sistema estructurado de seguimiento del desempeño. Los resultados indican una asociación positiva entre la adopción de dicho sistema y la mejora de la toma de decisiones estratégicas, con potencial para incrementar la productividad, la calidad y la satisfacción del cliente. El estudio concluye que la adopción de prácticas innovadoras y tecnológicas puede constituir una ventaja competitiva. Limitaciones: estudio de caso único y muestra no probabilística.

PALABRAS CLAVE: *Gestión estratégica. Seguimiento del desempeño. Desempeño organizacional. Água Tchiowa Lda.*

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm enfrentado um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, exigências crescentes dos consumidores e instabilidade económica. Nesse cenário, a gestão estratégica assume um papel fundamental, pois possibilita às empresas formular, implementar e avaliar estratégias que garantam a sua sobrevivência e crescimento sustentável (Chiavenato, 2014).

A gestão estratégica moderna está fortemente relacionada à monitorização do desempenho organizacional, uma vez que a execução eficaz das estratégias depende de um acompanhamento sistemático dos resultados, permitindo identificar desvios e promover ajustes contínuos (Kaplan & Norton, 2004).

No contexto angolano, as empresas enfrentam desafios adicionais, especialmente no sector industrial. A escassez de moeda estrangeira e a instabilidade económica têm limitado a capacidade produtiva de diversas organizações. O sector de produção de água mineral em Angola, particularmente na província de Cabinda, tem-se mostrado cada vez mais competitivo. A empresa Água Tchiowa, Lda, embora relevante no abastecimento de água engarrafada na região, enfrenta dificuldades estruturais e gerenciais que comprometem o seu desempenho.



Observam-se ausência de gestão estratégica integrada, fragilidade nos mecanismos de monitorização e falta de indicadores para tomada de decisão baseada em dados, além de ineficiência operacional com desperdícios e baixa produtividade.

Situação problemática

O sector de produção de água mineral em Angola, particularmente na província de Cabinda, tem-se mostrado cada vez mais competitivo e exigente. Nesse contexto, as empresas locais enfrentam o desafio de se manterem sustentáveis, eficientes e competitivas em um mercado dominado por exigências crescentes de qualidade, inovação e produtividade. A empresa Água Tchiowa, Lda, embora desempenhe um papel relevante no abastecimento de água engarrafada na região, tem enfrentado dificuldades estruturais e gerenciais que comprometem o seu desempenho organizacional e a sua capacidade de resposta às dinâmicas do mercado.

Entre os principais problemas observados, destacam-se a ausência de uma gestão estratégica integrada, a fragilidade dos mecanismos de monitorização do desempenho e a falta de indicadores que orientem a tomada de decisão baseada em dados concretos. A empresa ainda opera com práticas administrativas tradicionais, centradas em processos rotineiros e pouco flexíveis, o que limita a sua capacidade de adaptação às mudanças externas e internas. Além disso, verifica-se uma ineficiência operacional caracterizada por desperdícios de recursos, baixos índices de produtividade, fragilidades no controlo da qualidade e deficiências na coordenação entre os diferentes níveis hierárquicos. Essa realidade reflecte-se na falta de alinhamento entre os objectivos estratégicos e as actividades operacionais, comprometendo a performance global da organização.

A ausência de um sistema de monitorização do desempenho robusto impede a identificação oportuna de falhas e oportunidades de melhoria, o que dificulta a implementação de acções correctivas e preventivas eficazes. Em consequência, a empresa enfrenta limitações no planeamento estratégico, redução de competitividade e dificuldade em sustentar o crescimento num mercado em constante transformação.

Diante desse cenário, torna-se evidente a necessidade de adopção de uma gestão estratégica baseada em mecanismos de monitorização do desempenho organizacional, que permita à empresa Água Tchiowa, Lda avaliar, controlar e melhorar continuamente os seus processos, assegurando maior eficiência, qualidade e competitividade no sector de produção de água mineral em Cabinda.



Diante disso, levanta-se a seguinte questão científica: Como a gestão estratégica baseada no monitorização do desempenho pode contribuir para melhorar a performance organizacional das empresas de produção de água mineral na província de Cabinda, com destaque para a empresa Água Tchiowa, Lda?

Hipótese 1

A adopção de uma gestão estratégica baseada no monitorização do desempenho contribui positivamente para a melhoria da performance organizacional das empresas de produção de água mineral em Cabinda, por meio do aperfeiçoamento dos processos decisórios, aumento da eficiência operacional e alinhamento entre os objectivos estratégicos e operacionais.

Hipótese 2

A implementação de sistemas de monitorização do desempenho, com indicadores claros e mensuráveis, permite à empresa Água Tchiowa, Lda identificar falhas, otimizar recursos e promover a melhoria contínua, resultando em maior produtividade e competitividade no mercado local de água mineral.

Objectivos da investigação

Com a realização deste trabalho, os objectivos que se pretendem atingir são os seguintes:

Objectivo Geral

Aplicar a gestão estratégica baseada no monitorização do desempenho e como ela pode ser utilizada como instrumento para melhorar a performance organizacional das empresas de produção de água mineral em Cabinda, com destaque para a empresa Água Tchiowa, Lda.

Objectivos específicos

1. Realizar uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos e fundamentos teóricos relacionados à gestão estratégica, monitorização do desempenho e performance organizacional, de modo a sustentar cientificamente o estudo.
2. Analisar metodologicamente os princípios da investigação científica, definindo as variáveis, técnicas e instrumentos adequados à análise da influência da gestão estratégica no desempenho empresarial.
3. Diagnosticar o sistema actual de gestão e monitorização do desempenho adoptado pela empresa Água Tchiowa, Lda, identificando suas forças, fraquezas e limitações nos processos administrativos e operacionais.



4. Propor um modelo de monitorização do desempenho estratégico, adaptado à realidade da empresa Água Tchiowa, Lda, que permita melhorar a eficiência, a produtividade e a competitividade no sector de produção de água mineral em Cabinda.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão dos fundamentos, realiza-se uma revisão teórica sobre a gestão estratégica baseada na monitorização do desempenho para melhoria da performance de empresas de produção de água mineral em Cabinda. A pesquisa bibliográfica foi de extrema importância para a materialização e construção dos elementos fundamentais que garantem a sustentabilidade do estudo.

2.1. Gestão estratégica

A gestão estratégica orienta as organizações na formulação, implementação e avaliação de estratégias para assegurar competitividade e crescimento sustentável. Conforme Chandler (1962, p. 13), a estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo e a alocação de recursos necessários. Mintzberg (1994) complementa que estratégias podem emergir como padrões consistentes de acção. Para Kaplan e Norton (1997), a gestão estratégica eficaz requer a tradução da visão em objectivos operacionais mensuráveis. No caso da Água Tchiowa, a gestão estratégica deve garantir eficiência produtiva, sustentabilidade ambiental e fortalecimento da marca no mercado local.

As definições apresentadas demonstram que a gestão estratégica é um processo dinâmico e essencial para o desenvolvimento organizacional, porém cada autor aborda o conceito sob perspectivas diferentes e complementares.

A definição de Alfred Chandler enfatiza a estratégia como um processo racional e planeado, centrado na definição de objectivos de longo prazo e na alocação eficiente de recursos. Esta abordagem é relevante porque destaca a necessidade de planeamento estruturado para alcançar vantagens competitivas. Contudo, a visão de Chandler é frequentemente criticada por apresentar uma perspectiva excessivamente formal e rígida, pouco adaptável às constantes mudanças do ambiente empresarial moderno, especialmente em mercados instáveis ou altamente competitivos.

Por outro lado, Henry Mintzberg amplia a compreensão da estratégia ao defender que ela também pode emergir das práticas e acções desenvolvidas pela organização ao longo do tempo. Esta abordagem valoriza a flexibilidade, a aprendizagem organizacional e a adaptação



às mudanças do mercado. Entretanto, a excessiva valorização das estratégias emergentes pode gerar falta de direcção estratégica clara, dificultando o controlo e a coordenação organizacional.

Já a concepção de Robert Kaplan e David Norton apresenta uma visão mais operacional e moderna da gestão estratégica, ao defenderem que a visão organizacional deve ser traduzida em objectivos mensuráveis. Esta perspectiva é importante porque permite acompanhar o desempenho organizacional através de indicadores concretos, facilitando a avaliação dos resultados e a tomada de decisões. Contudo, a dependência excessiva de indicadores quantitativos pode limitar a análise de aspectos qualitativos importantes, como cultura organizacional, inovação e motivação dos colaboradores.

De forma crítica, percebe-se que as três abordagens não são contraditórias, mas complementares. Chandler enfatiza o planeamento, Mintzberg destaca a adaptação e Kaplan e Norton focam o controlo e monitorização do desempenho. Assim, para a empresa Água Tchiowa, uma gestão estratégica eficaz deve integrar estas perspectivas, combinando planeamento de longo prazo, capacidade de adaptação ao mercado e utilização de indicadores de desempenho para garantir eficiência produtiva, sustentabilidade ambiental e fortalecimento da competitividade no mercado local.

2.2. Desempenho organizacional e monitorização

O desempenho organizacional reflecte a eficiência e eficácia das práticas de gestão. Kaplan e Norton (1997, p. 9) definem que “o desempenho organizacional é o resultado da execução eficaz da estratégia, traduzido em medidas financeiras e não financeiras”. Neely, Adams e Kennerley (2002) ampliam essa visão ao incluir qualidade, produtividade, inovação e satisfação dos clientes. O Quadro 1 apresenta conceitos fundamentais.

Quadro 1. Avaliação de desempenho: conceitos centrais

Conceito	Descrição
Avaliação de desempenho	Processo sistemático de análise do desempenho de indivíduos, equipas ou organizações, focando em critérios específicos para tomada de decisão.
Métodos de avaliação de desempenho	Técnicas utilizadas para medir e interpretar o desempenho, como avaliações 360°, escalas gráficas e autoavaliação.
Medida de desempenho	Indicador específico utilizado para quantificar o desempenho em determinada área ou actividade.



Medição de desempenho	de	Processo de recolha e análise de dados para determinar a eficácia e eficiência de um desempenho.
Sistema de medição de desempenho		Conjunto estruturado de indicadores, metodologias e processos utilizados para monitorizar e melhorar continuamente o desempenho organizacional.

Fonte: Adaptado de Tezza, Bornia e Vey (2010).

Estudos recentes (Bititci *et al.*, 2018; Neely, 2021) destacam a importância da transformação digital e de sistemas integrados de indicadores (KPIs) para a monitorização em tempo real. No contexto africano, pesquisas apontam que a falta de sistemas automatizados de desempenho é uma barreira significativa para a competitividade de PMEs (Mwangi & Sila, 2020). Este estudo incorpora essas contribuições contemporâneas.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adoptou abordagem quantitativa e qualitativa, de carácter exploratório e descritivo, com estudo de caso único (Yin, 2018). A variável independente foi a gestão estratégica (medida por clareza de objectivos e uso de ferramentas de monitorização); a variável dependente foi a performance organizacional (operacionalizada por indicadores de eficiência, qualidade, produtividade, satisfação do cliente e alinhamento com metas). Utilizou-se linguagem associativa, não causal, devido ao delineamento transversal.

População e amostra: 193 trabalhadores da Água Tchiowa, Lda/Cabinda. Devido a limitações de tempo e acessibilidade, adoptou-se amostragem não probabilística por tipicidade, seleccionando 75 colaboradores directamente envolvidos nos sectores de recursos humanos, produção, marketing, comércio, importação e exportação. Os critérios de inclusão foram: tempo mínimo de 6 meses na empresa e actuação em áreas que impactam o desempenho. Não foram aplicados critérios de exclusão adicionais.

Colecta de dados: entrevistas semiestruturadas com o gestor geral, análise documental de registos administrativos (relatórios de produção e qualidade de 2022-2024), observação participante e aplicação de questionário estruturado, validado por três especialistas em gestão e pré-testado com 10 colaboradores (ajustes de clareza realizados). O período de colecta foi maio a julho de 2024. Procedimentos éticos: consentimento informado e anonimato garantido.

Análise dos dados: utilizou-se estatística descritiva (frequências e percentuais) com auxílio do SPSS (versão 26) e Excel. Não foram realizados testes de correlação inferencial (ex.:



Pearson ou regressão) devido à natureza predominantemente descritiva e ao tamanho amostral não probabilístico, o que impede generalizações estatísticas robustas. Os resultados foram interpretados de forma qualitativa, complementando as análises quantitativas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização da Empresa Água Tchiowa Lda

Localizada no bairro Tchimutiaco, Cabinda, a fábrica foi inaugurada em 13 de Novembro de 2018. Possui 193 funcionários (59 mulheres, 134 homens). Missão: produzir bebidas de alta qualidade com inovação. Visão: prestar melhores serviços em distribuição e divulgar a marca em todo o país. Valores: valorização dos recursos humanos, qualidade, satisfação do cliente, espírito de equipa, comprometimento e protecção ambiental.

4.2. Análise e discussão dos resultados

Tabela 1. Avaliação da clareza dos objectivos estratégicos

Respostas	Masculino Fr (%)	Feminino Fr (%)	Total (%)
Muito clara	9 (12,0%)	5 (6,7%)	14 (18,7%)
Clara	11 (14,7%)	6 (8,0%)	17 (22,7%)
Pouco clara	20 (26,7%)	19 (25,3%)	39 (52,0%)
Não clara	3 (4,0%)	2 (2,7%)	5 (6,6%)
Total	45 (60%)	30 (40%)	75 (100%)

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

A maioria (52%) considera os objectivos estratégicos “pouco claros” – somando-se 6,6% de “não clara”, totaliza 58,6% de percepções negativas. Esse dado evidencia um problema significativo de comunicação interna e alinhamento estratégico. Conforme Oliveira (2007), quando parte dos colaboradores compreende os objectivos (41,4% positivo), existe potencial de melhoria. Comparativamente, estudo de Mutuku e Nzulwa (2021) sobre PMEs quenianas encontrou 63% de clareza insuficiente, sugerindo que este é um desafio comum em economias emergentes.

Tabela 2. Ferramentas ou sistemas utilizados para monitorizar o desempenho

Respostas	Masculino	Feminino	Total (%)
Planilhas Excel	12	5	17 (22,7%)
Software específico	8	5	13 (17,3%)
Relatórios manuais	25	20	45 (60,0%)
Nenhuma ferramenta	0	0	0 (0%)
Total	45	30	75 (100%)

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Sessenta por cento dos colaboradores indicam monitorização manual (relatórios impressos ou anotações). Isso demonstra um sistema fragilizado, com possibilidade de erros e atrasos.

Kaplan & Norton (2004) enfatizam que um sistema eficaz exige ferramentas actualizadas para gerar indicadores em tempo real.

Estudos recentes (Bititci *et al.*, 2018) mostram que a automatização da monitorização pode reduzir erros em até 40% e aumentar a velocidade de resposta de gestão. A Água Tchiowa ainda não colhe esses benefícios.

Tabela 3. Áreas que mais receberam acções de melhoria nos últimos anos

Respostas	Masculino	Feminino	Total (%)
Produção	20	10	30 (40,0%)
Qualidade	15	12	27 (36,0%)
Atendimento ao cliente	5	6	11 (14,7%)
Logística	5	2	7 (9,3%)
Total	45	30	75 (100%)

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Produção (40%) e Qualidade (36%) são priorizadas, coerente com o sector de água mineral. Slack *et al.* (2015) explicam que melhorias nessas áreas reduzem custos e aumentam produtividade. No entanto, o baixo foco em logística (9,3%) e atendimento ao cliente (14,7%) pode indicar fragilidades na cadeia de distribuição – factor crítico para vantagem competitiva em Cabinda, onde a infra-estrutura de transporte é desafiadora.

Tabela 4. Inovações ou melhorias que podem contribuir para aumentar a eficiência e a qualidade

Respostas	Masculino	Feminino	Total (%)
Novos equipamentos	10	9	19 (25,3%)
Melhoria nos processos internos	15	10	25 (33,3%)
Formações frequentes	15	6	21 (28,0%)
Aumento da comunicação entre equipas	5	5	10 (13,4%)
Total	45	30	75 (100%)

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Os colaboradores identificam três prioridades: melhoria nos processos internos (33,3%), formações (28,0%) e novos equipamentos (25,3%). Esses achados reforçam a necessidade de otimizar fluxos de trabalho e padronizar actividades. A pesquisa de Wamba-Taguimdje *et al.* (2020) confirma que investimentos em processos e capacitação são determinantes para ganhos de produtividade em PMEs industriais.

4.3. Proposta de sistema estruturado de monitorização

Com base nos resultados, propõe-se um sistema com os seguintes módulos (baseado no ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act; Deming, 1986):

Módulo Produção: Indicadores – Taxa de Produção Diária (TPD), Índice de Paragens (IPM), Perdas (%), Qualidade (% aprovado no primeiro controlo).

Módulo Logística e Distribuição: Cumprimento de rotas (%), tempo médio de entrega (horas), custo logístico por unidade.

Módulo Comercial e Marketing: Vendas diárias (unidades), retenção de clientes (%), satisfação do cliente (pesquisa mensal).

Módulo Financeiro: Margem Líquida (%), receitas vs despesas, inadimplência (%).

Módulo de Recursos Humanos: Assiduidade (%), produtividade por colaborador (unidades/hora), horas de formação/mês.



Periodicidade: monitorização semanal para indicadores operacionais, mensal para financeiros e comerciais. Responsáveis: gestores de cada módulo, com consolidação pelo Comité Estratégico. Ferramenta sugerida: adopção gradual de software de BI (Power BI ou Tableau) integrado ao Excel existente, com meta de total automatização em 12 meses.

Benefícios esperados: redução de custos operacionais (estimam-se 15-20%), aumento de produtividade (10-15%), melhoria da satisfação do cliente e controlo estratégico contínuo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo atingiu os seus objectivos ao evidenciar fragilidades na clareza dos objectivos estratégicos, na comunicação interna e nos sistemas manuais de monitorização da Água Tchiowa, Lda. Apesar de esforços em produção e qualidade, áreas como logística e atendimento ao cliente carecem de atenção.

Contribuições teóricas: articulação entre referenciais clássicos (Kaplan & Norton, Mintzberg, Chiavenato) e contemporâneos (Bititci, Neely) aplicados a uma empresa angolana, demonstrando que a monitorização do desempenho é o elo crítico entre formulação e execução da estratégia. Contribuições práticas: a proposta de sistema estruturado de monitorização (com módulos, indicadores, periodicidade e responsáveis) oferece um caminho viável para melhorar a tomada de decisão.

Limitações do estudo: (i) estudo de caso único, restringindo generalizações; (ii) amostra não probabilística, com possível viés de selecção; (iii) dados baseados em autopercepção dos colaboradores; (iv) ausência de testes estatísticos inferenciais; (v) corte transversal, impossibilitando estabelecer relações causais. Sugere-se que pesquisas futuras adotem amostras probabilísticas, múltiplos casos e delineamentos longitudinais.

Recomendações de gestão priorizadas (as 5 mais estratégicas):

Clarificar e divulgar os objectivos estratégicos em todos os níveis hierárquicos.

Automatizar o sistema de monitorização (*software* específico ou BI) para eliminar relatórios manuais.

Fortalecer a capacitação contínua em gestão de indicadores e análise de dados.

Equilibrar as áreas de melhoria – incluir logística e atendimento ao cliente como prioridades.

Estabelecer um comité estratégico para revisão mensal dos KPIs e planos de acção correctiva.



Estas acções visam construir uma gestão estratégica sólida, baseada na monitorização contínua, contribuindo para a melhoria sustentável da performance da Água Tchiowa, Lda e para o fortalecimento da sua competitividade no mercado de Cabinda.

REFERÊNCIAS

- BITITCI, U. S. et al. Dynamics of performance measurement and organizational culture. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n. 5, p. 1246-1272, 2018.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Activos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.
- MUTUKU, J.; NZULWA, J. Strategic clarity and performance of SMEs in Kenya. **African Journal of Business Management**, v. 15, n. 3, p. 89-102, 2021.
- MWANGI, P.; SILA, P. Performance measurement systems in African manufacturing firms. **Journal of African Business**, v. 21, n. 4, p. 456-475, 2020.
- NEELY, Andy. **The Performance Prism 2.0**. London: Cranfield School of Management, 2021.
- NEELY, Andy; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. London: Financial Times Prentice Hall, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planeamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- TEZZA, Rafael; BORNIA, Antonio Cezar; VEY, Ivan Henrique. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Revista Produção**, v. 20, n. 3, p. 456-468, 2010.
- WAMBA-TAGUIMDJE, S. L. et al. Influence of digital transformation on organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 124, p. 495-506, 2020.



v7.n6.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

YIN, Robert K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6. ed. Los Angeles: Sage, 2018.