



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA  
MESTRADO EM CONTROLADORIA

ELANUZA GRACIELLY LIRA SÁ

INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: UM  
ESTUDO EM EMPRESAS ATACADISTAS DO RAMO ALIMENTÍCIO DA REGIÃO  
METROPOLITANA DO RECIFE

Recife

2017

ELANUZA GRACIELLY LIRA SÁ

INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: UM  
ESTUDO EM EMPRESAS ATACADISTAS DO RAMO ALIMENTÍCIO DA REGIÃO  
METROPOLITANA DO RECIFE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Controladoria da Universidade  
Federal Rural de Pernambuco como requisito  
para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Nobre G. F.  
Amorim

Recife

2017

**ELANUZA GRACIELLY LIRA SÁ**

**INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS ATACADISTAS DO RAMO ALIMENTÍCIO DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Linha de Pesquisa:** Estratégia, Desempenho e Controle.

Aprovada em: 09 de Fevereiro de 2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim – Orientadora  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof. Dr. Jeronimo José Libonati  
Universidade Federal de Pernambuco

*Aos Meus Pais, com Carinho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por ter concedido ao longo dessa trajetória força e equilíbrio nos momentos de maiores desafios.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais pela dedicação em todo meu processo de formação pessoal e profissional, e ao meu irmão pelo apoio e paciência em minhas ausências, agradeço imensamente por serem sempre grandes parceiros e compreensíveis aos projetos desenvolvidos em minha vida.

Ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco e aos professores do corpo docente que fazem parte, pelo acolhimento, dedicação e por muito contribuírem na minha formação acadêmica e intelectual.

Em especial agradeço a minha orientadora, professora Dra. Tânia Nobre, pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos, disponibilidade, atenção e paciência dedicadas durante o desenvolvimento da pesquisa. Obrigada pela parceria e confiança ao longo desses dois anos.

Agradeço também em especial ao professor Dr. André Callado, coordenador do programa, que de maneira tão singular e competente nos apoiou e incentivou a fazer sempre o nosso melhor, obrigada pela atenção dedicada e ao voto de confiança atribuída a primeira turma do PPGC. Ao professor Dr. Jeronimo Libonati pelas contribuições na qualificação do projeto e participação na banca, agradeço a presença valiosa.

Aos meus queridos e velhos amigos do colégio, da faculdade e dos pós que torceram por esta conquista. Aos amigos acadêmicos, em especial a professora Abinair Bernardes que me apresentou ao mundo acadêmico, incentivando e fomentando o aprendizado.

Aos meus amigos da primeira turma do PPGC, pelo companheirismo e ajuda em todos os momentos. Superamos os desafios e comemoramos juntos as conquistas de cada etapa concluída.

E, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste trabalho meus sinceros agradecimentos.

“Preferir a derrota prévia à dúvida da vitória é desperdiçar a oportunidade de merecer”

(Sarah Westphal).

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo investigar as relações entre os indicadores de desempenho e as competências organizacionais no âmbito das empresas atacadistas/distribuidoras do ramo alimentício da Região Metropolitana do Recife. As competências organizacionais podem ser entendidas como um conjunto de recursos que afetam o desempenho, de modo que estes podem ser articulados para análise dos indicadores de desempenho (FERNANDES, 2004). Assim foram analisados o uso e a importância dos indicadores de desempenho e das competências organizacionais sob as perspectivas do Balance Scorecard, e em seguida foram relacionados indicadores e competências. Quanto aos procedimentos a pesquisa caracteriza-se por ser documental, bibliográfica e Survey, de modo a atender ao objetivo desta pesquisa foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário, aplicado a gestores de 37 empresas da Região Metropolitana do Recife. Para análise dos dados coletados foi utilizada a estatística descritiva e a Correlação de Spearman, ambas através do auxílio do software *STATISTICA for windows*. Através da análise pode-se concluir que os indicadores de desempenho financeiros são os mais utilizados pelas empresas assim como as competências relacionadas a perspectiva financeira. Já as relações entre os indicadores de desempenho e competências, percebeu-se que a perspectiva de aprendizagem e crescimento teve maiores observações estatisticamente significativas quanto ao uso e quanto a importância relativa. Além do mais, pode-se dizer também que nível de escolaridade do gestor é a característica do respondente que mais apresenta relações significativas com os indicadores e competências e o faturamento foi a características da empresa que mais influencia no uso de indicadores e competências.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho. Competências Organizacionais. Atacadistas. Distribuidoras. Balance Scorecard.

## ABSTRACT

The objective of this work was to investigate the relationship between performance indicators and organizational competencies within the wholesale / distribution companies of the food sector of the Metropolitan Region of Recife. Organizational competencies can be understood as a set of resources that affect performance, so that these can be articulated to analyze performance indicators (FERNANDES, 2004). Thus, the use and importance of performance indicators and organizational competencies under the perspective of the Balanced Scorecard were analyzed, and indicators and competences were then related. Regarding the procedures, the research is characterized by being documentary, bibliographical and Survey, so as to meet the objective of this research was used as a tool for collecting data the questionnaire, applied to managers of 37 companies of the Metropolitan Region of Recife. For the analysis of the collected data, descriptive statistics and the Spearman Correlation were used, both through the use of the *STATISTICA for windows* software. Through the analysis it can be concluded that the financial performance indicators are the most used by the company as well as the competencies related to the financial perspective. Regarding the relationships between performance indicators and competencies, it was noticed that the perspective of learning and growth had more statistically significant observations regarding use and relative importance. In addition, it can be said that the level of education of the manager is the characteristic of the respondent who most presents significant relationships with the indicators and requirements and the billing is the characteristic of the company that most influence in the use of indicators and Skills.

Keywords: Performance Indicators. Organizational Skills. Wholesalers. Distributors. Balanced Scorecard.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão e Estratégia sob as perspectivas do BSC.....	41
Figura 2 - Indicadores essenciais na perspectiva do Cliente .....	42
Figura 3 - Processos Interno sob a perspectiva do BSC.....	43
Figura 4 - Competência como fonte de valor para o individuo e organização .....	49
Figura 5 - Modelo de identificação de competência.....	54
Figura 6 - Mapa Estratégico. ....	58
Figura 7 - Número de empresas atacadistas por Região. ....	63
Figura 8 - Estado de Pernambuco e cidades .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores de Modelos de Sistemas de Mensuração de Desempenho. ....	34
Quadro 2 - Exemplo de indicadores financeiros.....	35
Quadro 3 – Exemplos de indicadores não financeiros.....	37
Quadro 4– Tipologia do BSC: matriz de componentes do conceito.....	46
Quadro 5– Sistema de Classificação de Uso do BSC .....	47
Quadro 6 - Conceitos de Competência.....	50
Quadro 7 - Níveis de competências organizacionais .....	56
Quadro 8 - Categorias, Variáveis e funções .....	67
Quadro 9 – Uso e Importância relativa dos Indicadores de desempenho como Variáveis utilizadas .....	67
Quadro 10 – Uso e Importância relativa das Competências Organizacionais como Variáveis utilizadas .....	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Municípios de origem dos questionários respondidos.....	66
Tabela 2- Distribuição de frequência do ramo das empresas pesquisadas .....	73
Tabela 3 - Distribuição de frequência dos Números de Funcionários .....	73
Tabela 4 - Distribuição de frequência do Tempo de Atuação das Empresas .....	73
Tabela 5 - Distribuição de frequência do Faturamento Anual bruto das empresas .....	74
Tabela 6 - Distribuição de frequência dos Responsáveis pelo planejamento organizacional .....	74
Tabela 7 - Distribuição de frequência do Nível de escolaridade .....	74
Tabela 8 - Distribuição de frequência da Idade .....	75
Tabela 9 - Distribuição de frequência do uso dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva Financeira .....	76
Tabela 10 - Distribuição de frequência da Importância Relativa dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva Financeira .....	77
Tabela 11 - Distribuição de frequência de uso dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva de Clientes .....	78
Tabela 12 - Distribuição de frequência da Importância Relativa dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva de Clientes .....	78
Tabela 13 - Distribuição de frequência de uso dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva dos Processos internos.....	79
Tabela 14 - Distribuição de frequência da Importância Relativa dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva dos Processos Internos .....	80
Tabela 15 - Distribuição de frequência de uso dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva dos Aprendizagem e Crescimento .....	81
Tabela 16 - Distribuição de frequência da Importância Relativa dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva Aprendizagem e crescimento.....	81
Tabela 17- Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeira .....	82
Tabela 18 - Distribuição de frequência da Importância Relativa das Competências sob a Perspectiva Financeira .....	83
Tabela 19 - Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva de Clientes .....	84
Tabela 20 - Distribuição de frequência da Importância Relativa das Competências sob a Perspectiva de Cliente.....	84
Tabela 21 - Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva do Processo Interno.....	85

Tabela 22 - Distribuição de frequência da Importância Relativa das Competências sob a Perspectiva dos Processos Internos .....	86
Tabela 23 - Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....	86
Tabela 24 - Distribuição de frequência da Importância Relativa das Competências sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....	87
Tabela 25 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva Financeira .....	88
Tabela 26 - Correlação quanto a importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva Financeira .....	89
Tabela 27 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Clientes .....	90
Tabela 28 - Correlação quanto a importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Clientes .....	91
Tabela 29 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva dos Processos Internos .....	91
Tabela 30 - Correlação quanto a importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Processos Internos .....	92
Tabela 31 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	93
Tabela 32 - Correlação quanto a importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	94
Tabela 33 - Co-Relação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva Financeira .....	95
Tabela 34 - Correlação quanto a importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva Financeira .....	96
Tabela 35 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Clientes .....	96
Tabela 36 - Correlação quanto a importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de clientes.....	97
Tabela 37 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva do Processo Interno.....	98
Tabela 38 - Correlação quanto a importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva dos Processos Internos .....	99
Tabela 39 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	100

Tabela 40 - Correlação quanto a importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	101
Tabela 41 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais as Características das empresas sob a Perspectiva Financeira .....	102
Tabela 42 - Correlação quanto a Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva Financeira .....	103
Tabela 43 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva dos Clientes.....	104
Tabela 44 - Correlação quanto a Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva de Clientes.....	105
Tabela 45 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva dos Processos Internos .....	106
Tabela 46 - Correlação quanto a Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva do Processo Interno .....	107
Tabela 47 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	108
Tabela 48 - Correlação quanto a Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	108
Tabela 49 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva Financeira .....	109
Tabela 50 - Correlação quanto a Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva Financeira.....	110
Tabela 51 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Clientes .....	111
Tabela 52 - Correlação quanto a Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva de Cliente .....	111
Tabela 53 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva dos Processos Internos .....	112
Tabela 54 - Correlação quanto a Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva de Processos Internos.....	113
Tabela 55 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	114
Tabela 56 - Correlação quanto a Importância Relativa entre as Competências Organizacionais as Características do Gestor sob a Perspectiva de Aprendizagem.....	114
Tabela 57 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências	

Organizacionais Sob a Perspectiva Financeira.....	116
Tabela 58 - Correlação quanto a Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva Financeira.....	117
Tabela 59 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Clientes.....	118
Tabela 60 - Correlação quanto a Importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Clientes.....	119
Tabela 61 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva dos Processos Internos.....	121
Tabela 62 - Correlação quanto a Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Processos Internos .....	122
Tabela 63 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	123
Tabela 64 - Correlação quanto a Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	124

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores
ASPA	Associação Pernambucana de Atacadistas e Distribuidores
BSC	Balanced Scorecard
CHA	Conhecimentos, habilidades e atitudes
KSF	Key success factors
HBR	Harvard Business Review
IPMS	Integrated Performance Measurement System
PMQ	Performance Measurement Questionnaire
RMR	Região Metropolitana do Recife
SMD	Sistema de Medição de Desempenho
VRB	Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	20
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	29
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	29
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	29
2	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	30
2.1	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	30
2.1.1	<b>Medição de Desempenho</b> .....	30
2.1.2	<b>Indicadores de Desempenho</b> .....	35
2.2	BALANCED SCORECARD .....	38
2.2.1	<b>Perspectivas do Balanced Scorecard</b> .....	40
2.2.2	<b>Evolução do Balanced Scorecard</b> .....	44
2.2.3	<b>Tipologias do Balanced Scorecard</b> .....	46
2.3	COMPETÊNCIAS .....	48
2.4	COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL .....	52
2.4.1	<b>Origem e Conceitos</b> .....	52
2.4.2	<b>Tipologia das competências organizacionais</b> .....	55
2.5	COMPETÊNCIAS E INDICADORES DE DESEMPENHO .....	57
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	62
3.1	ESCOPO DA PESQUISA .....	63
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA .....	64
3.3	VARIÁVEIS .....	66
3.4	COLETA DE DADOS .....	70
3.5	TÉCNICA ESTATÍSTICA UTILIZADA .....	70
4	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	73
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DO PERFIL DOS GESTORES E DAS EMPRESAS .....	73
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DO USO E DA RELEVÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO .....	75
4.2.1	<b>Perspectiva Financeira</b> .....	75
4.2.2	<b>Perspectiva do Cliente</b> .....	77
4.2.3	<b>Perspectiva dos Processos Internos</b> .....	79
4.2.4	<b>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</b> .....	80



4.3	ANÁLISE DO USO E DA RELEVÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....	82
4.3.1	Competências Organizacionais da Perspectiva Financeira .....	82
4.3.2	Competências Organizacionais da Perspectiva de Clientes .....	84
4.3.3	Competências organizacionais da Perspectiva dos Processos Internos .....	85
4.3.4	Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....	86
4.4	ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE O USO E IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E DOS GESTORES .....	88
4.4.1	Quanto ao Uso e Importância Relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características das empresas.....	88
4.4.2	Quanto ao Uso e Importância Relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores.....	89
4.4.3	Correlação quando ao uso dos Indicadores de Desempenho sob a perspectiva dos Clientes e as características das empresas.....	90
4.4.4	Correlação quanto a importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Clientes.....	90
4.4.5	Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva dos Processos Internos .....	91
4.4.6	Correlação quanto à importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as das empresas sob a Perspectiva dos Processos Internos .....	92
4.4.7	Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....	93
4.4.8	Correlação quanto a importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....	94
4.5	ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE O USO E IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	94
4.5.1	Quanto ao Uso e Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características das empresas.....	94
4.5.2	Quanto ao Uso e Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características dos Gestores.....	95
4.5.3	Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Clientes .....	96
4.5.4	Correlação quanto a importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de clientes.....	97
4.5.5	Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características	

<b>dos Gestores sob a Perspectiva dos Processos Internos .....</b>	<b>98</b>
<b>4.5.6 Correlação quanto a importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva dos Processos Internos.....</b>	<b>97</b>
<b>4.5.7 Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....</b>	<b>100</b>
<b>4.5.8 Correlação quanto à importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....</b>	<b>101</b>
<b>4.6 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>102</b>
<b>4.6.1 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva Financeira .....</b>	<b>102</b>
<b>4.6.2 Correlação quanto a Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva Financeira .....</b>	<b>103</b>
<b>4.6.3 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva dos Clientes.....</b>	<b>104</b>
<b>4.6.4 Correlação quanto a Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva de Clientes.....</b>	<b>105</b>
<b>4.6.5 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva dos Processos Internos .....</b>	<b>105</b>
<b>4.6.6 Correlação quanto a Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva do Processo Interno .....</b>	<b>106</b>
<b>4.6.7 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....</b>	<b>107</b>
<b>4.6.8 Correlação quanto a Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....</b>	<b>108</b>
<b>4.7 ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES QUANTO AO USO E IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E AS CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES .....</b>	<b>109</b>
<b>4.7.1 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva Financeira.....</b>	<b>109</b>
<b>4.7.2 Correlação quanto a Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva Financeira.....</b>	<b>110</b>
<b>4.7.3 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Clientes .....</b>	<b>110</b>
<b>4.7.4 Correlação quanto a Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva de Cliente.....</b>	<b>111</b>
<b>4.7.5 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva dos Processos Internos .....</b>	<b>112</b>

4.7.6	<b>Correlação quanto a Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva de Processos Internos.....</b>	<b>113</b>
4.7.7	<b>Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....</b>	<b>113</b>
4.7.8	<b>Correlação quanto a Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva de Aprendizagem.....</b>	<b>114</b>
4.8	<b>ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>115</b>
4.8.1	<b>Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeira .....</b>	<b>115</b>
4.8.2	<b>Correlação quanto a Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeira .....</b>	<b>117</b>
4.8.3	<b>Correlação quanto ao uso dos Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Clientes.....</b>	<b>118</b>
4.8.4	<b>Correlação quanto a Importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Clientes.....</b>	<b>119</b>
4.8.5	<b>Correlação quanto ao uso dos Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais sob a Perspectiva dos Processos Internos.....</b>	<b>120</b>
4.8.6	<b>Correlação quanto a Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Processos Internos .....</b>	<b>121</b>
4.8.7	<b>Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....</b>	<b>122</b>
4.8.8	<b>Correlação quanto a Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....</b>	<b>123</b>
5	<b>CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>125</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>146</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A concorrência tem sido uma das grandes questões no ambiente empresarial contemporâneo e as organizações, em busca de espaços no mercado competitivo, agregam recursos e traçam planos para eficiência e eficácia dos seus resultados. Neste sentido, a mensuração e análise do desempenho nas organizações são prerrogativas essenciais a serem utilizadas. Simons (1995) já apontava como problema fundamental para os gestores, a forma de exercer o controle adequado nas organizações, uma vez, que exige flexibilidade, inovação e criatividade.

A mudança nas organizações nem sempre é estrutural, e sim nos padrões e métricas das informações para avaliação do controle organizacional. Os ambientes internos são caracterizados pela sua missão, objetivos e subsistemas que os compõem (CATELLI, 2001).

Tem sido uma preocupação para pesquisadores da área de Controladoria o desenvolvimento de novos instrumentos de apoio à gestão, com o objetivo de dar suporte ao processo decisório e ao gerenciamento de recursos. Tais instrumentos incluem modelos, procedimentos, critérios de medição e indicadores de desempenho (LIBONATI, 2003). Para Carneiro et al. (2005), o desempenho organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista.

Kaplan (2009) destaca que quando você pode medir o que está estudando e expressar em números, você tem algo a respeito disso, mas quando não é possível medir nem colocar em números, o conhecimento a respeito do assunto é insatisfatório, ressaltando que, o que não se pode medir, não se pode melhorar.

A relevância de adotar a medição de desempenho se condensa na perspectiva de que o planejamento estratégico seja correspondido com os objetivos traçados, e para isso, os procedimentos internos são essenciais no estabelecimento de normas. Para Miranda e Silva (2002), a avaliação de desempenho é uma medida estratégica de sobrevivência da organização. Siqueira (2014) afirma que avaliação é o ato de se atribuir valor, considerando aspectos qualitativos e quantitativos.

Para Cunha (2001), citado por Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.45), o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente em que está inserido com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade

empresarial. Desta forma, os indicadores de desempenho estão diretamente ligados ao planejamento estratégico, propiciando informações para gerar o controle organizacional e gerencial. Segundo Martins (2008, p. 64), o processo de medição do desempenho "é o meio pelo qual a empresa administra o desempenho de acordo com as estratégias corporativa e funcional e os objetivos dela".

Grateron (1999) discute que eficácia refere-se ao grau de consecução dos objetivos programados, e eficiência à qualidade dos recursos utilizados para atingir esses objetivos.

Odar, Kavacic e Jerman (2012) declaram que a Medição de Desempenho tem um papel importante na eficiência e na gestão eficaz das organizações. Ser eficiente está relacionado à execução correta de uma atividade ou processo, enquanto ser eficaz é o alcance dos objetivos ou resultados esperados (ESTRADA; ALMEIDA, 2007). Amaral (2006) destaca que eficiência refere-se aos meios, enquanto a eficácia aos resultados.

Desse modo, o controle na organização volta-se para acompanhar e orientar o comportamento dos membros da organização para atingir os objetivos, levando em consideração dois fatores: Eficiência (uso de recursos) e Eficácia (metas/objetivos). O controle de gestão vai buscar a ligação entre os fatores de eficiência e eficácia (JAKOBSEN; MITCHELL, 2008). Assim, a medição de desempenho é o processo de quantificar a eficiência e a eficácia (NEELY; ADAMS; KENNERLEY 2002).

Partindo do pressuposto de que toda organização necessita medir seu desempenho, Figueiredo e Caggiano (2004) apresentam como objetivos da medição de desempenho organizacional

o cálculo da eficiência com que as responsabilidades assumidas pelos gestores têm sido desempenhadas, a identificação das áreas de implementação das ações corretivas, o ato de certificar a motivação dos gestores com o cumprimento dos objetivos da empresa, e, possibilitar uma comparação do desempenho entre os outros setores da organização (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004, p. 283).

Portanto, a medição do desempenho faz parte de um processo de gestão, no qual os indicadores de desempenho são essenciais para avaliar o desempenho organizacional (CATELLI, 2009). Da mesma forma, Deming (1986), citado por Marengo e Diehl (2011), complementa que, a avaliação de desempenho organizacional tem como proposta melhoria contínua da organização. A medição do desempenho para Neely, Adams e Crowe (2001), é uma estrutura ou uma ferramenta que é utilizada pela equipe de gestão sob a influência de seus pensamentos para resolver as principais questões quando se pretende gerir os negócios.

Segundo Luitz e Rebelato (2003), destacam que a medição de desempenho sempre será baseada em indicadores de desempenho, de forma que, se a organização não utilizar os indicadores coerentes e relevantes, relacionados a seus pontos de risco e sucesso, de nada adiantará determinar estratégias ou realizar *benchmarking*.

Para Hurst e Jee-Hughes (2001), o primeiro passo para a mensuração de desempenho é a adoção de um conjunto de objetivos, além disso, o autor entende que "*Performance*" é a medida que irá cumprir esses objetivos. É importante salientar que o êxito na medição de desempenho pressupõe uma consonância com o modelo de gestão da empresa, pois os critérios e modelos adotados devem estar de acordo com os objetivos da organização (SIQUEIRA, 2014). Outro importante passo na organização após a definição das estratégias e objetivos e conscientização da fundamental importância da medição do desempenho é implementar o sistema de medição e saber quais indicadores usar. Para Rummler (1994, p.168), "indicadores de desempenho sozinhos não mostram nada, eles precisam ser agrupados estrategicamente em um sistema".

O sistema de medição de desempenho surge através de difusões dos modelos de estratégias empresariais para o processo de gestão, no qual os recursos são agregados e os resultados são obtidos, e para atingi-los, é necessário medir a relação entre os resultados e os objetivos (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

Maia, Oliveira e Martins (2008) afirmam que um sistema de medição de desempenho irá permitir que as decisões sejam tomadas e as ações sejam realizadas, e que assim, a eficiência e a eficácia das ações passadas sejam quantificadas. Para Zuriekat et al. (2011), sistemas de medição de desempenho possuem um papel fundamental como fonte de informações, sendo tal processo útil para tomada de decisão.

Sistemas de medição de desempenho são sistemas de informação utilizados para o desempenho organizacional. As empresas costumam concentrar seus esforços na utilização de indicadores de desempenho financeiros com fins de avaliação e mensuração de desempenho, mas, com o passar do tempo, pesquisadores começaram a criticar a dependência limitada a indicadores financeiros, e como resultado, muitas empresas começam a incluir indicadores não financeiros nos seus sistemas de medição de desempenho (ZURIEKAT et al, 2011).

Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que a implementação de um sistema de mensuração de desempenho envolve quatro passos: definição da estratégia, definição dos indicadores de estratégia, integração dos indicadores de desempenho em um sistema gerencial

e uma revisão frequente dos indicadores de desempenho e dos resultados. No entanto, para Ribeiro, Macedo e Marques (2012), identificar um sistema de medição de desempenho ideal é a grande dificuldade, pois deve incluir indicadores internos e externos à organização, além dos indicadores financeiros e não financeiros.

Gonçalves (2002), citado por Callado, Callado e Almeida (2007), ressalta que todas as empresas, de um modo geral, necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua do processo de avaliação permite que a empresa conheça a eficiência e a eficácia de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, os processos e os programas da organização.

Corroborando com o texto acima, Miranda e Silva (2002) afirmam que toda empresa possui um sistema de Medição de Desempenho composto por um conjunto de indicadores, mesmo que simples. Indicador de desempenho é um instrumento de controle que monitora os resultados propostos para o planejamento das empresas, que segundo MacArthur (1996), citado por Zago et al. (2008), é a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de compará-las às metas especificadas.

Desse modo, tem-se que o desempenho organizacional pode ser avaliado de diversas formas, através de escalas, pesquisa de campo e também através de indicadores. Para Harbour (1997, p.7), o “indicador de desempenho é uma medida de *performance* comparativa”. Kaplan e Norton (1992) consideram que nenhum indicador de desempenho isolado será capaz de prover uma clara representação da performance de uma organização. Siqueira (2014) afirma que o indicador de desempenho é um instrumento por meio do qual a empresa traduz seus objetivos e estratégias em variáveis que possam ser medidas e avaliadas.

Assim, a seleção dos indicadores de desempenho envolve a implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho, de modo que tais indicadores visem o futuro da organização, em consonância com seus objetivos e metas (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2008).

Inicialmente os sistemas de medição de desempenho eram baseados em indicadores financeiros e eram denominados "tradicionais". Para Wanderley et al. (2003), os métodos de avaliação do desempenho empresarial, que se baseiam apenas em indicadores contábeis e financeiros, vêm se tornando insuficientes. Recomenda-se, portanto, o uso de um conjunto de indicadores, financeiros e não financeiros. Para Martins e Mergulhão (2006), é importante

equilibrar o uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros para refletir a complexidades das organizações.

É bastante usual a utilização de indicadores financeiros pelos gestores, no entanto, para Hofmann (2001), indicadores de desempenho não financeiros, tais como a satisfação do cliente, qualidade dos produtos ou rotatividade de funcionários, são importantes nos casos em que o desempenho baseado em medidas do mercado, que mostram o valor total da empresa, não estão disponíveis. Segundo o autor, os diretores não veem muito valor nos indicadores não financeiros, no entanto, pesquisas recentes mostram indicadores não financeiros como propulsores de resultados financeiros futuros.

Os indicadores não financeiros completam os financeiros e vice-versa. Viana (2014) sugere que ao adicionar indicadores não financeiros aos financeiros, o resultado não seria apenas uma visão mais ampla da saúde das empresas e de suas atividades, mas uma ferramenta de análise da estrutura da organização.

Observa-se na literatura sobre medição de desempenho uma necessidade de utilização de indicadores financeiros e não financeiros como forma de tentar abranger todos os segmentos envolvidos da empresa, garantindo uma visão ampla do negócio e seu funcionamento os gestores. Daí, nota-se a importância de um estudo da medição de desempenho organizacional através de indicadores financeiros e não financeiros.

Miranda et al. (2001), através de uma pesquisa bibliográfica na literatura nacional e internacional, fizeram um levantamento sobre a medição de desempenho nas organizações, e identificaram 22 modelos de medição de desempenho. Dentre estes, um modelo de medição bastante difundido é *Balanced Scorecard (BSC)*, que traduz a visão estratégica da empresa por meio de um conjunto de indicadores de desempenho. Para Macedo e Cavacanti (2011), a medição de desempenho vive um momento de mudanças e está buscando novas formas de medição que faça frente aos modelos tradicionais (financeiros), deste modo, o *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma resposta a tal discussão por balancear o uso de indicadores financeiros e não financeiros.

Odar, Kavcic e Jerman (2012) destacam que existem diferentes técnicas para medir o desempenho, eles dependerão do tamanho e quantidade de níveis organizacionais de cada empresa. Os autores discutem que, nas últimas décadas, houve tentativas de criar modelos mais dinâmicos para avaliação de desempenho, tais como a matriz de avaliação de desempenho ou a pirâmide de desempenho, no entanto, na prática não foram amplamente



aceitos; mas, o modelo mais notável e aceito foi o criado por Norton e Kaplan, o *Balanced Scorecard*.

Segundo Abdel-kader, Moufty e Laitinen (2011), o modelo BSC apresenta de que forma a empresa pode utilizar as relações de causa e efeito para realizar a estratégia; embora esta relação tenha sido criticada na literatura.

O BSC é um modelo de avaliação de desempenho que diz respeito aos indicadores não financeiros com objetivo de equilibrar indicadores financeiros de longo prazo, com indicadores operacionais (MIRANDA; REIS, 2005). Norton e Kaplan (1997) os criadores do BSC, argumentam que ele pode ser entendido como um conjunto de indicadores que dá, aos gestores do topo, uma visão rápida e mais abrangente do negócio.

Corroborando com a discussão, Padoveze (2009, p.68) afirma que o “*balanced scorecard* é utilizado para o gerenciamento da estratégia empresarial, que traduz a missão e a estratégia da empresa através de um conjunto abrangente de indicadores de desempenho financeiras e não financeiras que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.”

Anthony e Govindarajan (2008) acrescentam que, o *balanced scorecard* é um exemplo de sistema de medição de desempenho, que estabelece metas para as unidades de negócio e mensura sob quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos internos e Aprendizagem. Assim, o BSC irá promover o balanceamento de vários indicadores estratégicos e o alinhamento das metas aos interesses da organização.

O presente estudo irá focar o setor atacadista/distribuidor, que segundo Neves (1990), é um setor que constantemente aumenta o nível de atualizações e especializações, porque há necessidade de mudanças, a partir das demandas mais específicas de serviços por parte dos fornecedores e consumidores, permitindo assim, distribuição de vantagens aos seus consumidores, comparativamente aos consumidores que se destinam a comprar diversos produtos em menores quantidades, com menor número de operações.

Dessa forma, considerando a importância que o setor atacadista/distribuidor representa na economia, é preciso avaliar a eficiência das empresas que participam desse segmento, e analisar como tais empresas medem seus resultados efetivos através dos indicadores de desempenho que as mesmas utilizam, pois estes poderão contribuir para uma melhor gestão. Isto porque, para que os empresários possam desenvolver projetos de melhoria nos níveis de produção, é imprescindível a avaliação do desempenho (TUPY; SOUZA, 2006).

Por outro lado, as competências organizacionais podem ser entendidas, de acordo com Fernandes (2004), como um conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho organizacional, assim, as competências organizacionais bem como os recursos utilizados, e disponíveis nas organizações, podem ser observados como articuladores para o mapeamento e análise dos indicadores de desempenho. Desta forma, no campo organizacional, as competências essenciais existentes no interior das empresas podem se apresentar como fatores-chave de impacto no desempenho da organização. Portanto, competência advém de um conjunto de recursos utilizados e disponíveis de forma coordenada, de modo que determine um nível de desempenho em uma atividade e/ou em uma organização (FERNANDES; FLEURY, 2005).

No levantamento bibliográfico realizado para o presente estudo, não foram identificadas pesquisas que relacionassem indicadores de desempenho, em termos de uso e importância, com as competências organizacionais. Assim, esse trabalho busca identificar o uso e a importância de indicadores de desempenho apresentados aos gestores das empresas atacadistas do ramo alimentício da RMR, expostos a partir da perspectiva do BSC, com o uso e importância de competências organizacionais, também apresentadas de forma relativa à perspectiva do BSC.

É importante destacar que este estudo não pretende medir o desempenho das empresas através dos indicadores, nem tem como pretensão construir um *Balanced Scorecard*, mas utilizar indicadores de desempenho e competências organizacionais estruturadas nas perspectivas propostas no BSC. Isto é possível, pois, de acordo com o Sistema de classificação de uso do *Balanced Scorecard* proposto por Soderberg (2006), o nível Usuário do BSC I tem como critério os Indicadores de Desempenho, isto é, qualquer empresa que pretenda medir desempenho, mesmo que não possua um *Balanced Scorecard*, precisa possuir indicadores de desempenho estabelecidos derivados dos objetivos e estratégias da organização.

Dessa maneira, para medir os indicadores é necessária a gestão organizacional dos processos, que pode ser apoiada pelas competências organizacionais. De acordo com Prahalad e Hamel (1990), as competências seriam a capacidade da organização integrar recursos e coordenar habilidade para atingir a estratégia de produtos e serviços com a essência da competência.

Fleury e Fleury (2000), destacam que é através dos recursos que as empresas possuem que o processo de concepção da estratégia e a formação de competências são apresentados, formando um círculo de causa e efeito. As competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos: as competências organizacionais. Para os autores, a estratégia da empresa deve ser resultado da identificação de tendências e oportunidades, pois a relação dinâmica entre estratégia e competências é dinâmica.

Dessa forma, as práticas organizacionais são estudadas para produzir ferramentas de competitividade nas empresas. As mudanças, no contexto econômico e social das organizações aceleram a necessidade de inovação e valor do mercado, provocando uma necessidade de gerir as competências organizacionais, assessorando o desenvolvimento de indicadores de desempenho no aperfeiçoamento dos produtos e serviços.

A caracterização e composição das competências organizacionais apresentadas por Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 41-42), são divididas em duas formas: “as individuais e as coletivas. Para a dimensão das competências no âmbito das organizações, as coletivas são associadas tanto as atividades quanto as suas áreas e funções, atingindo o nível funcional e o nível organizacional”. Assim, a expansão da aprendizagem organizacional, dentre as características das competências organizacionais, busca aumentar o potencial competitivo, no qual, poderia ser determinada pela interação e relação de ambas em busca da estratégica organizacional.

Penrose (1959) foi um dos autores que iniciaram o estudo das competências organizacionais, construindo um conceito de competência organizacional como parte de uma Visão Baseada em Recursos (VBR). Nesta perspectiva, Fernandes, Fleury e Mills (2006) afirmam que uma organização pode ser entendida como um conjunto de recursos empregados para gerar riquezas. Assim, a coordenação do conjunto de recursos afeta no desempenho da organização, pois recursos serão mobilizados e entregues para garantia da performance organizacional.

A Visão Baseada em Recursos apresenta para as organizações uma abordagem para complementar o planejamento estratégico, além da medição dos indicadores de desempenho interno e externo da empresa (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002). Os recursos são classificados como componentes da competência organizacional e podem ser apresentados de acordo com Mills et al. (2002) como

recursos tangíveis, recursos de conhecimentos, habilidade e experiências, recursos de sistemas e processos, recursos de valores e cultura, recursos em redes de relacionamentos e recursos importantes para mudança (MILLS et al., 2002, p.20).

Para Grant (1991, p.120), "as capacidades de uma empresa são o que ela pode fazer com os resultados de grupos de recursos trabalhando juntos". Hamel (1994, p. 11) confirma que competência é uma "integração de habilidades e tecnologia, em vez de uma habilidade ou tecnologia única e isolada" e Sanchez (2001, p.7) define que competência é "a habilidade de uma organização de sustentar o emprego coordenado de ativos e capacidades de forma a ajudar a atingir seus objetivos". Tais autores corroboram com essa ideia de associação entre VBR e competências.

No entanto, ao se falar de desempenho e competência, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que são como instrumento de um mesmo construto, melhor seria cunhar o termo gestão de desempenho baseada nas competências, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho.

A investigação sobre as relações existentes entre desempenho e competências pode ser verificada através do desafio de saber como a mensuração de desempenho é gerenciada e como as competências influenciam para garantir a relevância da utilização e avaliação de desempenho. De acordo com Fernandes (2006), o objetivo primário de medir o desempenho é permitir aos gestores entenderem em como sua organização se encontra e o que pode ser feito para aperfeiçoar seu desempenho. E isto só é razoável quando se considera as competências como ponto chave para o desenvolvimento dos negócios.

Portanto, diante do exposto, percebe-se que as organizações se diferenciam pelas competências organizacionais que possuem, traçando assim, um planejamento estratégico que pode ser uma vantagem competitiva para elevar os resultados da instituição. Deste modo, Wanderley et al. (2003) destacam que o surgimento de vários modelos de mensuração de desempenho apresenta como propósito o gerenciamento eficiente das informações corporativas que dão suporte à tomada de decisões, e por consequência, muitas empresas estão constantemente em busca de indicadores, gerando assim a necessidade de maiores estudos sobre sistemas de medição de desempenho.

Diante da crescente necessidade das empresas avaliarem seus processos organizacionais, os indicadores de desempenho revelam-se como importantes instrumentos de medição de desempenho, levando em consideração as competências organizacionais como um dos critérios relevantes para o gerenciamento das organizações. A partir desse panorama, a

presente pesquisa busca responder a seguinte questão: Quais são as relações de uso e importância entre as competências organizacionais e os indicadores de desempenho das empresas atacadistas/distribuidoras do ramo alimentício da Região Metropolitana do Recife?

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.1.1 Objetivo geral

Identificar o uso e grau de importância dos indicadores de desempenho e das competências organizacionais.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Analisar as relações entre as características das empresas, dos gestores e os aspectos associados aos indicadores de desempenho e às competências organizacionais;
- Analisar a significância das relações entre os aspectos dos indicadores de desempenho e das competências organizacionais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo está dividido em 5 seções que abordam os temas: Desempenho Organizacional, *Balanced Scorecard*, Competências, Competências Organizacionais e por último, Competências Organizacionais e Indicadores de Desempenho.

### 2.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1 Medição de Desempenho

Gerenciar o desempenho nas organizações é de suma importância. Tal assunto tem sido alvo de pesquisas para muitos autores, tais como Norton e Kaplan (1992), Neely (1998) e outros. Rummler&Brache (1994, p. 168) destacam que, “a medição é o instrumento central do gerenciamento e aperfeiçoamento de desempenho. Sem medidas, não temos o desempenho desejado. Com medidas erradas, nós subutilizamos o desempenho da organização.”

Para Miranda e Silva (2002), as medições de desempenho estão presentes nas empresas, por mais simples ou complexas que sejam e será a partir da medição de desempenho que se apresentam os diversos indicadores.

Siqueira (2014) destaca que os indicadores de desempenho merecem destaque por serem essenciais na avaliação do desempenho organizacional. Neely et al. (1995) afirmam que a medição do desempenho é um tema frequentemente discutido, mas raramente definido; medição trata-se de um processo de quantificação, em que a medição é o processo de quantificação e ação leva ao desempenho.

A medição de desempenho pode ser dividida em duas fases. A primeira enfatizava a medição de desempenho financeiro, com foco na produtividade e envolveu o período de 1880 até início de 1980. Já a segunda fase envolve o equilíbrio do uso de indicadores financeiros e não financeiros, com intuito de atender as necessidades da organização (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

Na década de 80, os modelos financeiros também se fizeram presentes; Gold (1985) utiliza a base das relações financeiras com as de produtividade. A busca da lucratividade é atribuída a elementos de desempenho agregados aos produtos e recursos e utilização de capacidade. Nesta mesma década, outros modelos surgem e podem ser destacados, por

exemplo, o modelo de Sullivan (1986) conhecido como "*Operating Profit Through time and investment Management*" que tinha o intuito de relacionar a qualidade, tempo e custo com as dimensões organizacionais de desempenho.

No entanto, na segunda fase, pode-se ainda observar outro desdobramento, primeiro a miopia da medição, depois a loucura da medição, em que a primeiramente admitiu-se que as empresas estavam medindo errado, e depois, as empresas tornaram-se obcecadas por medição, passando a medir tudo (NEEY; AUSTIN, 2000 citado por ATTADIA; MARTINS, 2003).

Dessa forma, o início da segunda fase foi marcado por considerar primeiramente indicadores de desempenho que obtivessem uma visão ampla da organização. A abordagem de Mckinsey 7-S (1980) é apresentada por ser não financeira com características que buscam avaliar o desempenho através de sete elementos para o sucesso organizacional. O objetivo dos elementos é interagir entre eles, convergindo os valores compartilhados além de apresentar estrategicamente as informações e estrutura organizacional. De acordo com Tezza, Bornia e Vey (2010), os sete elementos são: estratégia, estrutura, sistema, habilidades, valor compartilhado, estilo e pessoas.

Dividido em duas categorias, Waterman e Peters (1983) apresentam os modelos dos elementos em *hard* e *soft*, de modo que o *hard* é encontrado no planejamento estratégico e o *soft* de forma mais subjetiva, através do desenvolvimento e mudanças dos valores e culturas organizacionais. Santori e Anderson (1987) avaliam os indicadores de desempenho como um sistema de monitoramento que redimensiona os objetivos estratégicos pelas metas e fatores da organização, a estrutura de recompensa e ambiente operacional.

Proposto para avaliar o desempenho de manufatura, Son e Park (1987) e Keegan et al. (1989) apresentam uma abordagem para sistematizar as avaliações econômicas em relação à produção. O foco é voltado para os critérios de custos estabelecendo mecanismos que definem as variáveis e indicadores de desempenho.

Com o intuito de apresentar opções de melhorias para o campo organizacional, Dixon et al. (1990) desenvolveram o *Performance Measurement Questionnaire* (PMQ), cujo objetivo é medir o desempenho de acordo com as mudanças que as organizações sofrem para se manterem competitivas. A estratégia é o ponto chave para a mensuração de desempenho frente às necessidades de melhoria, além de direcionar o entendimento dos gestores para as avaliações e medidas.

Para Neely (2005) os indicadores de desempenho podem ser vistos de forma individual ou agrupadas, e assim, podem formar um sistema de medição de desempenho. Assim, sistemas de medição de desempenho apropriados para empresas têm sido alvo de pesquisas e interesse crescente para muitos acadêmicos e gerentes.

O sistema de medição de desempenho está ligado aos objetivos, estratégias e metas da organização, na visão de Schiemann e Lingle (1999) citado por Costa (2008, p.67),

em empresas mais tradicionais, a função da medição de desempenho é o monitoramento. Entretanto, em empresas gerenciadas a partir da medição, a sua função envolve o alinhamento com as estratégias e comportamentos, a integração do desempenho na organização e o desenvolvimento de mecanismos de auto-avaliação (COSTA 2008, p.67).

Segundo Brown (1996) citado por Nakamura et al. (2005) um sistema de medição de desempenho deve conter seis categorias: desempenho financeiro, qualidade de serviço, desempenho de fornecedores, satisfação de cliente, desempenho operacional e processos, e satisfação dos empregados. Já para Kaplan e Norton (1992), o sistema de medição de desempenho tradicional está baseado excessivamente em indicadores financeiros, pois foi oriundo da contabilidade de custos tradicional, e isso apresenta as deficiências que podem ser superadas, quando a empresa adotar um conjunto de indicadores que permitirá aos gerentes outro olhar, isto é, uma visão holística e que inclua aspectos não financeiros.

Na visão de Attadia e Martins (2003), para desenvolver um sistema de medição de desempenho, é preciso que a organização tenha seus objetivos estratégicos bem definidos. É preciso então, definir metas claras e após tal definição, a organização pode comparar seus resultados reais aos resultados traçados, ou seja, comparar o desempenho real com o orçado, de forma que seja possível corrigir os desvios encontrados. Para Martins (1999),

considerando que toda medição sempre exerce um efeito sobre o que está sendo medido, a medição de desempenho pode ser utilizada como uma linguagem a serviço da retórica para induzir uma ação robusta nos membros da organização e ser a base para o pagamento de recompensas que cria uma certa ambigüidade que preserva a identidade individual de cada um. Os indicadores de desempenho que compõem o sistema e o relacionamento entre elas têm um poder retórico muito grande para explicar às pessoas como o desempenho pode ser atingido (MARTINS, 1999, p. 65).

Para Anthony e Govindarajan (2008), o objetivo dos sistemas de medição de desempenho é programar a estratégia, partindo do pressuposto de que a estratégia implementada está ligada às seguintes questões: o que conta é mensurado; o que é mensurado



é feito; o que é feito é recompensado; o que é recompensado realmente conta. Os autores salientam que :

um sistema de mensuração de desempenho procura endereçar as necessidades dos *stakeholders* de uma organização com a criação de um conjunto de indicadores estratégicos: indicadores de resultados e casuais, indicadores financeiros e não-financeiras, e indicadores internas e externas (ANTHONY; GOVINDARAJAM, 2008, p. 463).

Atualmente, gestores de diversos segmentos e diferentes tipos de organização se preocupam em como medir o desempenho porque "Os sistemas de medição de desempenho são focos de interesse da atividade humana" (NETTO, 2007, p.3). Nakamura et al. (2005) discutem as perspectivas dos sistemas de medição de desempenho durante a implementação de estratégia, de forma que possam oferecer aos gestores informações necessárias à tomada de decisão.

Já de acordo com Neely (1998), os gestores adotam sistemas de medição de desempenho porque eles querem saber qual a posição de seus negócios diante da concorrência e acreditam que a medição de desempenho pode fornecer base para recompensa, podendo ainda atribuir medidas para acionistas e a alta administração. Deste modo, os executivos necessitam da mensuração de desempenho não só para medir uma atividade, mas todo um processo.

Embora a medição de desempenho tenha evoluído durante anos e seja considerada mais do que apenas um instrumento de controle, vários pesquisadores afirmam que muitos sistemas de medição de desempenho, ainda não são capazes de representar a realidade do desempenho (ABDOLVAND; ALBADVI, 2012).

Figueiredo (2003) destaca três fases referentes aos sistemas de medição de desempenho. A primeira inclui as práticas iniciais da contabilidade e se desenvolveu entre o século XIV e XIX. A segunda fase, início do século XX e década de 80, quando a medição do desempenho tornou-se parte do planejamento e controle nas organizações. E a terceira e última fase começou no fim da década de 80 e estende-se até os dias atuais, trazendo críticas ao modelo anterior e se baseia em ativos não financeiros, com isto, trazendo novos modelos. Para Netto (2007), a quantidade grande de modelos e sistemas de avaliação de desempenho, advém da necessidade de mensuração de desempenho que as organizações possuem.

O trabalho desenvolvido por Tezza, Bornia e Vey (2010) teve como objetivo classificar sistemas de medição de desempenho (SMD) de acordo com as diversas abordagens utilizadas. Os autores destacaram 140 abordagens que foram por eles identificadas, as quais

abrangem o período de 1980 a 2007. Classificaram as abordagens em cinco critérios: quanto à abrangência; quanto ao tipo de abordagem; quanto ao foco; quanto ao nível de medição; quanto ao grau de complexidade; bem como a algumas questões complementares. O quadro 1 abaixo, desenvolvido por Tezza, Bornia e Vey (2010), traz a lista dos autores dos modelos de medição de desempenho.

Quadro 1 - Autores de Modelos de Sistemas de Mensuração de Desempenho

DÉCADA	AUTORES	
Década de 80	7 S da Mckinsey (1980) Watermann e Peters (1983) Kaplan (1983) Gold (1985) Sullivan (1986)	Son e Park (1987) Santorine e Anderson (1987) Hiromoto (1988) Keegan et al. (1989) Maskell (1989)
Decada de 90	Cross e Lynch (1990) Dixonatal (1990) Maskel (1991) Karplan e Norton (1992) Campos (1992) Sink e Tutle (1993) Rummler e Brache (1994) Neelyet al (1994) Bititci (1995) Drucker (1995)	Ghalayini e Noble (1996) Brown (1996) Neelyet al. (1996)  Bititciet al. (1997) Heredia e Nataranj (1997) Drogelen e Cook (1997)  Lambert et al. (1998) Atkinson (1998) Wanggoneret al. (1999)
Decada de 2000 a 2007	Boumeet al. (2000) Drivaet al. (2000) Neely e Adams (2000) Robert (2000) Mc Adam e Bannister (2001) Durán (2001) Neelyet al. (2001) Lambert e Pohlen(2001) Martins (2002)	Figgeet al (2002) Ittneret al (2003) MaskelleBaggaley (2004) Lin e Chen (2005) Robinson et al. (2005) Leachmanet al. (2005) Hunbbard (2006)  Herin (2006) Park e Park (2007) Winget al (2007)

Fonte: Tezza, Bornia e Vey (2010)

Então, diante da inadequação de vários modelos tradicionais de Sistemas de Medição de Desempenho, outros novos modelos passaram a ser propostos. A literatura é ampla quanto à apresentação dos modelos de medição de desempenho, mas os principais foram expostos neste tópico.

### **2.1.2 Indicadores de Desempenho**

A utilização dos indicadores de desempenho impulsiona o sucesso das empresas ao relacionar as estratégias e apresentar os resultados alcançados, porque os indicadores mobilizam mecanismos proporcionando características de qualidade. A medição do desempenho no ambiente organizacional é bem aceito por apresentar mais segurança e controle gerencial, além de possibilitar a viabilidade dos objetivos, planos e estratégias (FERREIRA et al., 2008).

Os indicadores exercem um papel institucional nas organizações. Em uma visão sistêmica, os indicadores de desempenho estabelecem apoio à estratégia e desenvolvem critérios para tomada de decisões. Entende-se que as funções dos indicadores de desempenho são apresentadas por monitoramento das informações e avaliação do desempenho que buscam estratégias futuras nas ações (MIRANDA; REIS, 2006).

A análise dos indicadores de desempenho pode ser feita por indicadores financeiros e não financeiros, como já apresentado anteriormente, e as empresas em seu contexto estabelecem seus indicadores que irão medir ativos intangíveis e tangíveis (BORTOLUZZI, 2011). Assim, os ativos intangíveis desenvolvem um importante critério no desempenho financeiro-econômico das empresas, porque vão além dos números e resultados quantitativos na geração de valor nas organizações. Por outro lado, os objetivos tangíveis são os mais tradicionais quando adotados para avaliar o desempenho (PEREZ; FAMÁ, 2006).

Os indicadores financeiros tradicionais podem ser destacados por rentabilidade, liquidez e estrutura de capital (LIBONATI; MIRANDA, 2004). Por seguir uma medida única como os critérios quantitativos, muitas empresas evidenciam informações financeiras através da contabilidade (MIRANDA; WANDERLEY; MEIRA, 1999). Ilustrados no quadro 2 são apresentados alguns exemplos de indicadores financeiros, de acordo com Azevedo e Miranda (2000).

Quadro 2 – Exemplo de indicadores financeiros

<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>
--------------------------------

Indicadores de faturamento
Indicadores de margem (bruta, líquida, operacional e lucro)
Indicadores de resultado
Indicadores de endividamento
Indicadores de liquidez
Indicadores de rentabilidade
Indicadores de custo
Indicadores de investimento
Outros indicadores

Fonte: Adaptado de Azevedo e Miranda (2000)

Para Carvalho e Matias-Pereira (2007), utilizar indicadores que não são direcionados para agregar valor futuro pode comprometer a medição do desempenho das empresas. As avaliações concentradas em indicadores tradicionais podem refletir o passado ou apenas as informações das empresas no presente, limitando, assim, as ações em longo prazo.

Em busca da eficiência para o aprimoramento do ambiente competitivo, indicadores financeiros são observados como insuficientes na visão de Kaplan e Norton (1997) por não fornecerem informações que projetem as ações futuras. Os indicadores financeiros são interpretados por representações estáticas e parciais. Contudo, são reconhecidos por desempenhar o papel de informações concretas que auxiliam na avaliação do resultado.

Para serem avaliados, os indicadores de desempenho precisam ser congruentes, controláveis, oportunos, acurados e compreensíveis. Ou seja, é necessário que os gestores sejam capazes de interpretar e entender a sua representatividade e tenham habilidades de exercer o controle e realizar as medidas no momento adequado. Para atingir os objetivos, as informações devem ser apuradas e aprimoradas, além de corresponderem às características reais da empresa. Desta forma, são utilizados os indicadores financeiros e não financeiros (MERCHANT, 2006).

As empresas determinadas a mensurar o desenvolvimento e as metas estabelecidas no plano de negócio utilizam a estratégia como indicador para viabilizar o crescimento e o sucesso da gestão empresarial, desta forma também é utilizado para a avaliação, as informações não financeiras (ECCLES; MAVRINAC, 1995).

Mavrinac e Siesfeld (1998) destacam o crescente interesse por indicadores não financeiros, tanto por pesquisadores, quanto por gerentes. Tais interesses advêm dos novos sistemas estratégicos de medição de desempenho, tais como o *Balanced Scorecard*. Embora

reconheçam a importância do uso de indicadores não financeiros, questionam qual o valor da divulgação de informações não financeiras no mercado.

Os autores apresentam os estudos de Lev (1996), Amir e Lev (1996) e Heller (1994), que analisam o conteúdo de informação em um ranking de satisfação do cliente, reafirmando a importância e o valor de indicadores não financeiros como satisfação de clientes junto ao uso de indicadores financeiros. O uso de indicadores de desempenho não financeiros pode servir como um líder no futuro junto aos indicadores financeiros (MAVRINAC; SIESFELD, 1998). Ilustrados no quadro 3 estão os exemplos de indicadores não financeiros.

Quadro 3 – Exemplos de indicadores não financeiros

<b>INDICADORES NÃO FINANCEIROS</b>
Indicadores de cliente/cidadões
Indicadores de funcionários
Indicadores da estrutura física
Indicadores da educação
Indicadores de emprego
Indicadores com serviços prestados
Indicadores com ocupação populacional
Indicadores com vendedores
Indicadores com fornecedores
Indicadores com distribuidores
Indicadores com produtos
Indicadores em volume de vendas
Indicadores em participação de mercado
Indicadores com posição
Indicadores com capacidade de produção
Indicadores de produtividade
Outros Indicadores

Fonte: Adaptado de Azevedo e Miranda (2000).

Do mesmo modo, o estudo desenvolvido por Ittner e Larcker (2000) sugere que os dados financeiros têm limitações como uma medida de desempenho da empresa. Para eles, os indicadores não financeiros oferecem quatro vantagens claras sobre os sistemas de medição baseados em dados financeiros.

Primeira vantagem é a ligação mais estreita com as estratégias organizacionais de longo prazo. Porque quando os indicadores contábeis são ligados aos dados não financeiros

sobre o desempenho estratégico e implementação de planos estratégicos, as empresas podem comunicar objetivos e fornecer incentivos para os gestores lidarem com estratégia de longo prazo;

Segunda vantagem é que para muitos críticos do uso de sistemas tradicionais advertem sobre a importância e sucesso dos ativos intangíveis nas organizações, tais como capital intelectual e fidelização dos clientes;

Terceira vantagem é que indicadores não financeiros podem ser melhores indicadores de desempenho financeiro para o futuro,

Quarta vantagem é que a escolha dos indicadores deve se basear no fornecimento de informações sobre ações gerenciais e do nível de "ruído" nos indicadores, em que o ruído se refere a mudanças no indicador de desempenho que estão além do controle do gestor (ITTNER; LARCKET, 2000).

No entanto, embora haja tais vantagens, o uso de indicadores de desempenho não financeiros também apresenta suas limitações. Corroborando com esta ideia, Garrison, Noreen e Brewer (2007) afirmam que os indicadores não financeiros sozinhos são insuficientes para medir o desempenho. Os autores destacam alguns cuidados que precisam ser tomados na escolha destes indicadores: a escolha deve ser coerente com a estratégia da organização, os indicadores devem ser compreensíveis e não se deve ter muitos indicadores. Por isto, ao observar a necessidade da organização, deve-se buscar um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que se relacionem com os objetivos e estratégias da organização.

## 2.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta gerencial bastante difundida que visa à avaliação do desempenho organizacional. Foi introduzido por Kaplan e Norton (1992, p.13) como um "conjunto de indicadores que fornece aos gestores do nível estratégico, uma visão mais ampla do negócio, ou seja, é um sistema sólido com capacidade visualizar e renovar as estratégias organizacionais". O BSC é um:

instrumento que integra os indicadores derivativos de estratégias sem menosprezar os indicadores financeiros do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro que são a abrangência das perspectivas do cliente, processos internos e do aprendizado e crescimento, nascendo assim, a tradução das estratégias e os objetivos dos indicadores (KAPLAN; NORTON; 1992, p.13)

Medir de forma eficaz deve ser parte do processo de gestão, pois indicadores financeiros fornecem ao gestor um panorama do que aconteceu, sem muitas vezes indicar como melhorar o desempenho no futuro, que seria fornecido por indicadores não financeiros, segundo os autores.

Com o objetivo de gerar valor, o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido para traçar as estratégias organizacionais com o intuito de atingir os objetivos planejados. Trata-se de uma ferramenta de gestão utilizada pelas organizações no intuito de construir uma estrutura lógica de medição estratégica além de um sistema de gestão eficiente que direcione a estratégia e ao foco das organizações (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

Para Silva (2003), o diferencial do *Balanced Scorecard* em relação aos outros métodos de medição de desempenho, corresponde à relação entre atividades e processos através de uma estrutura lógica que permite nas organizações a utilização e medição interferindo no desempenho.

Norreklit (2000) destaca que, os sistemas de contabilidade eram insuficientes para tomada de decisão e como ferramenta de gestão, sendo assim, era necessário a formulação de medidas estratégicas que de fato indicassem o potencial de ganho futuro da empresa. Era preciso desenvolver sistemas indicadores não financeiros ligados à estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2010), o sistema de medição em uma empresa afeta o comportamento do funcionário, e por isso muitos executivos buscavam a melhor forma para "medir". Alguns executivos não acreditavam mais apenas em indicadores financeiros, e buscavam indicadores adicionais. Já outros, acreditavam que era melhor esquecer os indicadores financeiros e, centrar-se nos indicadores adicionais, pois melhorando os indicadores operacionais os resultados financeiros seriam subsequentes.

Assim, estava lançado o dilema entre indicadores adicionais, indicadores financeiros e a melhor forma de medir. Observando e trabalhando com muitos executivos, Norton e Kaplan perceberam que os mesmos não dependem de um conjunto de indicadores para exclusão de outros indicadores.

Para Abdel-Kader et al. (2011) o *Balanced Scorecard* é um sistema de medição de desempenho integrado, que abrange todos os fatores críticos de sucesso essenciais na estratégia das operações. Os Sistemas de Medição de Desempenho de Integrado ou IPMS (*Integrated performance measurement system*) são construídos para que a empresa identifique a relação de causa e efeito nos negócios, de modo a melhorar seu desempenho.

Os sistemas de medição de desempenho integrado são constituídos de três camadas, primeira, o modelo de negócio, que vai descrever a causalidade entre os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos da organização. A segunda camada irá incluir as dimensões de desempenho, as perspectivas, dos fatores críticos que são essenciais. E a terceira camada é constituída das medidas para as dimensões descritas na camada dois (ABDEL-KADER et al. 2011). Já Mooraj et al. (1999) destacam que o BSC é um bem necessário para as organizações atuais, pois é uma ferramenta que agrega valor quando disponibiliza informações relevantes e equilibradas para os gestores, de modo que propicia um ambiente organizacional de crescimento e aprendizado. O BSC não irá apenas apresentar os indicadores que serão utilizados, mas demonstrará como esses indicadores serão conduzidos para o resultado.

O *Balanced Scorecard* tem sua ênfase no balanceamento de indicadores financeiros com indicadores não financeiros e para Wanderley et al. (2003), podem variar quanto a localidade e a organização, desde sua aparência, quanto a ferramentas e estrutura. Kaplan e Norton (1992) e Tayler (2010) ressaltam mais a importância da estratégia que o balanceamento, defendendo que o *Balanced Scorecard* funciona como uma ferramenta para a definição objetivos estratégicos, de forma que seja possível comunicá-los a todos envolvidos na organização, identificando as iniciativas necessárias para atingir esses objetivos, e avaliar se esses objetivos foram alcançados.

Pode-se afirmar então que o *Balanced Scorecard* tem como objetivo alinhar o planejamento estratégico da organização às ações operacionais por ela desenvolvidas. Para isto, torna-se necessário primeiro: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicos, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico. Além do mais, no *Balanced Scorecard* a estratégia é decomposta de uma forma lógica, fundamentada em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e a relação das perspectivas com os fatores financeiros.

### **2.2.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard***

Norreklit (2000) ressalta que o *Balanced Scorecard* traduz a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e indicadores em quatro áreas distintas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, ou seja, o BSC identificou quatro perspectivas:



perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva de processos internos; e a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Já de acordo com Mooraj et al. (1999) estas perspectivas atendem a três *stakeholders* (partes interessadas) da empresa: acionistas, clientes e funcionários. Cada perspectiva do BSC é traduzida em objetivos e metas específicas, tais objetivos precisam ser comunicados a toda organização.

- Como nós devemos nos aparecer para nossos investidores?
- Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?
- Em quais processos devemos nos sobressair?
- Como sustentar a habilidade de mudar e progredir?

A ilustração da figura 1 apresentada abaixo ressalta as quatro perspectivas e seus fundamentos, bem como o fluxo de comunicação dos seus vetores direcionados aos objetivos traduzidos na visão e estratégia da empresa.

Figura 1 - Visão e Estratégia sob as perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Na perspectiva Financeira, os objetivos financeiros da empresa precisam estar vinculados à estratégia da organização. Tais objetivos financeiros devem servir de meta para as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Os indicadores devem fazer parte da cadeia

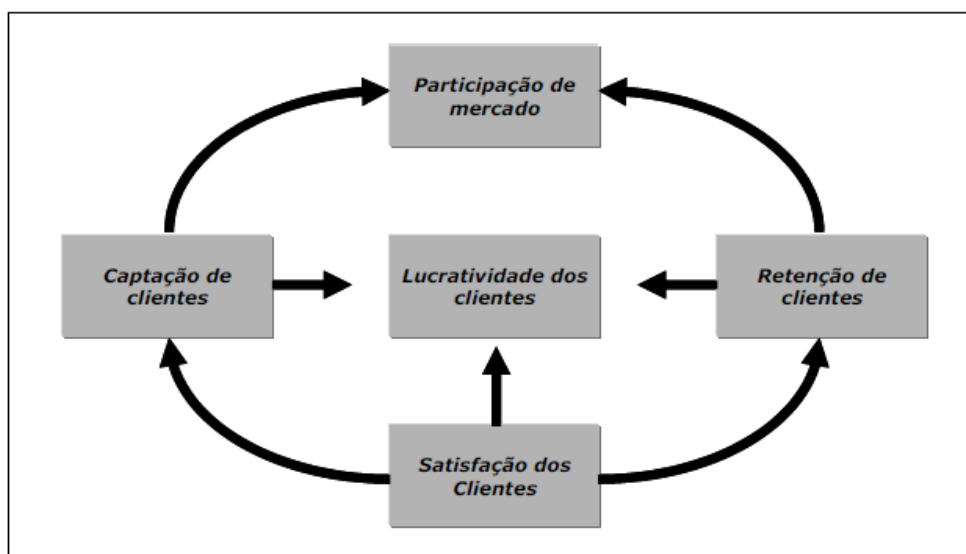
de causa e efeito, de modo que possam contribuir para o crescimento financeiro. Os objetivos financeiros de longo prazo devem ser contemplados nas ações relacionadas aos clientes, aos processos internos, para que a longo prazo seja melhorado o desempenho econômico (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os objetivos financeiros envolvem a lucratividade, de modo que ao elaborar um BSC, as unidades de negócio devem vincular seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. No entanto, o fato de muitas empresas utilizarem os mesmos indicadores financeiros para diferentes unidades de negócio, pode não atender as diferentes estratégias de cada unidade. Assim, é bastante improvável que apenas uma medida financeira sirva para todas unidades de negócio, isto significa que os executivos ao desenvolverem a perspectiva financeira para um *Balanced Scorecard*, os gestores devem identificar os indicadores financeiros que mais se adequam à estratégia daquela unidade de negócio (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na perspectiva do cliente a empresa precisa inicialmente identificar os mercados que deseja competir e os segmentos de clientes, isto é, busca-se responder à seguinte questão: "Como os clientes nos veem?".

No entanto, as empresas não têm como satisfazer as necessidades de todos seus clientes. Deste modo a estratégia escolhida pela organização vai determinar quais clientes a empresa buscará servir, de forma a conquistar a lealdade do público escolhido. Assim, a determinação da estratégia antecede a definição dos indicadores de fidelização e satisfação dos clientes (KAPLAN; NORTON, 2010).

O *Balanced Scorecard* irá permitir que os gerentes traduzam a missão geral no atendimento ao cliente através de indicadores que reflitam o que realmente é importante para os clientes. As preocupações dos clientes voltam-se para 4 categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço, e custo. Por exemplo, a empresa mede o tempo de execução, ou seja, prazo de entrega que satisfaça seus clientes, assim como a qualidade poderá medir as entregas no prazo. Deste modo, ao implementar o *Balanced Scorecard*, a empresa deve possuir metas para o tempo, qualidade, desempenho, e em seguida, traduzi-las em indicadores específicos (KAPLAN; NORTON, 1992).

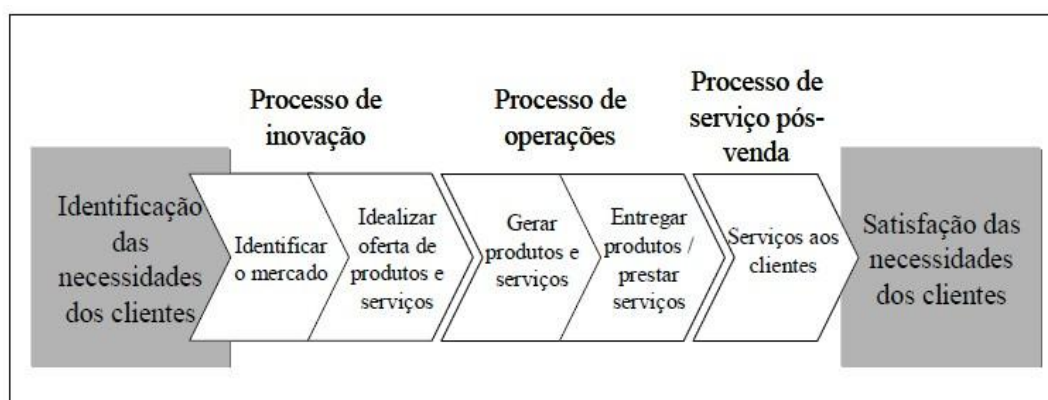


Fonte: Kaplan e Norton ( 1997, p. 72).

Embora a perspectiva do cliente seja importante, é preciso que a organização defina o que fazer internamente para atender às expectativas de seus clientes.

A perspectiva relacionada aos processos internos é o momento em que os gestores devem identificar os processos críticos para alcançar os objetivos dos clientes e acionistas.

Figura 03 - Processos Internos sob a perspectiva do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

A destreza para inovar, melhorar e aprender de uma organização está relacionada com seu valor. Ou seja, é através de da habilidade para lançar novos produtos, de modo que haja criação de valor para os clientes, e que os processos internos sejam melhorados, isto é, que haja eficiência operacional, é que a organização conseguirá alavancar receitas, entrar em novos

mercados, e conseqüentemente, aumentar valor para o acionista (KAPLAN; NORTON, 1996).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) é possível observar três categorias de objetivos na perspectiva de aprendizado e crescimento: "capacidade dos funcionários", "capacidade dos sistemas de informação", e "motivação, empowerment e alinhamento". Em cada uma dessas categorias pode-se destacar indicadores, tais como: satisfação de funcionários, retenção dos funcionários, produtividade por funcionário, lucratividade por funcionário, e etc.

### **2.2.2 Evolução do *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* evoluiu com o passar dos anos. A primeira geração do BSC entre 1990 e 1996, o apresentava como um "sistema de medição", uma alternativa aos sistemas tradicionais (WANDERLEY, 2003). Ou seja, conjunto de indicadores que fornece ao gestor uma ampla visão do negócio, através das quatro perspectivas: clientes processos internos, inovação e aprendizagem e perspectiva financeira.

De acordo com Lima, Catani e Ponte (2003), na primeira geração do desenvolvimento do BSC encontram-se estudos sobre a mensuração do desempenho que buscavam melhorias contínuas dos indicadores tradicionais. Tal fase corresponde a meados dos anos 1990, ano que se desenvolveram, pela primeira vez, os princípios do *Balanced Scorecard* voltado para:

Indicadores financeiros que se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionados com os ativos intangíveis da organização; os bancos de dados e as tecnologia da informação; os processos operacionais eficientes e sensíveis; a inovação nos produtos e serviços; os relacionamentos com os clientes; a fidelidade dos clientes; e a imagem das organizações na esfera política, regulamentarias e sociais(KAPLAN; NORTON, 1990, p. 8).

Na segunda geração (1996 a 2002), o BSC passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica. Ou seja, com a perspectiva de implantar os indicadores de desempenho baseados no plano estratégico das organizações. Para Wanderley et al. (2003), nessa fase o BSC foi conceituado como um sistema de gestão de desempenho em que as organizações são conceituadas como sendo estratégia de foco.

Nessa geração, Kaplan e Norton (1996), apresentam a proposta de compartilhar os indicadores financeiros e não financeiros, apontando uma interação entre os indicadores que

correspondem aos interesses da unidade de negócio e desempenho dos serviços com a equipe e os indivíduos.

Assim, a ideia do BSC é que a missão e a estratégia da organização devem ser traduzidas em objetivos e indicadores tangíveis. Tal modelo de medição irá proporcionar um equilíbrio entre os indicadores internos, e os indicadores externos, ou seja, aqueles voltados para acionistas e clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Cobbold e Lawrie (2002), o BSC da terceira geração aborda estratégia, gestão e execução. Segundo Barros (2015), na terceira geração do BSC são inseridos quatro processos gerenciais: tradução da visão; comunicação e conexão; planejamento de negócios; *feedback* e aprendizado. Assim, Norton e Kaplan (2010) destacam que o objetivo primordial do BSC é alinhar a estratégia através de quatro visões:

- Esclarecer e traduzir a missão, que consiste na tradução da estratégia por meio de indicadores;
- Comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas, ou seja, todos na organização precisam saber da estratégia da organização, e os objetivos ligados aos departamentos e pessoas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e
- Melhoramento de *Feedback* e do aprendizado, avaliação da estratégia após o alcance das metas individuais, por isso tal processo está voltado para seus empregados, departamentos e a própria empresa.

Em suma, Lima, Catani e Ponte (2003) destacam que na primeira geração do BSC os indicadores financeiros tradicionais são complementados com indicadores não financeiros, enquanto o modelo da segunda geração permite visualizar a ligação entre o valor do negócio e o intangível. Já na terceira geração é reforçada a importância da relação das suas medidas com a estratégia organizacional, isto é, o BSC passa a ser visto como uma ferramenta de gestão estratégica que irá descrever a comunicação e implantação da estratégia.

Lawrie e Cobbolo (2009) apresentam que as dificuldades advindas da primeira geração do BSC são resultados de uma definição vaga do que era o BSC pelos seus criadores. Da 1º para a 2º geração houve um posicionamento do BSC como ferramenta estratégica, isto é, uma ferramenta de apoio estratégico ao controle.

Norreklit (2000) destaca que o grande desafio da terceira geração do BSC é fazer com que tais modelos evoluam de acordo com as mudanças que ocorrem nas organizações, de modo que garanta sua relevância.

### 2.2.3 Tipologias do *Balanced Scorecard*

Brudan (2005) propõe um mapa tipológico do BSC, baseado nos seus componentes e no uso do BSC pelas organizações.

Quadro 04 - Tipologia do BSC / matriz de componentes do conceito

Nº	Tipo do BSC	Componentes de Upstream	Componentes Principais	Componentes Downstream
1	Relatórios BSC	- - -	Medida e Metas - -	Coleta de Informações Relatórios de Desempenho -
2	Funcionalidades BSC	Estratégias e Plano de Negócio - -	Medidas e metas - -	Coleta de Informações Relatórios de Desempenho Gestão de Iniciativas
3	Controle BSC	Filosofia Corporativa Estratégia e Plano de Negócios -	Medidas e Metas Mapas Estratégicos -	Coleta de Informações Relatórios de Desempenho -
4	Alinhamento BSC	Filosofia Corporativa Estratégia e Plano de Negócios Declaração de Destino	Medidas e Metas Mapas Estratégicos Objetivos	Coleta de Informações Relatórios de Desempenho -
5	BSC Completo	Filosofia Corporativa Estratégia e Plano de Negócios Declaração de Destino	Medidas e Metas Mapas Estratégicos Objetivos	Coleta de Informações Relatórios de Desempenho Gestão de Iniciativa/Integração

Fonte: Brudan (2005).

Para o autor, o tipo 1 do BSC é sua representação mais simples, pois representa uma lista de indicadores financeiros e não financeiros agrupados em várias perspectivas. Este modelo não possui componentes *Upstream* pois não está ligado à estratégia. Neste sentido, o principal uso do BSC é através de relatórios como comunicação interna e externa. É um uso comum utilizado para rastrear ativos tangíveis e intangíveis. O tipo 2, o *Balanced Scorecard* Funcional, é uma variação do *Reporting BSC*, e consiste nos indicadores financeiros e não

financeiros agrupados em diferentes perspectivas, atendendo a áreas funcionais tais como: Tecnologia da Informação, Marketing, Recursos Humanos e etc. Estes, no entanto, possuem componentes *Upstream* ou contexto e *downstream* ou integração, além dos componentes principais medidas e metas. Seu principal uso é medição de desempenho para áreas funcionais dentro da organização.

Já o Tipo 3, de acordo com Brudan (2005), *Control BSC*, é uma implementação corporativa que envolve a maioria dos componentes descritos por Kaplan e Norton, em que principal papel é a Gestão do desempenho corporativo. O tipo 4, *Alignment*, caminha para uma implementação completa do BSC, utilizando declaração de destino e objetivos estratégicos. E por fim, o tipo 5 é o BSC completo, como descrito por Kaplan e Norton, em que seu papel principal é a gestão estratégica, como foco em alinhamento e controle.

Outra concepção é sobre as tipologias de uso do BSC Shutibhinyo (2010) afirma que a princípio, as empresas eram classificadas como usuária e não usuária, mas Soderberg (2006) propôs uma nova forma de classificação, como se pode observar no quadro abaixo:

Quadro 05 - Sistema de classificação de uso do BSC

Nível de Uso do BSC	Atributo	Critério
Não Usuária do BSC	Nenhum Critério	Estratégia bem definida
Usuária do BSC I	Deriva de estratégia	Estratégica bem definida e indicadores de desempenho
Usuária do BSCIIa	Estratégia e balanceamento	BSC I + indicadores financeiros e não financeiros. BSC I + indicadores direcionadores e de resultado.
Usuária do BSCIIb	Estratégia e elos causais	BSC I + sistema de mensuração de desempenho integrado. BSC I + entendimento da função dos indicadores de desempenho.
Usuária do BSCIII	Estratégia, balanceamento e elos causais	BSC I + balanceamento ou elos causais.

Fonte: Soderberg (2006, p.29)

Dessa forma, observa-se que as organizações não necessariamente precisam ter todos os níveis implantados para que possam utilizar os indicadores de desempenho, e até, muitas vezes podem utilizar indicadores do BSC sem sequer ter conhecimento do mesmo.

### 2.3 COMPETÊNCIAS

O termo competência origina do latim da palavra *competentia*, que significa "a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto e de fazer determinadas atividades, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade" (CARDOSO; RICCIO; ALBUQUERQUE, 2009. p.2).

Conforme Dutra, Hipólito e Silva (2000), o conceito de competência ainda é um construto em formação, e ao longo dos últimos 40 anos, as competências apresentam uma diversidade de interpretações, autores e pesquisas. A construção dos conhecimentos específicos e as bases teóricas retratam os conceitos e as perspectivas das competências sob o indivíduo e as organizações.

Os primeiros registros sobre o tema competência são atribuídos à influência de autores americanos que contribuíram para as definições sob a perspectiva dos modelos de competências. No campo da psicologia, o pesquisador McClelland (1973) apresenta as habilidades, os conhecimentos e as aptidões como características implícitas a uma pessoa que realiza as tarefas com grande desempenho. Deste modo, competência se diferencia de aptidão e demonstra que talento com prática gera habilidades, e a compreensão ao realizar as tarefas gera o conhecimento.

Outros autores da corrente americana também se destacaram e entre eles salienta-se Boyatzis (1982), o qual afirma que a competência é uma característica subjacente ao indivíduo que somada à capacidade e interação, as metas e os objetivos traçados serão alcançados. Corroborando com a mesma ideia, Parry (1996) complementa ao observar que as competências não podem ser confundidas com as características pessoais, pois as competências são recursos adquiridos permitindo através delas, destacar-se entre os demais, pelo seu desempenho.

A contribuição de Dutra (2002) destaca o entendimento das competências sobre a perspectiva da mobilização frente à capacidade de entrega. O autor interage a ideia de competência ao conceito de entrega, ou seja, para as empresas o fato de possuir apenas as competências necessárias atreladas ao indivíduo não garante que as atividades exigidas estejam sendo cumpridas, porque para isto, existe a necessidade da entrega. Esta, associada aos conhecimentos e habilidades torna-se a capacidade de prover e produzir (DUTRA, 2002).



Nesse sentido, Jaques (1988), complementa a compreensão abrangente da competência adotando a complexidade. Para o autor, o desenvolvimento de cada pessoa passa a ser avaliado por níveis de complexidade: o avanço e a maturidade profissional elevam as competências em maior grau de sofisticação.

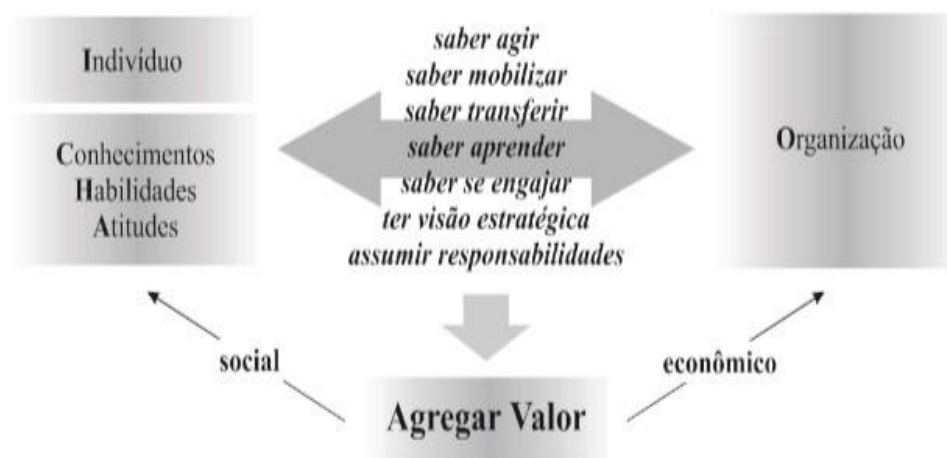
Introduzindo uma perspectiva social à noção da competência, a escola europeia difunde em seus conceitos a abordagem dos autores como Le Botef (2007) e Zarifian (2001), os quais valorizam a capacidade de mobilizar os recursos, de modo que as pessoas interajam com o meio.

Os recursos seriam conhecimentos, habilidades e atitudes que para Le Botef (2007), mas competências não se restringem a esses conceitos, considerando a ação como fator determinante e complementar às competências. Desta forma, o conceito de competência toma proporções abrangentes, pois o fato do indivíduo possuir as qualificações necessárias para atividade, não garante a empresa que a entrega das atividades será conforme combinado.

Para Zarifian (2001), as competências são revestidas por uma atitude social, considerando os indicativos da capacidade de mobilizar os recursos com a prática desenvolvida no trabalho. As competências são reconhecidas através da atuação, assim, tomar iniciativa é assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

Sob a perspectiva profissional, que define a relação do funcionário com o trabalho, a construção do conceito da competência é enfatizada por Fleury e Fleury (2000) por não se limitar aos conhecimentos, habilidades ou técnicas, mas apoiando-se nos saberes, saber fazer e saber ser. A competência não é um estado nem um conhecimento que se possui, ela é contingencial inserida no contexto de atualização e flexibilização da capacidade. Ou seja, a competência é um saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber se engajar, tendo uma visão estratégica para assumir responsabilidade, agregando valor econômico para as organizações e valor social para os indivíduos.

Figura 4 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e organização



Fonte: Fleury e Fleury, 2004

Dessa forma, a aplicação do termo competência é construída por pilares individuais e organizacionais, definidos em:

Quadro 6 - Conceitos de Competência

COMPETÊNCIA	AUTORES
Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. “São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”	Boyatzis (1982, p. 23)
“A competência refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”	Spencer e Spencer (1993, p. 9)
A competência é a capacidade de sustentar e coordenar a implantação de ativos tangíveis e intangíveis de forma a ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.	Sanchez et al. (1996)
“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”	Magalhães et al. (1997, p. 14)
Competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações). Para solucionar com apropriação, eficiência e eficácia uma série de situações e problemas.	Perrenoud (1999)
“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”	Becker et al. (2001, p. 156)

Fonte: adaptado de Bitencourt (2001).

Embora as competências sejam desencadeadas no comportamento do indivíduo, a relação diante da atitude gerada em situações profissionais provoca a conexão entre diferentes atividades, dessa forma, o indivíduo constrói suas competências nas experiências, conhecimentos e especialidades. Assim, a interação das atividades, o trabalho em equipe e a

soma das competências individuais gerando uma maior sinergia para as competências coletivas (ZARIFIAN, 2001).

Para Ruas, Antonello e Boff (2005), as competências são apresentadas e divididas em duas formas: as individuais e as coletivas. A base dos resultados estratégicos é apoiada pelas competências individuais, desenvolvendo-se assim, para as competências coletivas. Para a dimensão das competências no âmbito das organizações, as coletivas são associadas tanto às atividades quanto às suas áreas e funções, atingindo, o nível funcional e o nível organizacional.

McClelland (1973) prevê que as competências derivam do desempenho do indivíduo nas organizações. Em seu artigo *“Testing for competence rather than for ‘intelligence’”* foram identificados atitudes e hábitos que enfatizam as primeiras características para o modelo de competências com base nas necessidades da organização. Este talvez seja um dos trabalhos pioneiros no estudo das competências individuais.

No campo das competências individuais, Resende (2000) citado por Soares e Andrade (2005) classifica as características das competências conhecidas como CHA (conhecimento, aptidão e habilidades), desenvolvidas pelo autoconhecimento estabelecido pela formação, autodesenvolvimento, construído pelas experiências além do interesse e vontade demonstrados pelo comportamento do indivíduo.

Para Carvalho, Passos e Saraiva, (2008) a competência é o eixo entre o relacionamento do indivíduo em propagar um desempenho no qual a qualidade e a capacidade da realização das atividades sejam conforme o padrão estabelecido com articulação das informações, conhecimentos e habilidade no intuito de traduzir as ações e atitudes no querer ser e agir. Leite, (2009) complementa que:

são as pessoas que concretizam as competências organizacionais, colocando em prática, de forma consciente, o patrimônio de conhecimentos da organização, adequando-o a determinado contexto, validando-o e aprimorando-o, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas, evidenciando a importância das competências individuais e da sua gestão (LEITE, 2009, p.2).

Embora as competências sejam desencadeadas no comportamento do indivíduo, a relação diante da atitude gerada em situações profissionais provoca a conexão entre diferentes atividades, dessa forma, o indivíduo constrói suas competências nas experiências, conhecimentos e especialidades. Dessa forma, a interação das atividades, o trabalho em

equipe e a soma das competências individuais gerando uma maior sinergia para as competências coletivas (ZARIFIAN, 2001).

De acordo com Fernandes (2004), é necessário observar dois aspectos quanto às competências individuais: o que o indivíduo necessita para ter um desempenho competente e a aplicabilidade de tais competência na resolução das questões. Para Zarafian (2001), quando o indivíduo toma iniciativa e assume responsabilidades diante de situações profissionais.

As competências individuais estão vinculadas às competências organizacionais porque as competências individuais podem ser usadas para fomentar as competências organizacionais (ULRICH, 2000; PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Para Barbosa e Cintra (2012) as competências individuais e da organização estão entrelaçadas, de modo que as competências organizacionais são formadas pelo grupo das competências individuais, em que as competências individuais traduzem o "saber fazer", o "conhecimento" e as "qualidades" individuais. Depreende-se, portanto, que se não há competências individuais não existirá competências organizacionais. No entanto, não se deve limitar a competência da organização à agregação das competências individuais, pois a inovação nas organizações é essencial, de forma que haja espaço para inovação e exploração da diversidade, através do uso de recursos diversos.

Fleury e Fleury (2001) articulam as competências individuais às organizacionais, e para isto, o conceito de estratégias competitivas é colocado para discussão. Os autores destacam que para a articulação das competências organizacionais e individuais há um caminho a ser percorrido, ou seja, é necessário definir a estratégia do negócio, identificar as competências essenciais e demais competências das áreas da organização, além de alinhar as competências individuais com as competências essenciais, de modo que sejam levadas em consideração as competências do negócio, técnicas e as sociais.

Contribuindo com essa ideia, Perin, Sampaio e Becker (2007) e Bernstorff (2007) propõem que as competências individuais enriquecem as competências organizacionais quando tratadas em ambiente estratégico de produção, de modo que tal produção agregue o máximo de valor dentro da competitividade empresarial.

## 2.4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

### 2.4.1 Origem e Conceitos

As primeiras compreensões sobre o conceito de competências organizacionais surgiram com base nas raízes teóricas que difundem a Visão baseada em Recursos (VBR) (FLEURY; FLEURY, 2004). Neste sentido, Penrose (1959) apresenta-se como precursor ao estudar as organizações mediante as suas perspectivas de recursos.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Penrose, Wernerfelt (1984), destaca que nos anos 80 ao expandir a Visão Baseada em Recursos, as principais contribuições desta perspectiva foram identificar como as organizações podem gerar riqueza ao analisar o conjunto de recursos e como esses recursos podem ser explorados e mobilizados para que novos possam existir e assim desenvolver novas estratégias, apresentando um maior grau de vantagem competitiva para as organizações.

Kretzer e Menezes (2006) argumentam que na Visão Baseada em Recurso os recursos são vistos como fundamento para a estratégia, considerando as competências, habilidades, como estrutura para desenvolvimento organizacional, de modo que se torne, a longo prazo, a mais importante fonte de vantagem competitiva.

A década de 80 foi o período precursor para análise e desenvolvimento das estratégias organizacionais. A máxima utilização dos recursos impulsionava as condições de resultados com foco na rentabilidade e o posicionamento da indústria era definido através da mobilização dos seus recursos frente ao planejamento estratégico. O que torna o nível de exigência para o desempenho, mediante ao desenvolvimento dos recursos frente as oportunidades do ambiente (FERNANDES, 2004).

Porter (1985) analisa o papel da indústria na formulação da estratégia. Para ele, a concepção de criar valor é atribuída às organizações através da busca de um diferencial competitivo. Ao traçar estrategicamente esse diferencial, as organizações criam condições específicas perante a concorrência, aliando desta forma, as competências necessárias perante as ameaças e oportunidades do mercado. Nesse contexto, a estratégia era baseada de fora para dentro, em termos da organização.

Corroborando com a ideia de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Porter (1985), Fernandes, Fleury e Mills (2007) propagam que o conceito de competência organizacional é decorrente desse pensamento e que o desempenho organizacional está diretamente relacionado ao conjunto de recursos atribuídos e coordenados pelas organizações.

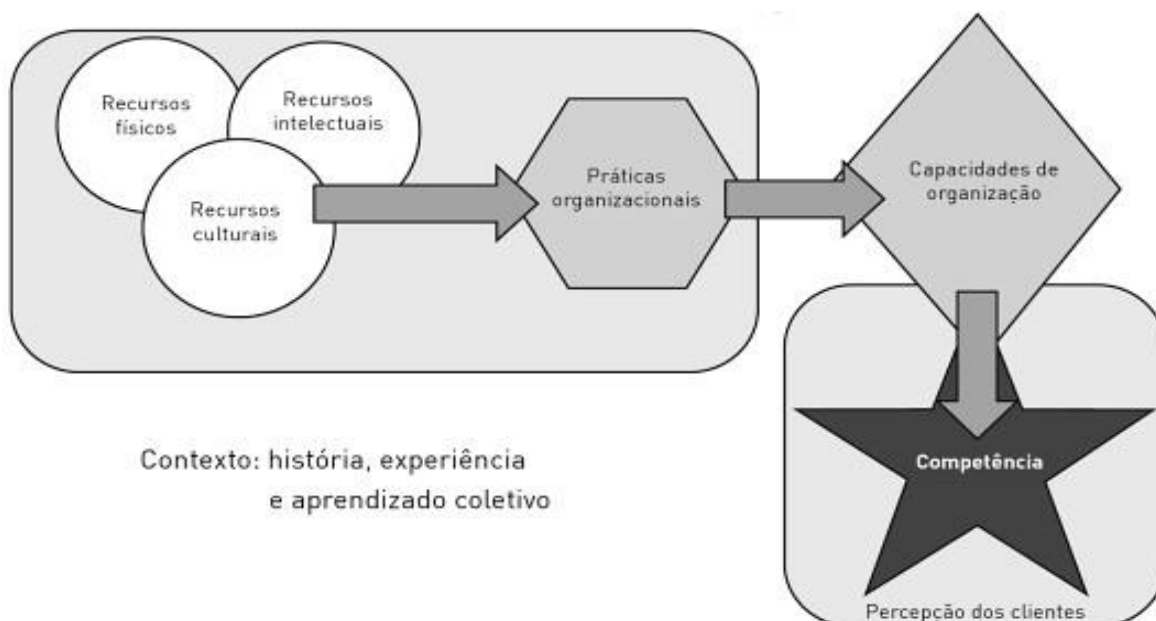
Em busca da eficiência que permita atingir os objetivos, o conceito das competências ao nível organizacional é apresentado como atributo das organizações. Suas características são conferidas a uma vantagem competitiva, gerando valor na percepção dos clientes e concorrentes, uma vez que, as competências são difíceis de serem imitadas (PHARALAD; HAMEL, 1990). Já para Barbosa e Cintra (2012), a competência organizacional pode ser vista como forma de manter e ampliar vantagem competitiva para a empresa e o uso da Visão Baseada em Recursos (VRB) surge de modo a contrariar a ideia de que tais vantagens estavam apenas em processos externos à empresa. Contudo, os autores salientam que não há consenso sobre seu conceito, pois, algumas perspectivas irão abordar o sujeito como foco principal e inicial da análise, enquanto outras, irão destacar a organização como ponto central da análise.

Embora haja a falta de consenso quanto à conceituação das competências organizacionais, para Scola (2003), sua importância é um consenso no mundo empresarial e acadêmico, no qual a busca de estudos em compreender e identificar as competências constrói benefícios e vantagens competitivas para empresa.

Como Drucker (1999, p. 99) já defendia que, "as organizações são construídas por diversas personalidades inerentes às competências organizacionais, de modo a obter o diferencial entre as demais organizações para gerar vantagem competitiva".

Outro ponto interessante ligado às competências organizacionais é o conceito de *Core Competence*, presente na abordagem da Visão Baseada em Recursos (VRB), de Prahalad e Hamel (1990), que foi difundido e passou a ser explorado como ideia de competência organizacional. Segundo Prahalad e Hamel (1995), as competências organizacionais resultarão em vantagem competitiva. De modo que, tais competências não poderão ser copiadas, pois decorrem de atividades construídas através de um processo interno, que envolve o aprendizado coletivo da organização.

Hafeez, Zhang e Malak (2002) citados por Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013) propuseram um modelo de identificação de competências a partir de recursos baseados na abordagem da *core competences* que avalia a percepção do cliente, as vantagens entre os concorrentes e a capacidade de expansão, como pode ser observado abaixo na figura 5.



Fonte: Hafeez, Zhang e Malak (2002).

Bonotto (2005) destaca que o *core competence* precisa atender três critérios: prover acesso a diferentes mercados, ser de difícil de ser imitado e oferecer reais benefícios aos consumidores.

Para Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013):

as competências organizacionais partem-se da identificação dos recursos combinados em capacidades-chave, passando-se pela determinação das competências organizacionais e finalmente, identificando-se as competências essenciais (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013 p.12).

Sordi e Azevedo (2008) definiram que a competência organizacional está associada ao grupo responsável pela administração do processo de gestão do conhecimento e por aqueles que definem a estratégia corporativa que influencia no direcionamento do processo.

#### 2.4.2 Tipologia das competências organizacionais

As classificações conceituais sobre competência organizacional são propostas por vários autores de acordo com a natureza teórica estudada e utilização no ambiente organizacional. Para Sanchez et al. (1996), as competências no ambiente estratégico são distribuídas em quatro modos existentes nos níveis de atividades da organização que

englobam: as competências nas dimensões dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística. Os autores propõem uma taxonomia com o objetivo de apresentar uma interação entre as competências básicas e o ambiente competitivo das organizações. Tais modos apontam que as organizações não dependem de um fator chave e sim de um conjunto inter-relacionado, buscando alcançar o equilíbrio entre ambas, sendo elas:

- a) Flexibilidade cognitiva de uma organização de conceber formas alternativas de criação de valor nos mercados;
- b) Flexibilidade cognitiva dos gerentes de conceber a alternativa processos de gestão para implementar lógicas estratégicas identificado por modo de competência;
- c) Unidades da coordenação flexibilidade de uma organização para montar cadeias de tangível e recursos intangíveis necessários para levar a risca a lógica da estratégia organizacional através das ações para a criação de valor;
- d) Deriva da capacidade dos recursos nas cadeias de recursos de uma organização para ser utilizado de maneiras alternativas;
- e) Deriva da capacidade de uma organização para utilizar as flexibilidades dos seus recursos específicos e estratégia de forma eficaz e eficiente ao longo de uma gama de condições de funcionamento.

Competindo através da competência, a estratégia e o desempenho foram abordados por Mills et al. (2002, p. 13) em níveis de competências organizacionais que se classificam em: competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais e competências individuais. Os autores propõem de forma sintética, uma reflexão sobre os vários níveis de competências existentes em uma organização. O quadro 7 sintetiza o entendimento dos autores para cada um dos níveis.

Quadro 7 - Níveis de competências organizacionais

Competências essenciais	Atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia
Competências distintivas	Atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm de vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Atividades coletivas associadas às atividades-meios e as atividades-fins da organização.



Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organizações e valor social ao indivíduo.
--------------------------	--

Fonte: Mills; Platts; Richards (2002, p. 13).

Zarifian (2001) também propõe uma classificação para as competências organizacionais: competências em processos, competências técnicas e desempenho, competências nas organizações, competências de serviço e competências sociais.

Corroborando com o foco estratégico, Gramigna (2002) estuda as competências sobre abordagem específica e as categoriza em: competências diferenciais, competências essenciais, competências básicas e competências terceirizáveis. Tais competências aprofundam o entendimento dos princípios de competitividade nas organizações, bem como estabelecem objetivos para a missão da empresa através do funcionamento que mobiliza, mantém e executa através da competência para agregar valor à organização.

Domingues (2003) apresenta uma classificação das competências como: competências estratégicas, competências técnicas e específicas e competências sociais. Já Fleury e Fleury (2004) classificam as competências individuais como: técnico-profissionais, de negócios e sociais.

## 2.5 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDICADORES DE DESEMPENHO

As perspectivas teóricas das competências ao longo das décadas de 70, 80 e 90 difundiram importantes reflexões e benefícios para o desenvolvimento das organizações. A competência organizacional apresenta suas raízes na Visão Baseada em Recursos (VBR), uma vez que para essa teoria a empresa é considerada um portfólio de recursos que criam vantagem competitiva através do desempenho da organização. Os recursos são aspectos tangíveis e intangíveis da firma adquiridos ao longo do tempo, desta forma, de acordo com a teoria da VBR as competências podem ser combinações desses recursos (BONOTTO, 2005; PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Embora as competências sejam desencadeadas no comportamento do indivíduo, a relação diante da atitude gerada em situações profissionais provoca a conexão entre diferentes atividades. O indivíduo constrói suas competências nas experiências, conhecimentos e especialidades. Que interagem com as atividades, trabalho em equipe e a soma das

competências individuais gerando uma maior sinergia para as competências organizacionais (ZARIFIAN, 2001).

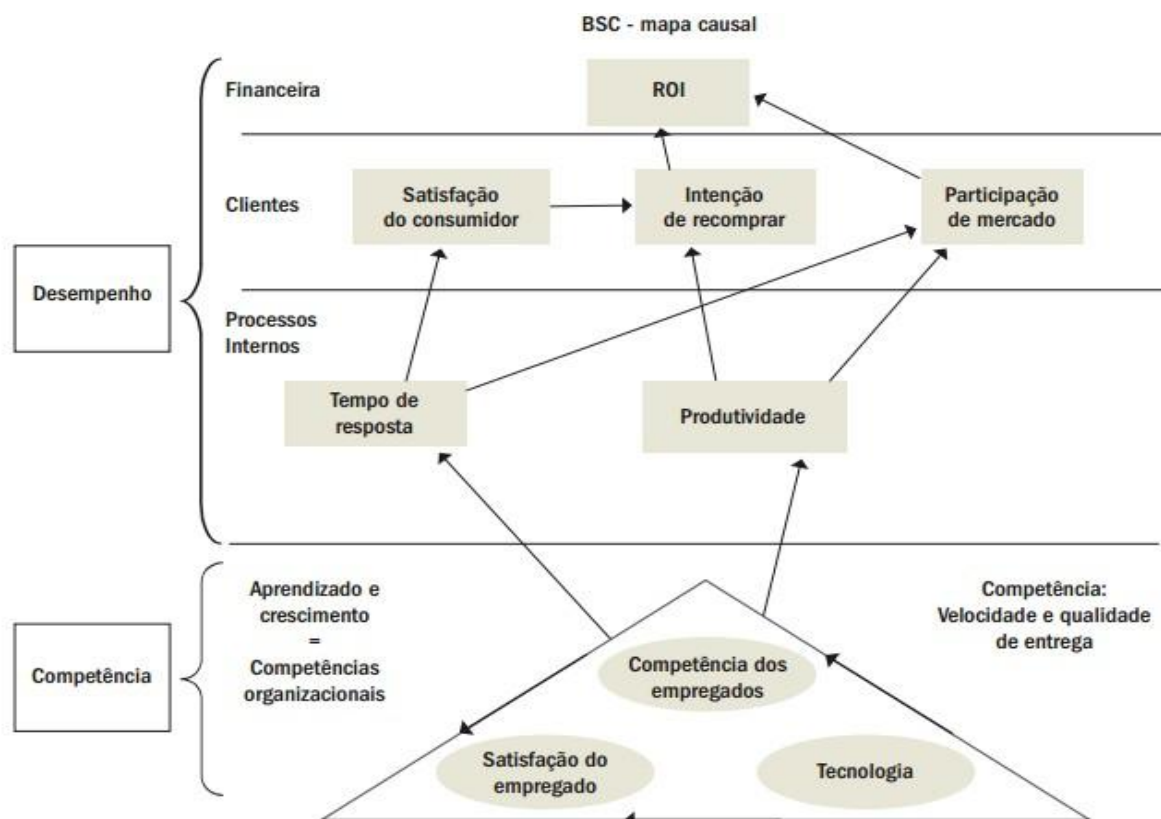
Sordi e Azevedo (2008) defendem que a competência organizacional está associada ao grupo responsável pela administração do processo de gestão do conhecimento e por aqueles que definem a estratégia corporativa que influencia no direcionamento do processo interno na percepção dos clientes para o resultado financeiro.

Nesse sentido, as competências são decorrentes de um grupo de recursos direcionados a determinar o nível de desempenho em uma atividade. Para Mills et al. (2002), as competências são sintetizadas em três medidas: valor, sustentabilidade e versatilidade, uma vez que agrega valor a organização de modo a enumerar a capacidade de transferir os recursos, cria benefício e singularidade além de integrar habilidades a tecnologia.

Corroborando com a ideia, Fernandes (2004) apresenta outro elemento denominado de Fatores-Chaves de Sucesso (KSF). O KSF caracteriza as competências organizacionais que busca agregar valor à organização, estabelecendo o conceito de que em cada nível organizacional existam atributos específicos aos profissionais que desempenham o negócio, impactando o desempenho da organização em um fator-chave de sucesso.

Sobre a articulação dos recursos próprios relacionados às competências, Fernandes (2008), apoiando-se em Mills et al. (2002) e Kaplan e Norton (2010), representa a competência organizacional conforme um mapa estratégico ilustrado a seguir. Na figura, o triângulo utilizado demonstra a interação e velocidade das competências diante dos resultados esperados dos indicadores de desempenho. Desta forma, percebe-se a forte aproximação da perspectiva de Aprendizado e Crescimento do BSC com o conceito de competência organizacional, isto porque, gerando riquezas pela absorção dos recursos que são coordenados pela organização, as capacitações, tidas como competências dos colaboradores, são incluídas.

Figura 6 - Mapa Estratégico



Fonte: Fernandes; Fleury; Mills (2006).

Para Kaplan e Norton (1997) o aprendizado e crescimento organizacional propiciam um delineamento de causa e efeito transmitindo aos objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos o direcionamento que as empresas devem deter para obter um excelente desempenho. Neste sentido, as competências inerentes ao aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita o alcance dos objetivos, bem como, se apresenta como vetores das outras três perspectivas do *balanced scorecard*.

O grupo de três indicadores focados nos funcionários apresentados na figura 06 descreve a satisfação do empregado, tecnologia e competência dos empregados, tais vetores são proporcionados e monitorados a partir dos resultados e investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional ao integrar as medidas do BSC à estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) as atitudes, capacidade e habilidades organizacionais para o aprendizado e crescimento são a base para atingir as metas estabelecidas nos indicadores de desempenho financeiros, nos indicadores referentes aos

Cientes e aos Processos internos. De modo que o condutor para aprendizado e crescimento origina-se de três outras fontes: sistemas, funcionários e alinhamento organizacional. Vale salientar que as estratégias voltadas para o desempenho de qualidade vão requerer um investimento em pessoal, sistemas e processos que são condutos para produção da capacidade organizacional necessária.

Os indicadores financeiros são indicadores de desempenho mesurados a curto prazo, indicando apenas dados e informações referentes a situações passadas, sem explicar e gerar valor futuro às organizações. Contudo, os vetores de aprendizado e crescimento expandem expectativas nas três primeiras perspectivas a obter resultados por caracterizarem a busca de inovações e desenvolvimentos de novas competências e tecnologia que correspondem diretamente à mensuração de ativos tangíveis e intangíveis que condiciona ao período de longo prazo (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005).

Para Kaplan e Norton (1997), as perspectivas de clientes e processos internos revelam que são eminentes ao desempenho dos funcionários, incentivados pelas competências internas mediante as exigências. A capacidade da organização ao agregar valor no relacionamento dos clientes e de perceber as necessidades e agir de acordo com a percepção dos clientes promove o desenvolvimento da estrutura interna.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000) corroboram com essa ideia ao afirmarem que a base para melhorar a gestão da empresa é a perspectiva de aprendizado e crescimento. Pois, a infraestrutura é que irá viabilizar que os objetivos estabelecidos nas outras perspectivas sejam atingidos.

Assim, o BSC traduz através da estratégia organizacional os objetivos, indicadores metas e ações que contribuem para o reconhecimento das competências, orientando a identificar quais competências são necessários para alcanças os objetivos em cada perspectiva de desempenho. Desta forma, Barbosa e Rodrigues (2005) afirmam que as organizações que procuram analisar os indicadores organizacionais através de indicadores específicos no nível operacional (equipes de trabalho e indivíduo), visam projetar atitudes individuais, departamentais e organizacionais.

Portanto, os indicadores de desempenho são parâmetros que evidenciam dados e informações que criam situações para tomadas de ações e decisões futuras. Tais ações buscam a eficácia e eficiência dos indicadores avaliados, bem como, transcendem por intermédio dos indivíduos a realização das ações nas organizações, por agirem de acordo com suas

competências na capacidade de aprendizagem, processamento de informações e conhecimento (NEELY et al, 1996).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia é uma sistematização de métodos. O método de pesquisa é a maneira como o trabalho foi realizado. De acordo com Gil (2008), método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que foram utilizados para atingir o conhecimento.

A pesquisa será conduzida através dos tipos de procedimentos que podem ser adotados na busca sistemática de conhecimento. A tipologia definirá categorias, e por isso os tipos de pesquisas podem ser classificados quanto ao seu método, sua abordagem, seu objetivo, e seus procedimentos.

A presente pesquisa caracteriza-se por ser quanto aos objetivos descritiva, em busca de descrever as características de determinada população (SILVA, 2006) e exploratória, com finalidade de esclarecer e desenvolver ideias, buscando uma visão ampla e geral sobre determinado fato (GIL, 2002; 2008).

O método utilizado para a pesquisa foi o indutivo, em que, segundo Larkatos e Marconi (2001), o objetivo dos argumentos indutivos é levar à conclusão cujo o conteúdo é mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi documental, bibliográfica e se caracteriza como uma *Survey*, pois proporciona uma investigação mais aprofundada sobre o objetivo de estudo (OLIVEIRA, 2003) e uma descrição quantitativa ou numérica de tendências (CRESWELL, 2010). Quanto ao problema, foi utilizada uma abordagem quantitativa com a utilização de um questionário como instrumento de coleta de dados. Para Teddlie e Tashakkori (2009), métodos quantitativos têm o paradigma de construir concepções, podendo ser exploratório e confirmatório.

A população escolhida para ser estudada foram empresas atacadistas do ramo alimentício que tenham sede na RMR. Inicialmente, buscou-se contato com a associação Pernambucana de atacadistas e distribuidores (ASPA), a fim de conseguir a lista de associados para serem os pesquisados. Apesar dos esforços despendidos, vários e-mails, reuniões e visitas, a diretoria da associação não concedeu autorização para a disponibilização da lista de associados.

Diante dessa dificuldade, a partir da rede de fornecedores de empresas varejistas do ramo alimentício, foi conseguida uma relação de empresas por busca via lista telefônica e cadastro de empresas disponíveis na internet.

Martins e Theófilo (2007) defendem que a construção de um modelo conceitual de pesquisa, ou seja, a modelagem da pesquisa é advinda da definição clara do problema a ser investigado, das variáveis e características do objeto que se almeja conhecer, explicar e prever.

Assim, A realização desse estudo compreendeu as seguintes etapas:

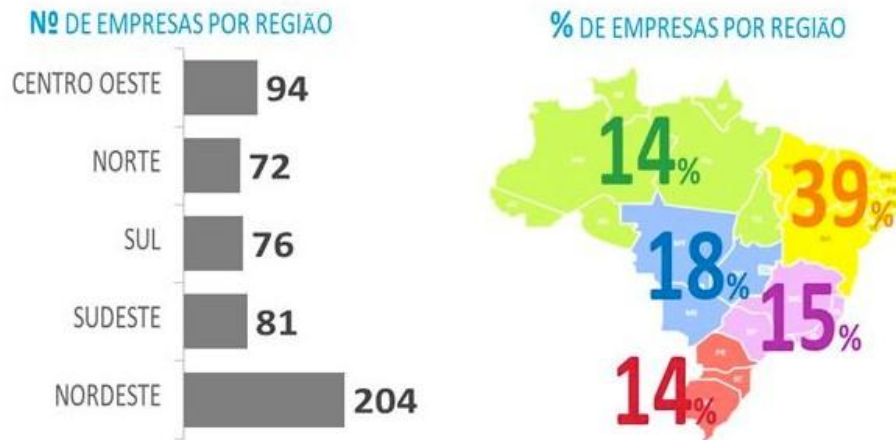
- 1) Pesquisa bibliográfica sobre indicadores de desempenho, *Balanced Scorecard* e competências organizacionais, bem como o conhecimento das características das empresas atacadistas e distribuidoras.
- 2) Elaboração do questionário, instrumento de coleta de dados a partir do levantamento bibliográfico e pré-teste do questionário.
- 3) Pesquisa de campo junto às empresas atacadistas e distribuidoras do ramo alimentício por meio de aplicação de questionários estruturados realizados por visita presencial e e-mails.
- 4) Tabulação e análise dos resultados da pesquisa de campo, incluindo análises estatísticas com o auxílio do software STATISTICA for Windows.

### 3.1 ESCOPO DA PESQUISA

Kotler (1999), citado por Silva (2010), destaca que, o setor atacadista é a unidade empresarial que compra e vende mercadorias para varejistas ou usuários industriais, institucionais e comerciais. Desta forma, definir o setor atacadista como intermediário é compreender que a sua principal função é intermediar a relação entre indústria e varejo, ajustando a diferença entre produção e consumo, gerando assim uma economia nos custos ente o produtor e o consumidor (SILVA, 2010).

No Brasil, o setor de atacado e distribuição oferece ao mercado o mais abrangente panorama do segmento. De acordo com os resultados do Ranking da Associação Brasileira de atacado e distribuidor (ABAD), desenvolvido por Nielsen (2015) – ano base 2014, o Brasil apresenta uma evolução positiva de crescimento do segmento atacadista com 51,7% de participação do setor mercantil. Nesta mesma amostra, a Região Nordeste destaca-se com a maior participação de empresas no ano de 2014, representando 39% das empresas concentradas na região e uma participação no faturamento de 28% do seguimento no Brasil (ABAD 2015).

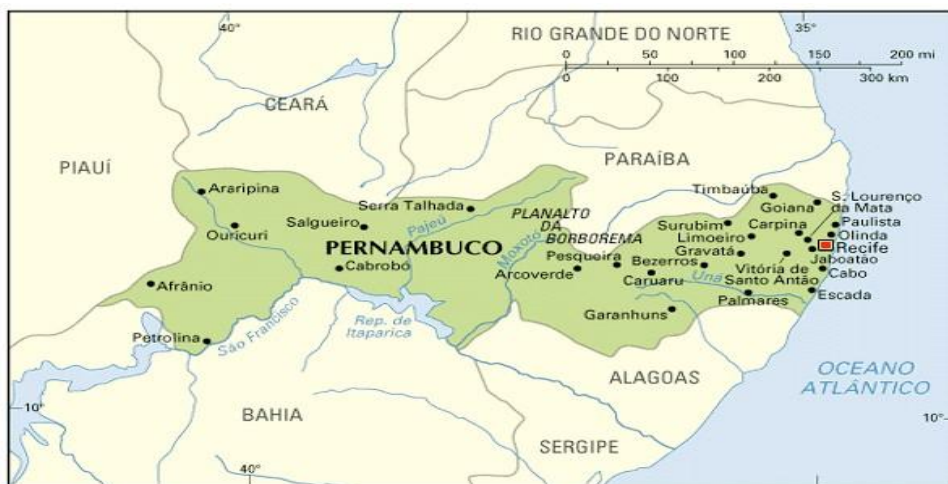
Figura 7 - Número de empresas atacadistas por Região



Fonte: Ranking ABAD Nielsen (2015).

No ranking nacional é perceptível o destaque da Região Nordeste, formada pelos estados do Piauí, Bahia, Ceará, Sergipe, Paraíba, Alagoas, Maranhão, Pernambuco e Rio grande do Norte. A delimitação desta pesquisa, leva em consideração os custos de execução e o interesse de estudos no cenário demográfico específico, restringindo a representatividade do escopo para as empresas atacadistas/distribuidoras da Região Metropolitana do Recife, no Estado de Pernambuco.

Figura 8 - Estado de Pernambuco e Cidades



Fonte: ENCONTRAPE, 2016.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA



O universo proposto para esta pesquisa buscou evidências empíricas sobre o uso e a importância das competências organizacionais e dos indicadores de desempenho das empresas atacadistas da Região Metropolitana do Recife-PE.

No processo de caracterização do universo investigado, foram definidos os seguintes critérios para filtrar e identificar as empresas que foram incluídas nesta pesquisa:

- Sejam localizadas demograficamente na Região Metropolitana do Recife;
- Sejam do ramo de atividade econômica pessoa jurídica como atacadistas/distribuidor;
- Tenham o Estado de Pernambuco como sede da matriz organizacional.

No cenário regional, o estado de Pernambuco é representado pela Associação Pernambucana de Atacadista e Distribuidores (ASPA), afiliada da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD). Segundo o site oficial da ASPA, a associação foi fundada em 1983 e representa a iniciativa de um grupo de empresários do setor que desejavam criar uma entidade que representasse o segmento no estado.

Dentro desse contexto, no primeiro momento foi pensado em utilizar uma amostra das empresas cadastradas na ASPA. O convite para participação da pesquisa foi feito mediante visita ao escritório da associação e explanação do projeto, além de mais duas tentativas, por meio de envio de *e-mails* e contatos telefônicos, sem êxito na disponibilização do cadastro das empresas associadas, conforme citado anteriormente.

Dessa forma, tomou-se como base para a amostra de pesquisa o cadastro de fornecedores de três empresas varejistas geridas por profissionais da rede de relacionamento da pesquisadora. O cadastro disponibilizado pelas empresas, continha 128 empresas, destas, foram excluídas 45 empresas identificadas por indústrias, formando assim um grupo composto por 83 empresas de atividade distribuição/atacado do ramo alimentício. Além desse cadastro, também foram levantadas empresas através de lista telefônicas, mas não se identificou outras, além das já listadas, e que atendessem aos critérios estabelecidos nesse trabalho.

Assim, o universo da pesquisa foi composto por 83 empresas cuja atividade primária é de distribuição e atacado no ramo alimentício e que têm sede na RMR, nos quais constavam 47 empresas no município de Recife, 29 empresas no município de Jaboatão dos Guararapes, 4 empresas no município de Paulista, 2 empresas no município de Camaragibe, 2 empresas no município do Cabo de Santo Agostinho. As empresas entrevistadas não tinham o BSC implementado, mas possuem o controle de indicadores de desempenho, o que já as tornavam

aptas para esta pesquisa. Deste modo, as empresas enquadram-se nos usuários tipo I, de acordo com Soderberg (2006, p.29), onde as empresas possuem Estratégia bem definida e indicadores de desempenho. A pesquisa de campo teve uma duração de cinco meses, com início em julho de 2016. Todas as 83 empresas foram contactadas e receberam o convite para participar da pesquisa. Ao todo, 37 delas aceitaram participar e responderam ao questionário com êxito, o que corresponde a 44,6% do total. Estas empresas estão instaladas em dois municípios da Região Metropolitana do Recife: Recife e Jaboatão dos Guararapes.

Tabela 1 - Municípios de origem dos questionários respondidos

Municípios	Empresa	
	Frequência	Percentual
Recife	23	62,16
Jaboatão dos Guararapes	14	37,84
Total	37	100

Fonte: Sá, 2016.

### 3.3 VARIÁVEIS

As variáveis explicativas consideradas nesta pesquisa foram referentes à utilização de indicadores de desempenho e competências organizacionais, visando atender aos objetivos propostos. E as variáveis qualitativas inseridas nesta pesquisa foram referentes aos aspectos definidos descritivamente através das variáveis condicionadas à falta de hierarquia ou ordem. Seguindo para as variáveis quantitativas que são expressas entre as variáveis que apresentam aspectos quantificáveis. Isto é, neste trabalho as variáveis foram trabalhadas da seguinte forma: as variáveis referentes aos indicadores de desempenho e as competências organizacionais são ordinais quanto ao grau de importância e nominais quanto ao uso. Tais variáveis precisam ser ordinais para que possam atender aos objetivos da pesquisa, pois dentre outras observações, foi possível relacionar o tempo de atuação de um gestor (de 1 a 5 anos, de 5 a 10 anos, etc.) ao grau de importância dos indicadores utilizados pela organização e das competências organizacionais utilizadas.

Com exceção da variável Sexo do gestor, as variáveis relativas ao perfil do gestor e da organização são ordinais. Isto porque se busca saber, por exemplo, o tempo de atuação de

cada empresa, de forma que os dados possam ser agrupados de maneira ordenada. A seguir são apresentadas as categorias, variáveis e funções, no quadro 8.

Quadro 8 - Categorias, Variáveis e funções

CATEGORIAS	VARIÁVEIS	FUNÇÕES
PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	Tipo da Atividade primária Tempo de atuação das empresas Faturamento Anual Bruto Número de Funcionários Responsável pelo planejamento organizacional	Nominal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
PERFIL DO GESTOR	Gênero Faixa Etária Nível de escolaridade Experiência profissional	Binário e Nominal Ordinal Ordinal Ordinal
INDICADORES DE DESEMPENHO	Indicadores de desempenho	Binário e Ordinal
COMPETÊNCIAS	Competência organizacional	Binário e Ordinal

Fonte: Sá, 2016.

Mediante a categoria de indicadores de desempenho e competências organizacionais, as variáveis apresentadas estão agrupadas em 4 perspectivas: financeira, cliente, processos internos e crescimento e aprendizado. Os indicadores foram agrupados dentro das perspectivas propostas do *Balanced Scorecard*, conforme descrito no referencial teórico cada perspectiva contém as variáveis relativas ao uso e importância relativa, respondidas pelo gestor, a partir da lista previamente apresentada no questionário seguindo o BSC conforme disponibilizado no apêndice 1.

A seguir estão apresentados os quadros em que os gestores responderam quanto ao uso dos indicadores e seu grau de importância, conforme exposto no questionário que foi enviado aos gestores pesquisados. Para se chegar a esses indicadores, foi feito um levantamento bibliográfico em artigos que tratam do tema, construindo assim, o rol de indicadores de desempenho e competências para cada perspectiva do BSC, a partir dos que foram identificados com maior frequência, não se limitando ao número de indicadores de desempenho e competência, variando entre cinco a nove variáveis por perspectiva do BSC.

Quadro 9 - Uso e Grau de Importância dos Indicadores de desempenho como Variáveis Utilizadas.

<b>Indicadores De Desempenho sob a Perspectiva Financeira</b>	<b>Uso</b>		<b>Grau de Importância dos Indicadores</b>			
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Baixo</b>	<b>Relativo</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
Lucratividade						
Rentabilidade						
Crescimento das vendas						
Custo unitário por produto						
Custo por entrega						
Fluxo de caixa						
Custos por pedidos						
Retorno dos investimentos						
Redução de despesas operacionais						
<b>Indicadores De Desempenho sob a Perspectiva dos Clientes</b>	<b>Uso</b>		<b>Grau de Importância dos Indicadores</b>			
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Baixo</b>	<b>Relativo</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
Quantidade de clientes Ativos						
Positivização de novos clientes						
Mix de Produtos ofertados						
Qualidade dos produtos						
Pesquisa de preço dos produtos						
Ocorrência de Devolução de produtos						
Satisfação dos Clientes						
Crescimento da participação de mercado						
<b>Indicadores De Desempenho sob Perspectivados Processos Internos</b>	<b>Uso</b>		<b>Grau de Importância dos Indicadores</b>			
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Baixo</b>	<b>Relativo</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
Tempo de Realização das operações						
Flexibilidade de Entrega						
Tempo de Estocagem						
Uso da capacidade estalada						
Ocorrência de Pós venda						
Entregas no prazo						
Desperdício ou avarias de produtos						
<b>Indicadores De Desempenho sob Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</b>	<b>Uso</b>		<b>Grau de Importância dos Indicadores</b>			
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Baixo</b>	<b>Relativo</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
Produtividade dos empregados						
Satisfação dos empregados						
Rotatividade de empregados						
Desenvolvimento e inovação Organizacional						
Investimento em treinamento						

Fonte: Sá, 2016.

Da mesma forma, as competências organizacionais foram listadas de acordo com o levantamento bibliográfico realizado para este trabalho, seguindo autores como: Fernandes, Fleury e Mills (2006), Brida e Santos (2011), Borini, Floriani e Fleury (2012) e Ruas, Raupp, Becker e Pegorini (2014). Os gestores também responderam quanto ao uso e grau de importância de cada uma das competências listadas para cada perspectiva do BSC.

Segundo o levantamento bibliográfico, as competências elencadas são as que darão suporte às empresas para atingirem suas estratégias, metas e processos com eficiência e eficácia que lhes garantam vantagens competitivas, apresentadas no quadro 10.

Quadro 10-Competências Organizacionais como Variáveis.

Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeira	Uso		Grau de Importância dos Indicadores			
	Sim	Não	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Gestão e planejamento financeiro						
Foco no resultado						
Gestão em custos						
Conhecimento em plano orçamentário						
Gestão contábil						
Visão Estratégica						
Competências Organizacionais sob a Perspectiva dos Clientes	Uso		Grau de Importância dos Indicadores			
	Sim	Não	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Conhecimento em precificação e Monitoramento de mercado						
Conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados						
Atendimento de qualidade						
Relacionamento com os clientes						
Gestão de Marketing						
Orientação para inovação e mudança (procedimentos e produtos)						
Competências Organizacionais sob a Perspectiva dos Processos Internos	Uso		Grau de Importância dos Indicadores			
	Sim	Não	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos						
Aprimoramento dos processos operacionais						
Criação e adaptação dos produtos						
Gestão da cadeia de suprimentos (compras, operações e vendas)						
Gestão de estoque						
Gestão e Monitoramento tecnológico						
Competências Organizacionais sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Uso		Grau de Importância dos Indicadores			
	Sim	Não	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Relacionamento interpessoal						
Gestão em capacitação e desenvolvimento humano						
Avaliação de desempenho das equipes						
Orientação para Resultados						
Liderança e Gestão das pessoas						

### 3.4 COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento da pesquisa, como descrito anteriormente, foi utilizado um questionário específico, elaborado a partir do levantamento bibliográfico realizado, para descrever as características dos fenômenos e variáveis estudadas. Sendo necessário apenas marcar um X nas colunas relativas ao uso (sim ou não) e escolher um dos 4 pontos da escala Likert de grau de importância, que variou de baixo a muito importante.

A aplicação dos questionários foi evidenciada de duas formas: a primeira em contato inicial por *e-mail* e a segunda, para reforço dentre os que não responderam à primeira tentativa, por visita presencial, todas mediante prévio contato telefônico. O questionário de coleta de dados possuía quatro partes:

Parte I - Características das empresas: inclui aspectos como tipo de atividade primária, tempo de atuação, faturamento anual, número de funcionários e responsável pelo planejamento estratégico;

Parte II – Características do gestor responsável pelo planejamento organizacional e respondente do questionário como: gênero, faixa etária, nível de escolaridade, experiência profissional;

Parte III – Informações sobre o uso e a importância relativa dos indicadores de desempenho com base nas quatro perspectivas do BSC;

Parte IV - Informações sobre o uso e a importância relativa das competências organizacionais com base nas quatro perspectivas do BSC;

### 3.5 TÉCNICA ESTATÍSTICA UTILIZADA

O tratamento estatístico utilizado neste trabalho refere-se à análise descritiva dos dados obtidos pelos questionários aplicados, com base nos levantamentos de frequência e testes estatísticos. Foi utilizado o *software STATISTICA for Windows*.

Na primeira etapa de análise foi realizada uma análise descritiva das características da empresa e dos gestores, e em seguida, a análise descritiva do uso e nível de importância dos indicadores de desempenho e competências organizacionais. A partir dos resultados obtidos dessa primeira etapa da análise, busca-se responder o primeiro objetivo específico da pesquisa.

Na segunda etapa foi realizada a análise de correlação por meio dos testes estatísticos, correspondente ao uso e nível de importância relativa dos indicadores de desempenho, características das empresas e do gestor, seguido pela análise correspondente ao uso e importância relativa das competências organizacionais e características das empresas e dos gestores. A partir dos resultados obtidos dessa segunda etapa da análise, busca-se responder o segundo objetivo específico da pesquisa.

Na terceira etapa foi realizada a análise de correlação por meio do teste estatístico, correspondente ao uso e importância relativa entre os indicadores de desempenho e as competências organizacionais. A partir dos resultados obtidos dessa terceira etapa da análise, busca-se responder o terceiro objetivo específico da pesquisa, bem como o problema da pesquisa.

Para atingir os objetivos do trabalho, o teste estatístico que melhor se enquadra é a Correlação de Spearman. Os testes não paramétricos são prioritariamente adaptáveis aos estudos que envolvem variáveis de mensuração ordinal, correspondendo a grande maioria das variáveis estudadas neste trabalho. Para Martins (2005), as técnicas da estatística não paramétrica são, particularmente, adaptáveis aos dados das ciências do comportamento. Podem ainda ser aplicadas em várias situações, e por não exigirem populações distribuídas os métodos, podem ser aplicados a dados não-numéricos.

O teste de correlação vai medir o grau de relacionamento, ou seja, a força entre duas variáveis. Desta forma, a correlação é uma medida de relacionamento linear entre as variáveis. O importante na correlação é relatar o valor do coeficiente de correlação, ou seja, observar quão grande é cada valor e qual a significância. Quando o valor da significância for menor que 5%, é identificado que existe um relacionamento significativo entre as variáveis (FIELD, 2013).

O coeficiente  $\rho$  de *Spearman*, utilizado nas pesquisas para o teste estatístico, mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais (FIELD, 2013). Neste trabalho, a análise quanto ao grau de importância trata-se de variáveis ordinais, e por isso a correlação mais adequada é o Coeficiente *Spearman*, que varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável. Para este trabalho,

foram consideradas as relações estatisticamente significativas em um nível de 95% ( $p=0,05$ ) das variáveis analisadas.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DO PERFIL DOS GESTORES E DAS EMPRESAS

Conforme exposto anteriormente, o presente estudo busca inicialmente discutir o perfil dos respondentes, que foram os gestores das empresas pesquisadas. Dos questionários enviados, obteve-se um retorno de 37 questionários. Quanto à classificação do ramo de atividade das empresas, a maioria se classificou como mercearia, que trabalha apenas com produtos secos.

Tabela 2 - Distribuição de frequência do ramo das empresas pesquisadas.

Ramo	Frequência	Percentual
Carnes, frangos, peixes, frios e embutidos	13	35,1%
Frutas e hortaliças	2	5,4%
Mercearia - produtos secos	22	59,5%

Fonte: Sá, 2016.

Foi consultado sobre o número de funcionários e a maior parte das empresas tem entre 10 e 49 funcionários, deste modo, a amostra trabalhada é formada principalmente por micro e pequenas empresas.

Tabela 3 - Distribuição de frequência dos Números de Funcionários.

Número de funcionários	Frequência	Percentual
Até 9	3	8%
De 10 a 49	17	46%
De 50 a 99	7	19%
Mais de 99	10	27%

Fonte: Sá, 2016.

Outro fator investigado foi o tempo de atuação das empresas no mercado. Pode-se perceber que grande parte das empresas atua há mais ou menos 10 anos, e outra grande parcela entre 11 e 20 anos. Isto mostra que o grupo de empresas pesquisadas tem uma certa estabilidade no mercado em que atua.

Tabela 4 - Distribuição de frequência do Tempo de Atuação das Empresas

Tempo de atuação	Frequência	Percentual
Até 10 anos	16	43,3%
Entre 11 e 20 anos	15	40,5%
Mais que 20 anos	6	16,2%

Fonte: Sá, 2016.

Com relação ao faturamento anual das empresas participantes, tem-se uma concentração entre R\$ 2.400.000,00 até R\$ 16.000.000,00, demonstrando que as empresas pesquisadas em sua maioria são de grande porte e com faturamento expressivo no mercado.

Tabela 5 - Distribuição de Frequência do Faturamento Anual bruto

<b>Faturamento anual bruto</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Até R\$ 2.400.000,00	2	5%
Acima de R\$ 2.400.000,00 até R\$ 16.000.000,00	11	30%
Acima de R\$ 16.000.000,00 até R\$ 90.000.000,00	11	30%
Acima de R\$ 90.000.000,00 até R\$ 300.000.000,00	8	22%
Acima de R\$ 300.000.000,00	5	13%
Total	37	100%

Fonte: Sá, 2016.

Dos 37 respondentes desta pesquisa, a grande maioria é do gênero masculino. São sócios e diretores com nível superior, em grande parte dos respondentes. Quando consultados sobre quem é o responsável pelo planejamento organizacional, a maioria respondeu que é o sócio-diretor quem executa essa importante atividade.

Tabela 6 - Distribuição de frequência dos Responsáveis pelo planejamento organizacional.

<b>Responsável pelo planejamento organizacional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sócio-Diretor	20	54%
Diretor Executivo	9	24%
Gerente de Área	8	22%

Fonte: Sá, 2016.

Com relação ao nível de escolaridade dos respondentes, percebeu-se que a grande maioria tem nível superior completo e pós-graduação. Isto de certo modo foi uma surpresa pelo nível educacional nacional, mas ao mesmo tempo demonstra que os gestores dessas empresas estão preparados para realizarem uma gestão profissionalizada.

Tabela 7 - Distribuição de Frequência do Nível de Escolaridade dos respondentes.

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Ensino Médio	9	30%
Superior	17	46%
Pós-Graduação	11	24%

Fonte: Sá, 2016.

Quanto ao perfil dos respondentes, a maioria dos gestores participantes da pesquisa tem mais de 41 anos. O que mais uma vez confirma que o mercado neste setor busca pessoas com experiência na área, e por consequência, em sua maioria pessoas com mais idade.

Tabela 8 - Distribuição da Frequência da idade

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Até 30 anos	3	8%
De 31 a 40 anos	11	29,8%
De 41 a 50 anos	14	37,9%
Mais de 50 anos	9	24,3%

Fonte: Sá, 2016.

Assim, é percebido que a maior parte dos entrevistados era formada por sócios-diretores das empresas, com nível superior, experiência profissional de 11 a 20 anos e idade de 41 a 50 anos, com predominância do sexo masculino.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DO USO E DA RELEVÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

### 4.2.1 Perspectiva Financeira

Os indicadores analisados na perspectiva financeira foram: lucratividade, rentabilidade, crescimento das vendas, custo unitário por vendas, custo por entrega, fluxo de caixa, custo por pedido, retorno do investimento e redução de despesas operacionais.

Foi perguntado aos gestores sobre a utilização desses indicadores e o grau de importância considerada por eles, aos mesmos. Na perspectiva financeira, os indicadores mais utilizados pela grande maioria das empresas pesquisadas foram: crescimento de vendas, lucratividade, redução das despesas operacionais e fluxo de caixa.

O indicador crescimento de vendas sendo o mais utilizado pode refletir que as empresas atacadistas/distribuidoras pesquisadas se preocupam com o volume de vendas obtidas, uma vez que é peculiar nessa atividade trabalhar-se com o ganho através do giro de vendas.

Para Miranda e Reis (2005) o faturamento foi apontado como um dos indicadores mais utilizados pelo setor atacadista. O autor aponta que talvez o faturamento tenha sido o principal indicador financeiro pela característica do setor atacadista trabalhar com margens menores e giros maiores, cujo o foco é o volume de vendas. Assim, vem ao encontro dos dados identificados nas empresas pesquisadas.

Nota-se que todos os indicadores listados na perspectiva financeira são muito utilizados pelos gestores, com exceção do custo por pedido e rentabilidade. Os demais, lucratividade, crescimento das vendas, redução das despesas operacionais e fluxo de caixa são muito utilizados por mais de 80% das empresas pesquisadas.

Conceição e Quintão (2004), ressaltaram em sua pesquisa de avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos que o indicador menos utilizado por todos os elos é o custo de pedido, o que reflete a dificuldade dos elos da cadeia em sistematizar e mensurar esse custo, apesar da sua importância nos custos logísticos totais. Isto também foi identificado neste estudo, com o menor percentual de uso entre os nove indicadores financeiros apresentados.

Tabela 9 - Distribuição de frequência do uso dos Indicadores de Desempenho sob Perspectiva Financeira.

<b>Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva Financeira</b>	<b>Frequência de uso</b>	<b>Percentual</b>
Lucratividade	34	91,9%
Rentabilidade	15	40,5%
Crescimento das vendas	36	97,3%
Custos Unit. Por vendas	27	73,0%
Custos por entrega	20	54,1%
Fluxo de caixa	31	83,8%
Custos por pedido	9	24,3%
Retorno do investimento	17	45,9%
Redução de despesas operacionais	33	89,2%

Fonte: Sá, 2016.

Quanto à importância relativa dos indicadores de desempenho, este trabalho identificou que alguns indicadores como rentabilidade, foram considerados importantes, ou muito importantes pela maioria, mas apenas 40,5% a utilizam. E isto aconteceu com diversos

outros indicadores em que os gestores usam relativamente pouco, mas acham muito importantes.

Tabela 10 - Distribuição de frequência da Importância Relativa dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva Financeira.

<b>Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva Financeira</b>	<b>Baixo</b>	<b>Relativo</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>	<b>% Muito Importante</b>
Lucratividade			5	32	86%
Rentabilidade		1	13	23	62%
Crescimento das vendas			5	32	86%
Custos unit. Por vendas		1	13	23	62%
Custos por entrega	4	14	9	10	27%
Fluxo de caixa			9	28	75%
Custos por pedido	8	18	7	4	11%
Retorno do investimento		1	14	22	59%
Redução de despesas operacionais			16	21	57%

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.2.2 Perspectiva do Cliente**

Os indicadores selecionados na perspectiva do cliente foram: quantidade de clientes ativos, positividade de novos clientes, mix de produtos ofertados, qualidade dos produtos, pesquisa de preço dos produtos, ocorrências de devolução de produtos, satisfação do cliente e crescimento da participação de mercado.

O uso do indicador de desempenho com maior distribuição de frequência foi pesquisa de preço dos produtos, seguido por quantidade de clientes ativos e mix de produtos ofertados/vendidos.

Já os indicadores menos utilizados foram satisfação de cliente e crescimento da participação de mercado e ocorrências de devolução de produtos. Contudo, utilizados pela maioria dos respondentes.

Esses resultados sugerem que as empresas buscam quantificar a prospecção de clientes e o maior número de itens vendidos para agregação no volume de vendas, adotando as práticas de preço do mercado, mantendo-se atualizadas e competitivas em seu ramo. Interessante salientar que todos os indicadores da perspectiva do cliente foram identificados pela maioria dos respondentes como muito utilizados.

Tabela 11 - Distribuição de Frequência dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva do Cliente.

<b>Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva do Cliente</b>	<b>Frequência de uso</b>	<b>Percentual</b>
Quantidade de clientes ativos	33	89,2%
Positivção de novos clientes	27	72,9%
Mix de produtos ofertados/vendidos	33	89,1%
Qualidade dos produtos	29	78,4%
Pesquisa de preço dos produtos	36	97,3%
Ocorrências de devolução de produtos	23	62,2%
Satisfação do cliente	22	59,5%
Crescimento da participação de mercado	22	59,5%

Fonte: Sá, 2016.

Contudo, quando analisado o uso dos indicadores com sua importância relativa, é interessante observar que embora o indicador pesquisa de preço dos produtos seja o mais utilizado não é o mais importante na visão dos gestores. O indicador considerado muito importante foi satisfação do cliente para a grande maioria dos gestores. Isto talvez demonstre que os gestores tenham dificuldade em mensurar a satisfação dos clientes, mas achem importante fazê-lo.

Tabela 12 - Distribuição de frequência da Importância Relativa dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva de Clientes.

<b>Clientes</b>	<b>Baixo</b>	<b>Relativo</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>	<b>% Muito Importante</b>
Quantidade de clientes ativos		2	8	27	73%
Positivção de novos clientes		3	13	21	56%
Mix de produtos ofertados/vendidos		2	14	21	56%
Qualidade dos produtos		1	10	26	70%
Pesquisa de preço dos produtos		4	13	20	54%
Ocorrências de devolução de produtos		5	15	17	46%
Satisfação do cliente			7	30	81%
Crescimento da participação de mercado		1	15	21	56%

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Os indicadores de desempenho sob a perspectiva dos processos internos utilizados foram: tempo de realização das operações, flexibilidade de entrega, tempo de estocagem, uso da capacidade instalada, ocorrências de pós-venda, entrega no prazo e desperdícios ou avarias de produtos.

Sob a perspectiva dos processos internos, o indicador de desempenho mais utilizado foi entrega no prazo, seguido por desperdícios ou avarias de produtos e tempo de estocagem. Isto sugere que as empresas se preocupem com a velocidade de entrega dos produtos, ou seja, a importância do tempo de giro e ressuprimento dos produtos, bem como redução de riscos de perdas.

Percebe-se, no entanto, que os indicadores da perspectiva processos internos não são tão utilizados quanto os indicadores vistos anteriormente. Dos sete indicadores selecionados para a pesquisa e apresentados no questionário, apenas três são usados pela maioria dos respondentes. Já os indicadores menos utilizados são ocorrências de pós-venda e flexibilidade de entrega.

Tabela 13 - Distribuição de frequência de uso dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva dos Processos internos.

<b>Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva dos Processos internos</b>	<b>Frequência de uso</b>	<b>Percentual</b>
Tempo de realização das operações	18	48,6%
Flexibilidade de entrega	14	37,8%
Tempo de estocagem	23	62,2%
Uso da capacidade instalada	17	45,9%
Ocorrências de pós-venda	13	35,1%
Entrega no prazo	33	89,2%
Desperdícios ou avarias de produtos	25	67,6%

Fonte: Sá, 2016.

Vale salientar que, quanto à importância relativa dos indicadores, ocorrência de pós-venda foi o menos utilizado pelos respondentes, no entanto a maioria o considera importante ou muito importante.

Em contrapartida, o indicador entrega no prazo foi considerado muito utilizado e importante ou muito importante pela maioria dos gestores. Já o indicador flexibilidade de entrega não é utilizado por grande parte deles e também o consideram com baixa importância.

Tabela 14 - Distribuição de frequência da Importância Relativa dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva dos Processos Internos.

Processos internos	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante	% Muito importante
Tempo de realização das operações	2	8	16	11	29%
Flexibilidade de entrega	5	17	10	5	13%
Tempo de estocagem		3	13	21	56%
Uso da capacidade instalada	1	14	13	9	24%
Ocorrências de pós-venda	2	8	17	10	27%
Entrega no prazo		3	13	21	56%
Desperdícios ou avarias de produtos	1	2	7	27	73%

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.2.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento foram investigados a utilização e o grau de importância dos seguintes indicadores: produtividade dos empregados, satisfação dos empregados, rotatividade dos empregados, desenvolvimento e inovação organizacional e investimento em treinamento.

Sob a perspectiva de aprendizagem e crescimento, o indicador mais utilizado é rotatividade dos empregados. De acordo com Moreira (2014), o conhecimento da rotatividade dos empregados na empresa é importante, pois isto irá refletir diretamente no seu planejamento financeiro e operacional. Cada funcionário demitido demanda inúmeros gastos previstos nas leis trabalhistas, além dos processos para contratação de novos empregados e adaptação de novos funcionários. Assim, nota-se a tendência das empresas em evitar grande rotatividade dos empregados. Preocupação também identificada nesta pesquisada.

Para Monteiro (1993) o aumento da satisfação dos empregados muitas vezes pode resultar em aumento da produtividade. Kim (2002) salienta que a motivação e a satisfação dos empregados no trabalho podem influenciar na determinação do comportamento dos indivíduos e isto é importante porque estes encontram-se inseridos no processo de alcance dos objetivos organizacionais.

Neste trabalho o indicador satisfação dos empregados é preocupação da maioria dos participantes da pesquisa. Já em relação aos indicadores produtividade dos empregados,



desenvolvimento e inovação operacional e Investimento em treinamento, menos da metade dos participantes os utilizam com muita frequência.

Tabela 15 - Distribuição de frequência de uso dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva dos Aprendizagem e Crescimento.

<b>Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva do Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Frequência de uso</b>	<b>Percentual</b>
Produtividade dos empregados	17	45,9%
Satisfação dos empregados	19	51,4%
Rotatividade dos empregados	28	75,7%
Desenvolvimento e inovação organizacional	16	43,2%
Investimentos em treinamento	18	48,6%

Fonte: Sá, 2016.

Quanto à importância que os gestores atribuíram aos indicadores de desempenho sob a perspectiva, o indicador desenvolvimento e inovação organizacional, apesar de pouco utilizado, foi considerado pela maioria participantes como Importante ou muito importante. Bem como todos os demais indicadores avaliados, apesar de nem todos serem bem utilizados.

Tabela 16 - Distribuição de frequência da Importância Relativa dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva Aprendizagem e crescimento.

<b>Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Baixo</b>	<b>Relativo</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>
Produtividade dos empregados		1	8	28
Satisfação dos empregados		1	13	23
Rotatividade dos empregados		2	18	17
Desenvolvimento e inovação organizacional	2	7	14	14
Investimentos em treinamento		11	12	14

Fonte: Sá, 2016.

Concluindo a análise do uso e relevância dos indicadores de desempenho, seguindo as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, a presente pesquisa mostra que os indicadores mais utilizados são os indicadores da perspectiva financeira, seguidos pelos indicadores da perspectiva de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. De maneira semelhante, o trabalho desenvolvido por Nakamura et al. (2005) indica que os gestores utilizaram indicadores de medição de desempenho nas seguintes proporções: 96,4% na

perspectiva financeira, 74,2% na perspectiva de clientes, 61,2% na perspectiva de processos internos.

#### 4.3 ANÁLISE DO USO E DA RELEVÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

##### 4.3.1 Competências Organizacionais da Perspectiva Financeira

As competências organizacionais, sob a perspectiva financeira, selecionadas para esta pesquisa foram: gestão em planejamento financeiro, foco em resultado, gestão em custos, conhecimento em planejamento orçamentário, gestão contábil e visão estratégica. Dentre as competências organizacionais apresentadas, as mais utilizadas são: visão estratégica, foco no resultado e gestão contábil.

Para Sobanski (1994), a estratégia de uma empresa nada mais é que um conjunto de decisões estratégicas que definem sua natureza e orientação futura. Já para Nascimento e Reginato, (2010, p. 182), “A estratégia corresponde à diretriz a ser seguida pela administração da empresa para levá-la ao alcance de um resultado desejado no curto, médio e longo prazo.” Assim, é através da visão estratégica que as empresas traçam planos para que os objetivos sejam alcançados. E isto foi confirmado na amostra trabalhada.

Percebe-se que os gestores respondentes das empresas atacadistas e/ou distribuidoras preocupam-se com o futuro da organização e têm foco nos resultados. Concordando com esta perspectiva, Megido e Xavier (2003) salientam que as empresas precisam se manter atualizadas, para terem o melhor desempenho e buscarem aumentar a eficiência e eficácia organizacional. Ou seja, isto exige um processo permanente de adequação a novos métodos e técnicas de produção/prestação de serviços, exigindo também uma constante revisão das estratégias organizacionais, visando manter fidelidade dos clientes e busca por novas oportunidades de mercado.

Tabela 17 - Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeira

Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeira	Frequência de uso	Percentual
Gestão em planejamento financeiro	31	83,8%
Foco em resultado	33	89,2%
Gestão em custos	11	29,7%

Conhecimento em planejamento orçamentário	25	67,6%
Gestão contábil	33	89,2%
Visão estratégica	34	91,9%

Fonte: Sá, 2016.

Todas as competências organizacionais listadas na perspectiva financeira são utilizadas pela maioria respondentes. Em termos de importância das competências na perspectiva financeira, constatou-se que gestão em custos e conhecimento em planejamento orçamentário foram as únicas competências consideradas com importância relativa, talvez justificando assim, sua menor utilização.

Embora a competência gestão em planejamento financeiro não tenha sido a mais utilizada, foi considerada a mais importante pelos gestores respondentes. Segundo Cheng e Mendes (1989) a gestão financeira é responsável pelo equilíbrio entre rentabilidade e liquidez, além de se voltar para o fluxo de caixa. Percebe-se, portanto, que as competências mais importantes para os gestores, também estão relacionadas com os indicadores de desempenho.

Todas as demais competências foram consideradas pelos respondentes como Importante ou Muito importante. Isto vem confirmar o que se identificou no levantamento bibliográfico realizado que subsidiou a escolha das competências organizacionais apresentadas no questionário, dentre eles Dutra (2012), Fleury e Fleury (2004), Fernandes (2004), Porter (1985), Resende (2000) e outros.

Tabela 18 - Distribuição de frequência da Importância Relativa das Competências sob a Perspectiva Financeira.

Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeiras	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante	% Muito Importante
Gestão em planejamento financeiro			4	33	89%
Foco em resultado			9	28	75%
Gestão em custos		7	10	20	54%
Conhecimento em planejamento orçamentário		3	14	20	54%
Gestão contábil			8	29	78%
Visão estratégica			7	30	81%

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.3.2 Competências Organizacionais da Perspectiva de Clientes

As competências organizacionais sob a perspectiva de clientes utilizadas foram: conhecimento em precificação e monitoramento de mercado, conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados, atendimento de qualidade, relacionamento com clientes, gestão de marketing e orientação para inovação e mudança.

Relacionamento com clientes foi a competência organizacional que obteve o maior percentual em nível de utilização pelos respondentes. Conhecimento em precificação e monitoramento do mercado, atendimento de qualidade e conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados foram as demais competências mais utilizadas pela maioria. Destaca-se que apenas a competência gestão em marketing foi identificada como pouco utilizada.

Tabela 19 - Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva de Clientes

Competências Organizacionais sob a Perspectiva dos Clientes	Frequência de uso	Percentual
Conhecimento em precificação e monitoramento de mercado	27	73%
Conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados	20	54%
Atendimento de qualidade	27	73%
Relacionamento com clientes	35	94,6%
Gestão de marketing	11	29,7%
Orientação para inovação e mudança	18	48,6%

Fonte: Sá, 2016.

Já em termos de importância relativa das competências organizacionais na perspectiva de clientes, foi identificado que relacionamento com os clientes, além de ser a mais utilizada pelas empresas pesquisadas, também é identificada como a mais importante, para a grande maioria. Semelhante ao que ocorreu com a competência Atendimento de qualidade que foi a segunda competência classificada como a mais importante pelos respondentes.

Esses dados vêm ao encontro com o que Pacheco et al. (2009) afirmam que na conjuntura da sociedade atual, novas formas de gestão vão surgindo buscando obtenção de vantagem competitiva, e portanto, corroboram com a necessidade de monitoração do mercado, com a preocupação quanto ao atendimento e proximidade com os clientes.

Tabela 20 - Distribuição de frequência da Importância Relativa das Competências sob a Perspectiva de Cliente.

Competências Organizacionais sob a Perspectiva dos Clientes	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante	% Muito Importante
---	-------	----------	------------	------------------	--------------------

Conhecimento em precificação e monitoramento de mercado	1	3	9	24	64%
Conhecimento em mapeamento e Desenvolvimento de novos mercados		7	9	21	56%
Atendimento de qualidade		1	4	32	86%
Relacionamento com clientes		1	2	34	91%
Gestão de marketing	3	16	7	11	29%
Orientação para inovação e mudança		9	19	9	24%

Fonte: Sá, 2016.

### 4.3.3 Competências organizacionais da Perspectiva dos Processos Internos

As competências utilizadas nesta pesquisa sob a perspectiva dos processos internos foram: desenvolvimento de soluções e sistemas específicos, aprimoramento de processos operacionais, criação e adaptação de produtos, gestão da cadeia de suprimentos (compras, operações e vendas), gestão de estoque e gestão de monitoramento tecnológico.

Gestão da cadeia de suprimento foi a competência mais utilizada pela maioria dos respondentes, seguida por aprimoramento de processos operacionais e gestão de estoque. Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2008) afirmam que as organizações não são estáticas no tempo, e assim, devem desenvolver e incorporar inovações para se manterem e aperfeiçoarem seus, processos buscando sua eficiência e eficácia organizacional, o que também foi identificado na presente pesquisa.

Tabela 21 - Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva do Processo Interno.

Competências Organizacionais sob a Perspectiva dos Processos internos	Frequência de uso	Percentual
Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	18	48,6%
Aprimoramento de processos operacionais	26	70,3%
Criação e adaptação de produtos	11	29,7%
Gestão da cadeia de suprimentos (compras, operações e vendas)	33	89,2%
Gestão de estoque	23	62,2%
Gestão de monitoramento tecnológico	19	51,5%

Fonte: Sá, 2016.

A competência criação e adaptação de produto foi a menos utilizada pelos gestores e corroborando com este resultado, a maioria a considera com relevância baixa ou relativa. Isto

talvez tenha ocorrido devido à peculiaridade do seguimento estudado que é formado por atacadistas que não desenvolvem essa competência.

As competências mais utilizadas pelas empresas participantes na perspectiva processos internos, gestão de cadeia de suprimento e gestão de estoques também foram consideradas as mais importantes pela maioria.

Tabela 22 - Distribuição de frequência da Importância Relativa das Competências sob a Perspectiva dos Processos Internos.

<b>Competências Organizacionais sob a Perspectiva dos Processos internos</b>	<b>Baixo</b>	<b>Relativo</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>	<b>% Muito Importante</b>
Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	2	13	15	7	18%
Aprimoramento de processos operacionais		1	18	18	48%
Criação e adaptação de produtos	5	17	7	8	21%
Gestão da cadeia de suprimentos (Compras, operações e vendas)		1	13	23	62%
Gestão de estoque			5	32	86%
Gestão de monitoramento tecnológico	1	10	17	9	24%

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.3.4 Competências Organizacionais na Perspectiva de Aprendizagem e crescimento**

As competências selecionadas na perspectiva aprendizagem e crescimento foram: relacionamento interpessoal, gestão em capacitação e desenvolvimento humano, avaliação de desempenho das equipes, orientação para resultados e liderança e gestão das pessoas.

A competência relacionamento interpessoal foi a que obteve maior percentual de utilização, seguida por orientação para resultados e liderança e gestão de estoques. Amorim e Silva (2011, p.108) defendem que, “há uma necessidade da organização em disseminar entre gestores e colaboradores os benefícios da incorporação de uma gestão voltada ao desenvolvimento da competência de todos os envolvidos”. Assim, ter atenção com os relacionamentos interpessoais entre funcionários, lideranças e gestores são competências organizacionais substanciais para bons resultados na atualidade, o que se confirma no presente estudo.

Tabela 23 - Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

<b>Competências Organizacionais sob a Perspectiva de Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Frequência de uso</b>	<b>Percentual</b>
Relacionamento interpessoal	31	83,8%
Gestão em capacitação e desenvolvimento humano	14	37,9%
Avaliação de desempenho das equipes	17	45,9%
Orientação para resultados	30	81%
Liderança e gestão das pessoas	29	78,4%

Fonte: Sá, 2016.

Quando foi analisado o nível de importância das competências organizacionais na perspectiva de aprendizagem e crescimento, foi verificado que as mais utilizadas também foram identificadas como as mais importantes. Isso vem a corroborar com Pontes (2004) quando ele afirma que muitas organizações buscam desenvolver uma gestão que valorize o trabalho humano e, para isto elas promovem o aperfeiçoamento e a satisfação dos seus funcionários, com orientação voltada aos resultados com uma gestão de pessoa que prima pela liderança e relacionamento interpessoal.

Carvalho, Ferreira e Kilimnik (2007) salientam que para as organizações serem mais competitivas no mercado, necessitam adotar uma gestão mais humana, focando também nos funcionários, desenvolvendo planos e estratégias que favoreçam o melhoramento das condições e ambiente de trabalho.

Tabela 24 - Distribuição de frequência da Importância Relativa das Competências sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

<b>Competências Organizacionais sob a Perspectiva de Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Baixo</b>	<b>Relativo</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>	<b>% Muito Importante</b>
Relacionamento interpessoal			8	29	78%
Gestão em capacitação e desenvolvimento Humano		1	10	26	70%
Avaliação de desempenho das equipes		1	11	25	67%
Orientação para resultados		1	7	29	78%
Liderança e gestão das pessoas			9	28	75%

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.4 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE O USO E IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

#### 4.4.1 Correlação Quanto ao Uso dos Indicadores Financeiros e as Características das empresas

O uso e a importância dos indicadores de desempenho foram relacionados com as seguintes características da empresa: porte, tempo de atuação da empresa, faturamento, número de funcionários e o responsável pelo planejamento organizacional. Através dos resultados obtidos observou-se que 21 correlações se mostraram estatisticamente significativas, nos indicadores lucratividade, rentabilidade, crescimento das vendas, custo unitário por venda, retorno do investimento e redução das despesas operacionais.

Quando relacionadas às características das empresas com o uso dos indicadores de desempenho financeiro, a lucratividade tem uma relação significativa apenas com o porte da organização, ou seja, quanto maior a organização, maior uso deste indicador. Com os demais aspectos analisados em termos da lucratividade, não foram identificadas correlações positivas.

Já com relação à rentabilidade, sabe-se que embora sua frequência de utilização seja menor entre os respondentes, ela se mostrou diretamente associada ao tempo de atuação e ao faturamento e ao número de funcionários. Assim, conclui-se que quanto maior o faturamento, e quanto maior o número de funcionários, maior a utilização do indicador de desempenho rentabilidade.

De modo semelhante à rentabilidade, os resultados demonstraram que o uso do indicador retorno sobre o investimento tem associação com todas as características das empresas analisadas. O retorno do investimento irá mensurar o resultado de determinado investimento, sendo assim, de grande importância para que o gestor.

Percebe-se, portanto, que a característica que mais tem associação com os indicadores financeiros analisados é o porte da organização, em que foram identificadas seis correlações entre os nove indicadores financeiros analisados.

Tabela 25 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva Financeira.

Perspectiva Financeira	Tempo atuação da empresa	Faturamento	Número Funcionário	Resp. Plan. Organizacional
Lucratividade	0,30	0,29	0,30	0,00
Rentabilidade	0,46	0,53	0,47	-0,47
Crescimento das vendas	0,17	0,16	0,28	0,27
Custos unit. Por vendas	0,36	0,42	0,41	-0,06



Custos por entrega	0,18	0,40	0,45	-0,17
Fluxo de caixa	0,24	0,10	0,07	-0,19
Custos por pedido	0,12	0,13	0,14	-0,23
Retorno do investimento	0,42	0,42	0,39	-0,44
Redução de despesas operacionais	0,11	0,41	0,41	-0,08

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.4.2 Correlação quanto à importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e as características das empresas

As empresas que participaram desta pesquisa ao responderem sobre a importância dos indicadores financeiros apresentados em correlação às suas características, sete dos nove indicadores apresentados obtiveram correlação positiva em relação ao número de funcionários, o que já era esperado quando analisado o uso dos mesmos.

Novamente as características de faturamento e número de funcionários também foram as que apresentaram correlação positiva para a maioria dos indicadores financeiros analisados e as características das empresas.

Tabela 26 - Correlação quanto à importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva Financeira.

Perspectiva Financeira	Tempo atuação da empresa	Faturamento	Numero Funcionário	Resp. Plan Organizacional
Lucratividade	0,07	0,31	0,43	-0,13
Rentabilidade	0,13	0,32	0,19	-0,19
Crescimento das vendas	0,07	0,38	0,51	-0,13
Custos unit. Por vendas	0,13	0,36	0,35	-0,07
Custos por entrega	0,14	0,39	0,45	0,00
Fluxo de caixa	-0,12	0,38	0,45	-0,01
Custos por pedido	0,00	0,15	0,14	-0,16
Retorno do investimento	0,25	0,41	0,48	-0,29
Redução de despesas operacionais	-0,02	0,50	0,42	0,01

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.4.3 Correlação quanto ao uso dos Indicadores de Desempenho sob a perspectiva dos Clientes e as características das empresas

Foram elencados oito indicadores na perspectiva de clientes, em análise da correlação com os mesmos aspectos e características das empresas em termos de tempo de atuação, faturamento, número de funcionários e responsável pelo planejamento organizacional.

Percebe-se que o número de funcionários e o faturamento foram as características que possuem associação direta com maior parte dos indicadores na visão dos clientes. O tempo de atuação da empresa foi que menos se relacionou com os indicadores. Isto quer dizer que o tempo da empresa no mercado não influencia na sua quantidade de clientes, por exemplo.

Tabela 27 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Clientes.

Perspectiva de Clientes	Tempo atuação da empresa	Faturamento	Numero de Funcionário	Resp. Plan Organizacional
Quantidade de clientes ativos	-0,01	0,18	0,23	0,36
Positivção de novos clientes	0,19	0,31	0,35	0,09
Mix de produtos ofertados/vendidos	0,11	0,18	0,23	0,14
Qualidade dos produtos	0,26	0,27	0,35	-0,03
Pesquisa de preço dos produtos	-0,29	0,16	0,11	0,27
Ocorrências de devolução de produtos	0,33	0,50	0,52	0,04
Satisfação do cliente	0,30	0,50	0,44	-0,21
Crescimento da participação de mercado	0,22	0,50	0,44	-0,35

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.4.4 Correlação quanto à importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Clientes

No que se diz respeito à importância dada pelos respondentes aos indicadores de desempenho sob a perspectiva dos clientes e as características das empresas, percebeu-se que houve poucas relações estatisticamente significativas. O número de funcionários manteve associação direta com a importância dada à qualidade dos produtos, ocorrências de devolução de produtos e crescimento da participação de mercado.

Tabela 28 - Correlação quanto a importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Clientes.

<b>Cientes</b>	<b>Tempo atuação da empresa</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Numero de Funcionário</b>	<b>Resp. Plan Organizacional</b>
Quantidade de clientes ativos	-0,28	0,12	0,19	0,11
Positivização de novos clientes	-0,07	0,21	0,19	0,06
Mix de produtos ofertados/vendidos	-0,18	0,10	0,13	0,27
Qualidade dos produtos	-0,02	0,09	0,36	0,25
Pesquisa de preço dos produtos	-0,20	0,38	0,27	-0,11
Ocorrências de devolução de produtos	-0,09	0,31	0,41	0,01
Satisfação do cliente	0,01	0,10	0,25	-0,06
Crescimento da participação de mercado	-0,24	0,37	0,41	-0,03

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.4.5 Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva dos Processos Internos

Quanto o uso dos indicadores de desempenho sob a perspectiva dos processos internos constatou-se que a característica da organização número de funcionários foi que mais apresentou associações diretas com os indicadores. Ou seja, o número de funcionários irá impactar no tempo de realização das operações e na flexibilidade de entrega, por exemplo.

No entanto, a associação direta mais forte percebida quanto ao uso de indicadores de desempenho e as características das empresas estão entre o faturamento e o tempo de realização das operações, como é possível observar na tabela abaixo.

Empresas com faturamentos mais altos tendem a usar mais o indicador tempo de realização das operações, o que pode sugerir que estas empresas talvez estejam em busca de maior eficiência quanto à realização das operações.

Tabela 29 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e Características das empresas sob a Perspectiva dos Processos Internos.

<b>Processos internos</b>	<b>Tempo atuação da empresa</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Numero de Funcionário</b>	<b>Resp. Plan Organizacional</b>
Tempo de realização das operações	0,36	0,56	0,47	-0,32
Flexibilidade de entrega	-0,09	0,29	0,34	-0,18
Tempo de estocagem	0,33	0,30	0,29	-0,03

Uso da capacidade instalada	0,19	0,37	0,34	-0,10
Ocorrências de pós-venda	0,28	0,30	0,33	-0,09
Entrega no prazo	0,23	-0,05	0,14	0,14
Desperdícios ou avarias de produtos	0,06	0,46	0,53	0,14

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.4.6 Correlação quanto à importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Processos Internos

Na análise da correlação entre a importância dada pelos respondentes aos indicadores de desempenho e as características das empresas, observa-se uma associação positiva forte entre o faturamento e o tempo de realização das operações, isto é, empresas com maiores faturamentos acham mais importante à utilização destes indicadores.

Do mesmo modo que se observou na correlação do uso desses indicadores com as características da empresa, quando analisada a importância, a característica número de funcionários foi que mais teve associações diretas com os indicadores na perspectiva dos processos internos. Ou seja, percebe-se como a quantidade de funcionários pode impactar da eficiência das atividades relacionadas aos processos internos da organização.

Tabela 30 - Correlação quanto à importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Processos Internos.

Processos internos	Tempo atuação da empresa	Faturamento	Numero de Funcionário	Resp. Plan Organizacional
Tempo de realização das operações	0,25	0,62	0,61	-0,26
Flexibilidade de entrega	0,00	0,10	0,07	-0,30
Tempo de estocagem	0,17	0,13	0,23	-0,04
Uso da capacidade instalada	0,18	0,45	0,39	-0,19
Ocorrências de pós-venda	-0,02	0,32	0,41	-0,05
Entrega no prazo	0,05	-0,09	0,10	0,06
Desperdícios ou avarias de produtos	-0,09	0,41	0,40	-0,07

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.4.7 Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A correlação entre o uso de indicadores de desempenho na perspectiva de aprendizagem e crescimento, e as características das empresas, evidencia que estes indicadores foram os que mais apresentaram associações com as características das empresas.

Os resultados demonstraram que o faturamento e o número de funcionários apresentam associações diretas com uso de todos os indicadores de desempenho na perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Já o tempo de atuação está associado positivamente com o uso da produtividade dos empregados, desenvolvimento e inovação organizacional e investimentos em treinamento.

Isso pode se justificar pelo fato de que os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento são responsáveis pela consecução dos objetivos descritos nas outras perspectivas. Nesta perspectiva há a preocupação de inovar e melhorar a capacidade da empresa, de modo que seja imprescindível o investimento em seus empregados, gestores e em inovação organizacional

Tabela 31 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

<b>Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Tempo atuação da empresa</b>	<b>Faturamento</b>	<b>N Funcionário</b>	<b>Resp. Plan Organizacional</b>
Produtividade dos empregados	0,35	0,42	0,34	-0,37
Satisfação dos empregados	0,16	0,60	0,54	-0,28
Rotatividade dos empregados	0,14	0,55	0,58	-0,08
Desenvolvimento e inovação organizacional	0,40	0,62	0,60	-0,42
Investimentos em treinamento	0,44	0,46	0,52	-0,32

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.4.8 Correlação quanto à importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

Embora, o uso dos indicadores desempenho na perspectiva de aprendizagem e crescimento esteja associado às características da organização, como foi visto anteriormente, quanto ao grau de importância que os gestores atribuíram a estes indicadores, percebe-se poucas correlações significativas.

O número de empregados relaciona-se mais fortemente com a importância dada à rotatividade dos empregados e Investimentos em treinamento. As demais características não apresentam correlações significativas com a importância dos indicadores.

Tabela 32 - Correlação quanto à importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

<b>Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Tempo atuação da empresa</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Número de Funcionário</b>	<b>Resp. Plan Organizacional</b>
Produtividade dos empregados	-0,05	-0,01	0,14	-0,12
Satisfação dos empregados	-0,07	0,28	0,30	-0,25
Rotatividade dos empregados	-0,06	0,36	0,53	-0,11
Desenvolvimento e inovação organizacional	0,29	0,32	0,45	-0,23
Investimentos em treinamento	0,27	0,37	0,52	-0,16

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.5 CORRELAÇÕES QUANTO AO USO E IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E AS CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES

O uso dos indicadores de desempenho e sua importância também foram relacionados com as características dos gestores respondentes da pesquisa. As características dos gestores utilizadas para a correlação foram: faixa etária, nível de escolaridade e experiência profissional. Os resultados indicaram que a característica que de fato interfere no uso dos indicadores de desempenho é o nível de escolaridade do respondente.

##### 4.5.1 Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva Financeira

Na perspectiva financeira, segundo a visão dos gestores, ao ser feita a correlação foi identificado que o uso dos indicadores de desempenho financeiros relaciona-se significativamente com o nível de escolaridade dos gestores participantes. Ou seja, quanto maior a escolaridade do gestor respondente maior o uso de indicadores como lucratividade, rentabilidade, fluxo de caixa, custo por pedido e retorno do investimento.

Já a experiência profissional do respondente mostrou-se diretamente associada ao uso dos indicadores financeiros de rentabilidade, custos por pedido e retorno do investimento. Observando que a associação mais forte foi identificada entre o nível de escolaridade e o indicador de rentabilidade. Ou seja, quanto maior a experiência dos gestores, maior o nível de escolaridade e maior a utilização destes indicadores.

Tabela 33 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva Financeira.

<b>Financeiros</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Experiência Prof.</b>
Lucratividade	-0,07	0,43	0,19
Rentabilidade	0,26	0,61	0,41
Crescimento das vendas	-0,22	0,24	-0,03
Custos unit. Por vendas	0,06	0,21	0,20
Custos por entrega	0,50	0,22	0,31
Fluxo de caixa	-0,02	0,33	0,20
Custos por pedido	0,21	0,39	0,33
Retorno do investimento	0,28	0,45	0,55
Redução de despesas operacionais	-0,08	0,14	-0,06

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.5.2 Correlação quanto à importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva Financeira**

Quanto a importância relativa dos indicadores de desempenho e as características dos gestores, os resultados obtidos demonstraram que há seis correlações estatisticamente significativas, conforme a tabela a seguir.

É interessante observar que a faixa etária dos gestores se mostrou inversamente associada à importância relativa do indicador de lucratividade. O que significa que quanto mais jovem menos importância é dada ao indicador da lucratividade.

Já o nível de escolaridade novamente se mostrou diretamente associado à importância dos indicadores lucratividade, rentabilidade, fluxo de caixa, custo por pedido e retorno do investimento, sendo este, o que mais apresentou correlação estatisticamente significativa. E a experiência profissional não demonstrou associação com nenhum dos indicadores.

Em suma, percebeu-se que o nível de escolaridade e os indicadores de lucratividade, rentabilidade, fluxo de caixa, custo por pedido e retorno do investimento se mostraram diretamente associados tanto quanto ao uso como na importância relativa.

Tabela 34 - Correlação quanto à importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva Financeira.

Financeiros	Faixa Etária	Nível de Escolaridade	Experiência Profissional
Lucratividade	-0,36	0,46	0,03
Rentabilidade	0,04	0,39	0,18
Crescimento das vendas	-0,27	0,24	-0,16
Custos unit. Por vendas	0,10	0,26	0,06
Custos por entrega	0,28	0,17	0,22
Fluxo de caixa	-0,27	0,39	-0,09
Custos por pedido	0,12	0,48	0,18
Retorno do investimento	0,03	0,33	0,05
Redução de despesas operacionais	0,09	0,14	-0,21

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.5.3 Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Clientes

Os resultados obtidos quanto ao uso dos indicadores de desempenho e as características dos gestores sob a perspectiva de clientes demonstraram que há três correlações estatisticamente significativas. A faixa etária dos gestores não demonstrou associação com nenhum dos indicadores: o nível de escolaridade se mostrou diretamente associado ao uso dos indicadores de satisfação do cliente e crescimento da participação de mercado. A experiência profissional se mostrou inversamente associada ao uso do indicador de quantidade de clientes ativos.

Portanto, percebe-se que dentre as quatro perspectivas do BSC estudadas, a de clientes apresentou o menor número de correlações com as características dos gestores.

Tabela 35 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Clientes.

Clientes	Faixa Etária	Nível de Escolaridade	Experiência Profissional
----------	--------------	-----------------------	--------------------------



Quantidade de clientes ativos	-0,18	0,03	-0,38
Positivização de novos clientes	0,06	0,13	0,05
Mix de produtos ofertados/vendidos	0,01	-0,09	-0,17
Qualidade dos produtos	0,31	0,13	0,24
Pesquisa de preço dos produtos	0,14	-0,22	-0,23
Ocorrências de devolução de produtos	0,18	0,29	0,21
Satisfação do cliente	0,05	0,44	0,20
Crescimento da participação de mercado	0,11	0,44	0,27

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.5.4 Correlação quanto à importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de clientes

Os resultados obtidos demonstraram que três das correlações testadas se mostraram estatisticamente significativas. Destaca-se que elas indicam a presença de relações inversas entre os fatores da importância relativa dos indicadores de desempenho e as características dos gestores. Assim, percebe-se que quanto maior a faixa etária menor a importância dada ao indicador satisfação dos clientes, e quanto mais experiência profissional, menor importância atribuída aos indicadores de quantidade de clientes ativos e mix de produtos ofertados/vendidos.

Tabela 36 - Correlação quanto à importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de clientes.

Clientes	Faixa Etária	Nível de Escolaridade	Experiência Profissional
Quantidade de clientes ativos	-0,19	0,04	-0,44
Positivização de novos clientes	-0,24	0,06	-0,29
Mix de produtos ofertados/vendidos	-0,09	-0,12	-0,36
Qualidade dos produtos	0,08	0,19	-0,10
Pesquisa de preço dos produtos	0,02	0,22	-0,29
Ocorrências de devolução de produtos	0,07	0,18	-0,26
Satisfação do cliente	-0,42	0,32	-0,17
Crescimento da participação de mercado	-0,09	0,13	-0,32

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.5.5 Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva dos Processos Internos

Os resultados obtidos quanto ao uso dos indicadores de desempenho e as características dos gestores sob a perspectiva dos processos internos, demonstraram que há cinco correlações estatisticamente significativas. A faixa etária dos gestores não demonstrou associação de uso com nenhum dos indicadores, ou seja, não há dependência entre eles de qualquer espécie.

Já em relação ao nível de escolaridade foram identificadas quatro correlações significativas em relação aos indicadores sob a perspectiva dos processos internos de: tempo de realização das operações, flexibilidade de entrega, uso da capacidade instalada e ocorrências de pós-venda, sendo esta última quem mais apresentou correlações estatisticamente positivas.

E quanto à experiência profissional dos gestores que participaram da pesquisa, apenas se mostrou diretamente associada ao uso da capacidade instalada. O que sugere que gestores mais experientes utilizam mais o indicador de uso da capacidade instalada da organização.

Nesta análise observa-se que o nível de escolaridade do gestor é a característica que será determinante no uso de indicadores relativos aos processos internos.

Tabela 37 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva do Processo Interno.

Processos internos	Faixa Etária	Nível de Escolaridade	Experiência Profissional
Tempo de realização das operações	0,11	0,44	0,30
Flexibilidade de entrega	0,00	0,40	0,20
Tempo de estocagem	0,06	0,29	0,28
Uso da capacidade instalada	0,16	0,38	0,35
Ocorrências de pós-venda	0,18	0,41	0,05
Entrega no prazo	-0,18	0,14	0,05
Desperdícios ou avarias de produtos	0,09	0,21	0,03

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.5.6 Correlação quanto à importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva dos Processos Internos

Na análise dos resultados obtidos com relação à importância relativa destes indicadores e as características dos gestores, nota-se que há quatro correlações estatisticamente significativas. A primeira está relacionada ao nível de escolaridade com o tempo de realização das operações e uso da capacidade instalada. Ou seja, isto sugere que quanto maior o nível de escolaridade dos gestores, menor o tempo de realização das operações e maior o uso da capacidade instalada da empresa, que deve favorecer à eficácia organizacional.

A experiência profissional dos gestores se apresentou relacionada diretamente com as ocorrências de pós-venda e desperdícios ou avarias de produtos, quanto à importância relativa. Ou seja, isto sugere que dentre as empresas atacadistas pesquisadas, quanto maior for a experiência profissional dos seus gestores, menores serão as ocorrências de pós-venda e desperdícios de produtos, talvez porque ele saiba lidar com mais efetividade em relação a esses indicadores na sua gestão.

A faixa etária dos gestores não demonstrou associação na importância relativa com nenhum dos indicadores. Então, independente da idade do gestor ele dá a mesma importância a todos os indicadores estudados na perspectiva dos processos internos.

Tabela 38 - Correlação quanto à importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva dos Processos Internos

Processos internos	Faixa Etária	Nível Escol	Experiência Profissional
Tempo de realização das operações	0,13	0,34	0,03
Flexibilidade de entrega	-0,16	0,17	-0,03
Tempo de estocagem	0,13	0,23	0,17
Uso da capacidade instalada	0,05	0,32	0,08
Ocorrências de pós-venda	-0,15	0,31	-0,32
Entrega no prazo	0,04	0,00	0,02
Desperdícios ou avarias de produtos	-0,12	0,039	-0,37

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.5.7 Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento está muito relacionada à capacitação e desenvolvimento tanto dos gestores como dos funcionários de qualquer organização. Nesta

pesquisa, os resultados obtidos demonstraram que há sete correlações estatisticamente significativas, em termos do uso e as características de nível de escolaridade e experiência profissional dos gestores.

O nível de escolaridade se mostrou diretamente associado ao uso dos indicadores de produtividade dos empregados, satisfação dos empregados, desenvolvimento e inovação organizacional e investimentos em treinamento. Isto deve ter sido identificado porque um gestor melhor qualificado terá melhores condições de gerenciar sua unidade de forma a que saiba como distribuir as atividades, incentivar e alocar os empregados nas atividades que lhes são mais relacionadas com suas competências e interesses, além de ser um grande estimulador de desenvolvimento e capacitação dos seus subordinados, como é destacado por autores como Pontes (2003), Sordi e Azevedo (2008), e Ruas, Antonello e Boff (2014).

De forma semelhante, a experiência profissional se mostrou diretamente associada ao uso dos indicadores de produtividade dos empregados, desenvolvimento e inovação organizacional e investimentos em treinamento. Isto sugere que os gestores com mais experiência valorizam mais o desenvolvimento de sua equipe e buscam investir em treinamento de seus subordinados para melhorar a sua produtividade, confirmando o que autores como Bitencourt (2001), Barbosa e Rodrigues (2005) e Bonotto (2005).

Mais uma vez, foi confirmado que quanto maior o nível de escolaridade do gestor, e a experiência profissional, maior a utilização dos indicadores de desempenho na perspectiva de aprendizagem e crescimento.

A faixa etária dos gestores não demonstrou associação de uso com nenhum dos indicadores na perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Tabela 39 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

<b>Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Experiência Profissional</b>
Produtividade dos empregados	0,16	0,52	0,35
Satisfação dos empregados	0,01	0,44	0,17
Rotatividade dos empregados	0,00	0,21	0,06
Desenvolvimento e inovação organizacional	0,21	0,61	0,35
Investimentos em treinamento	0,23	0,52	0,43

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.5.8 Correlação quanto à importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Os resultados obtidos demonstraram que há duas correlações estatisticamente significativas na correlação quanto à importância relativa dos indicadores de desempenho e as características dos gestores sob a perspectiva de aprendizagem e crescimento. O nível de escolaridade dos gestores se mostrou diretamente associado à importância relativa dos indicadores desenvolvimento e inovação organizacional e investimentos em treinamento. Isto vem a confirmar o elevado uso desses indicadores pelos gestores pesquisados, porque eles os acham importantes.

Novamente a faixa etária dos gestores e neste caso a experiência profissional não demonstraram associação de importância relativa em nenhum dos indicadores na perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Tabela 40 - Correlação quanto à importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

<b>Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Nível Escol.</b>	<b>Experiência Profissional</b>
Produtividade dos empregados	-0,18	0,18	-0,22
Satisfação dos empregados	0,04	0,25	-0,18
Rotatividade dos empregados	0,11	0,19	-0,11
Desenvolvimento e inovação organizacional	-0,01	<b>0,45</b>	0,09
Investimentos em treinamento	0,13	<b>0,53</b>	0,22

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.6 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE O USO, IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

##### 4.6.1 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva Financeira

Foram apresentadas aos gestores seis competências organizacionais consideradas substanciais ao bom desempenho organizacional, levantadas a partir da revisão bibliográfica

realizada para este estudo: gestão em planejamento financeiro, foco em resultado, gestão de custo, conhecimento em planejamento orçamentário, gestão contábil e visão estratégica.

Os resultados obtidos demonstram que há 16 correlações estatisticamente significativas entre o uso dessas competências e as características das empresas analisadas que foram: tempo de atuação, faturamento, número de funcionários e responsável pelo planejamento organizacional.

Com relação ao faturamento da organização, percebeu-se que está diretamente associado a todas às seis competências organizacionais apresentadas na perspectiva financeira. Isto significa que o faturamento que a empresa atinge está diretamente relacionado ao nível de suas competências organizacionais na perspectiva financeira.

Em termos do tempo de atuação da empresa foi identificado que está associado positivamente com o uso da gestão em planejamento financeiro e gestão em custos. Isso pode sugerir que quanto mais tempo a empresa tem de atuação no mercado e quanto maior for seu faturamento, maior será a utilização do planejamento financeiro e da gestão de custos para que a empresa atinja seus objetivos.

Quanto ao número de funcionários, só não se identificou correlações positivas com as competências organizacionais foco nos resultados e gestão contábil. A gestão contábil é imprescindível para qualquer organização independente de seu porte, faturamento ou número de funcionários pois fornece informações sobre seus ativos, e sua situação patrimonial e financeira, possibilitando por parte da gestão maior controle (SILVA, 2010).

Tabela 41 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva Financeira.

<b>Financeiras</b>	<b>Tempo atuação da empresa</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Número de Funcionário</b>	<b>Resp. Plan Org.</b>
Gestão em planejamento financeiro	0,34	0,49	0,45	-0,19
Foco em resultado	-0,01	0,41	0,23	0,36
Gestão em custos	0,33	0,48	0,42	-0,26
Conhecimento em planejamento orçamentário	0,14	0,41	0,41	-0,15
Gestão contábil	-0,01	0,33	0,32	0,14
Visão estratégica	0,03	0,37	0,41	0,24

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.6.2 Correlação quanto à Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva Financeira

Os resultados demonstram que há apenas três correlações significativas entre a importância relativa das competências organizacionais e as características da empresa sob a perspectiva financeira.

A primeira foi identificada entre o faturamento com a competência gestão de custos e também ocorreu correlação positiva entre o número de funcionários e a gestão de custos. Isto sugere que a gestão de custos é imprescindível para aqueles que querem aumentar seu faturamento. Ou seja, através de uma melhor gestão de custos a organização terá um melhor faturamento, isto estando correlacionado também ao seu número de funcionários.

Também foi identificada correlação positiva entre a competência organizacional conhecimento em planejamento orçamentário e o responsável pelo planejamento organizacional, ou seja, o responsável precisa utilizar efetivamente essa competência para poder desenvolver um bom planejamento.

Tabela 42 - Correlação quanto à Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva Financeira.

Financeiras	Tempo atuação da empresa	Faturamento	Número Funcionário	Resp. Plan Org.
Gestão em planejamento financeiro	0,11	0,18	0,32	-0,18
Foco em resultado	-0,12	0,27	0,19	-0,01
Gestão em custos	-0,12	0,52	0,56	-0,27
Conhecimento em planejamento orçamentário	-0,26	0,29	0,22	-0,34
Gestão contábil	-0,20	0,15	0,15	-0,20
Visão estratégica	-0,28	-0,03	0,11	0,02

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.6.3 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva dos Clientes

Quando analisada a correlação quanto ao uso das competências organizacionais e as características das empresas sob a perspectiva dos clientes, os testes apontam 16 correlações significativas.

Utilizar competências na visão dos clientes faz da organização um diferencial competitivo no mercado, pois tais indicadores possibilitam uma análise da empresa no mercado, evidenciando como o mercado reage às ações da empresa e como os clientes veem o negócio, confirmando estudos como os de Brida e Santos (2011), Callado, Callado e Almeida (2011).

O número de funcionários tem uma associação direta com o uso de todas as competências organizacionais sob a perspectiva do cliente, o que sugere que quanto maior o número de funcionários maior serão a utilização das competências organizacionais listadas neste trabalho.

O faturamento só não apresentou correlação positiva com as competências conhecimento em precificação e monitoramento do mercado e conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados. Isso sugere que a empresa ter um faturamento menor ou maior, não está associado, não tem relação com o uso por parte de seus gestores do conhecimento em precificação e monitoramento do mercado e conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados. Essas variáveis não mantêm relação entre si.

Tabela 43 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva dos Clientes.

Clientes	Tempo atuação da empresa	Faturamento	Número Funcionário	Resp. Plan Org.
Conhecimento em precificação e monitoramento de mercado	-0,14	0,26	0,41	0,02
Conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados	0,03	0,31	0,40	-0,03
Atendimento de qualidade	0,19	0,42	0,41	-0,21
Relacionamento com clientes	0,24	0,34	0,41	0,10
Gestão de marketing	0,16	0,43	0,48	-0,41
Orientação para inovação e mudança	0,21	0,46	0,52	-0,32

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.6.4 Correlação quanto à Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva de Clientes

A correlação quanto ao grau importância das competências organizacionais listadas e as características da empresa demonstraram nove resultados significativos estatisticamente.



O faturamento e o número de funcionários estão diretamente associados à importância dada pelos respondentes às competências de conhecimento em precificação e monitoramento de mercado, gestão de marketing e orientação para inovação e mudança. Isto sugere que quanto maior o faturamento e o número de funcionários maior é a importância dada para as competências organizacionais relacionadas ao mercado e inovação.

Mais uma vez nota-se que o tempo de atuação da empresa não mantém relações significativas com a importância dada às competências sob a perspectiva de clientes. Assim, pode-se inferir que o tempo de atuação da empresa o mercado não interfere na utilização das competências organizacionais estudadas, nem na importância que os gestores lhes atribuem.

Tabela 44 - Correlação quanto à Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva de Clientes.

<b>Clientes</b>	<b>Tempo atuação da empresa</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Número Funcionário</b>	<b>Resp. Plan Org.</b>
Conhecimento em precificação e monitoramento de mercado	-0,04	0,33	0,39	0,08
Conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados	-0,11	0,30	0,25	-0,15
Atendimento de qualidade	-0,23	0,14	-0,07	0,15
Relacionamento com clientes	-0,01	0,21	0,26	-0,23
Gestão de marketing	0,19	0,66	0,72	-0,29
Orientação para inovação e mudança	0,00	0,45	0,44	-0,24

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.6.5 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva dos Processos Internos**

A correlação entre o uso das competências organizacionais e as características das empresas sob a perspectiva dos processos internos demonstraram 14 resultados estatisticamente significativos.

O faturamento da organização e o número de funcionários têm uma associação direta com o uso de todas as competências organizacionais listadas sob a perspectiva dos clientes. Ou seja, quanto maior o faturamento e o número de funcionários maior a utilização destas competências na perspectiva dos processos internos.

O tempo de atuação da empresa tem associação direta com o uso das competências desenvolvimento de soluções e sistemas específicos e gestão de monitoramento tecnológico. Isso deve ser resultado da história de erros e acertos da empresa, em que com o tempo vai adquirindo maior efetividade em sua gestão por já ter desenvolvido soluções para diversos problemas que enfrentou em sua trajetória.

Tabela 45 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva dos Processos Internos.

Processos internos	Tempo atuação da empresa	Faturamento	Número Funcionário	Resp. Plan Org.
Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	0,51	0,56	0,58	-0,26
Aprimoramento de processos operacionais	0,25	0,57	0,50	-0,18
Criação e adaptação de produtos	0,08	0,58	0,54	-0,19
Gestão da cadeia de suprimentos (compras, operações e vendas)	-0,01	0,49	0,41	-0,08
Gestão de estoque	0,25	0,50	0,47	-0,03
Gestão de monitoramento tecnológico	0,46	0,65	0,65	-0,28

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.6.6 Correlação quanto à Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva do Processo Interno

Os testes estatísticos demonstram 12 correlações significativas entre as características das empresas e a importância relativa das competências organizacionais na perspectiva dos processos internos.

O número de funcionários é a característica que mais está diretamente associada as competências, assim como o faturamento que tem uma associação positiva com a importância considerada pelos gestores para todas as competências organizacionais listadas, exceto quanto as competências gestão de estoque e gestão de cadeia de suprimentos.

O tempo de atuação da empresa está inversamente associado à gestão de estoque e diretamente associado a importância do desenvolvimento de soluções e sistemas específicos e gestão de monitoramento tecnológico. Isso quer dizer que quanto mais tempo a empresa tem no mercado menor a importância que seu gestor atribui à gestão de estoque, e maior importância ao desenvolvimento de soluções e sistemas específicos e gestão de monitoramento tecnológico.

De modo semelhante, às correlações quanto ao uso das competências organizacionais, a importância atribuída às competências pelos gestores se relacionam de maneira significativa com o faturamento da organização e o número de funcionários. Isso significa que as empresas que possuem maior faturamento e número de funcionários, consideram as competências organizacionais sob a perspectiva dos processos internos mais importantes.

Tabela 46 - Correlação quanto à Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva do Processo Interno.

Processos internos	Tempo atuação da empresa	Faturamento	Número Funcionário	Resp. Plan Org.
Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	0,38	0,46	0,56	-0,31
Aprimoramento de processos operacionais	0,11	0,55	0,46	-0,21
Criação e adaptação de produtos	0,07	0,60	0,55	-0,06
Gestão da cadeia de suprimentos (compras, operações e vendas)	0,00	0,28	0,35	0,05
Gestão de estoque	-0,48	-0,04	0,02	-0,04
Gestão de monitoramento tecnológico	0,39	0,47	0,53	-0,17

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.6.7 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

As competências organizacionais sob a perspectivas de aprendizagem e crescimento têm 11 correlações estatisticamente significativas com as características das empresas.

O faturamento está diretamente associado ao uso do relacionamento interpessoal, gestão em capacitação e desenvolvimento humano, avaliação de desempenho das equipes, orientação para resultados e liderança e gestão das pessoas. Isso pode significar que quanto maior seu faturamento, maior será o uso das competências que estão relacionadas à gestão e relacionamento entre funcionários, como também autores como Fernandes (2004), Leite (2009) e Dutra (2012).

É interessante destacar, no entanto, que quando relacionado à importância dessas competências com a característica de faturamento das empresas não houve nenhuma relação significativa. Ou seja, embora o uso das competências seja associado ao faturamento, quando se trata do grau de importância não foi identificada significância estatística.

Tabela 47 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características das empresas sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

<b>Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Tempo atuação da empresa</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Número Funcionário</b>	<b>Resp. Plan Org.</b>
Relacionamento interpessoal	0,13	0,55	0,52	-0,00
Gestão em capacitação e desenvolvimento humano	0,29	0,44	0,46	-0,45
Avaliação de desempenho das equipes	0,26	0,37	0,27	-0,37
Orientação para resultados	0,20	0,59	0,54	-0,06
Liderança e gestão das pessoas	0,07	0,56	0,56	-0,11

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.6.8 Correlação quanto à Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

Embora não tenha sido encontrada relação significativa entre o tempo de atuação das empresas e o uso das competências sob a perspectiva de aprendizagem e crescimento, quando analisada a importância relativa, os resultados demonstram que há uma associação inversa entre a competência orientação para resultados e o tempo de atuação da empresa.

De modo semelhante, há uma associação direta entre o número de funcionários e avaliação de desempenho das equipes. Ou seja, isto pode sugerir que nas organizações maiores, com mais funcionários a necessidade de se avaliar o desempenho dos funcionários.

Tabela 48 - Correlação quanto a Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características da Empresa sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

<b>Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Tempo atuação da empresa</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Número Funcionário</b>	<b>Resp. Plan Org.</b>
Relacionamento interpessoal	-0,20	0,15	0,29	-0,03
Gestão em capacitação e desenvolvimento humano	-0,02	0,04	0,26	-0,07
Avaliação de desempenho das equipes	-0,11	0,32	0,44	-0,11
Orientação para resultados	-0,34	0,23	0,28	-0,01
Liderança e gestão das pessoas	-0,30	0,10	0,25	-0,01

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.7 ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES QUANTO AO USO E IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E AS CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES

As competências organizacionais selecionadas e agrupadas de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard* também foram relacionadas com as características dos gestores, tais como, faixa etária, nível de escolaridade e experiência profissional. Semelhante aos resultados obtidos na correlação dos indicadores de desempenho e as características dos gestores, percebeu-se, mais uma vez, que o nível de escolaridade do respondente foi a característica que mais obteve resultados positivos, quando relacionadas com as competências organizacionais estudadas.

##### 4.7.1 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva Financeira

Os resultados obtidos demonstraram que há cinco correlações estatisticamente significativas. A faixa etária dos gestores pesquisados se mostrou diretamente associada ao uso da competência de gestão em custo. Ou seja, infere-se que quanto maior a idade do gestor maior seu uso da gestão de custo. De modo semelhante e corroborando com o resultado acima, a experiência profissionais dos gestores se mostrou diretamente associada ao uso da competência gestão de custos, isto é, quanto mais idade e mais experiência mais a gestão de custo é utilizada.

O nível de escolaridade se mostrou diretamente associado ao uso das competências de gestão em planejamento, gestão em custos e conhecimento em planejamento orçamentário. Isso provavelmente significa que quanto maior o nível de escolaridade do gestor mais capacitado e seguro ele se sente para utilizar uma boa gestão e planejamento organizacional.

Tabela 49 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva Financeira.

Financeiras	Faixa Etária	Nível Escol.	Experiência Profissional
Gestão em planejamento financeiro	-0,27	0,63	0,02
Foco em resultado	0,11	-0,21	-0,17
Gestão em custos	0,35	0,60	0,47
Conhecimento em pla orçamentário	-0,10	0,52	0,03
Gestão contábil	-0,28	0,14	-0,38

Visão estratégica	0,04	-0,11	-0,17
-------------------	------	-------	-------

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.7.2 Correlação quanto à Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva Financeira

Os resultados obtidos demonstraram que há três correlações estatisticamente significativas. A faixa etária dos gestores se mostrou diretamente associada à importância relativa da competência de foco no resultado. Ou seja, quanto maior a faixa etária dos gestores mais eles se preocupam em estar focados nos resultados almejados.

O nível de escolaridade se mostrou diretamente associado à importância relativa da competência em gestão de custo, mas a experiência profissional se mostrou inversamente associada à importância relativa da competência em gestão de custos, ou seja, diferente da análise sobre o uso dessas competências, entende-se que gestores mais novos consideram mais importante a gestão de custos, embora os mais velhos são os gestores que mais a utilizam.

Tabela 50 - Correlação quanto à Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva Financeira.

Financeiras	Faixa Etária	Nível Escol.	Experiência Profissional
Gestão em planejamento financeiro	0,30	0,03	0,05
Foco em resultado	0,35	-0,13	-0,09
Gestão em custos	-0,08	0,39	-0,18
Conhecimento em plan. orçamentário	-0,02	0,06	-0,24
Gestão contábil	0,02	0,04	-0,33
Visão estratégica	0,11	-0,06	-0,25

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.7.3 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Clientes

Os resultados obtidos demonstraram que há cinco correlações estatisticamente significativas. A faixa etária dos gestores se mostrou diretamente associada ao uso da

competência de gestão de marketing, ou seja, gestores com mais idade utilizam mais a gestão de marketing.

O nível de escolaridade dos gestores se mostrou diretamente associado ao uso da competência em conhecimento de precificação e monitoramento de mercado, atendimento ao cliente, gestão de marketing e orientação para inovação e mudança. Isso sugere que quanto maior o nível de escolaridade dos gestores mais eles utilizam essas competências talvez por as acharem importantes para seus resultados.

A experiência profissional dos gestores não demonstrou associação quanto ao uso em nenhuma das competências relacionadas, o que de certo modo não era esperado, porque isso poderia ajudar no uso dessas competências listadas

Tabela 51 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Clientes.

<b>Clientes</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Nível Escol.</b>	<b>Experiência Profissional</b>
Conhecimento em precificação e monitoramento de mercado	-0,15	0,38	-0,10
Conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados	0,08	0,22	0,05
Atendimento de qualidade	-0,08	0,38	0,20
Relacionamento com clientes	-0,06	0,02	-0,04
Gestão de marketing	0,35	0,36	0,25
Orientação para inovação e mudança	-0,01	0,44	0,23

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.7.4 Correlação quanto à Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva de Cliente**

Os resultados obtidos demonstraram que há apenas duas correlações estatisticamente significativas, ambas relacionadas com o nível de escolaridade dos gestores.

A Faixa etária e a Experiência profissional dos gestores não demonstraram associação de importância relativa com nenhuma das competências relacionadas.

Foi surpreendente identificar que a experiência profissional dos gestores não apresentou qualquer correlação com as competências organizacionais listadas na perspectiva de clientes, pois isto seria esperado.

Tabela 52 - Correlação quanto à Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva de Cliente.

<b>Cientes</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Nível Escol.</b>	<b>Experiência Profissional</b>
Conhecimento em precificação e monitoramento de mercado	0,00	0,19	-0,19
Conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados	0,00	0,11	-0,09
Atendimento de qualidade	-0,09	-0,06	-0,14
Relacionamento com clientes	0,01	-0,17	-0,13
Gestão de marketing	0,14	<b>0,40</b>	0,12
Orientação para inovação e mudança	-0,30	<b>0,42</b>	-0,10

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.7.5 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva dos Processos Internos**

Os resultados obtidos demonstraram que há seis correlações estatisticamente significativas.

A Faixa etária dos gestores não demonstrou associação de uso em nenhuma das competências relacionadas, o que sugere que independente da idade do gestor, as competências organizacionais listadas serão utilizadas em sua gestão.

Já o nível de escolaridade novamente está relacionado com quase todas as competências listadas, não tendo correlação apenas com gestão da cadeia de suprimento, talvez porque a influência da empresa sobre isso seja muito pequena.

E a experiência profissional se mostrou diretamente associada apenas ao uso da competência de desenvolvimento de soluções e sistemas, o que também foi um resultado inesperado, porque era de se pensar que a experiência influenciasse o aprimoramento de processos organizacionais, por exemplo.

Tabela 53 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva dos Processos Internos.

<b>Processos internos</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Nível Escol.</b>	<b>Experiência Prof.</b>
Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	0,29	<b>0,59</b>	<b>0,50</b>
Aprimoramento de processos operacionais	0,11	<b>0,53</b>	0,18
Criação e adaptação de produtos	0,02	<b>0,44</b>	0,04
Gestão da cadeia de suprimentos (compras, operações e vendas)	-0,08	0,03	-0,27
Gestão de estoque	0,06	<b>0,44</b>	0,14



Gestão de monitoramento tecnológico	0,19	0,51	0,17
-------------------------------------	------	------	------

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.7.6 Correlação quanto à Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva de Processos Internos

Os resultados obtidos demonstraram que há três correlações estatisticamente significativas.

A faixa etária dos gestores e a experiência profissional não demonstraram associação de importância relativa em nenhuma das competências relacionadas.

Contudo, novamente o nível de escolaridade se mostrou diretamente associado à importância relativa das competências, neste caso, desenvolvimento de soluções e sistemas específicos, criação e adaptação de produtos e gestão de monitoramento tecnológico. Isso sugere que com maior nível de escolaridade os gestores se sentem mais à vontade para desempenhar essas competências nas organizações que estão inseridas, independente da experiência e faixa etária que possuem.

Tabela 54 - Correlação quanto à Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva de Processos Internos.

Processos internos	Faixa Etária	Nível Escol.	Experiência Profissional
Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	-0,01	0,65	0,27
Aprimoramento de processos operacionais	0,31	0,14	0,08
Criação e adaptação de produtos	0,00	0,42	-0,02
Gestão da cadeia de suprimentos (compras, operações e vendas)	0,04	-0,01	-0,12
Gestão de estoque	0,08	-0,19	-0,16
Gestão de monitoramento tecnológico	0,17	0,43	0,32

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.7.7 Correlação quanto ao uso das Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Os resultados obtidos demonstraram que há cinco correlações estatisticamente significativas.

A faixa etária dos gestores não demonstrou associação quanto ao uso em nenhuma das competências relacionadas.

O nível de escolaridade se mostrou diretamente associado ao uso das competências gestão em capacitação e desenvolvimento humano, avaliação de desempenho das equipes e liderança e gestão das pessoas. A experiência profissional se mostrou diretamente associada ao uso das competências gestão em capacitação e desenvolvimento humano e avaliação de desempenho em equipes. Desta vez estão juntas as características dos gestores em termos de nível de escolaridade e experiência em correlação com competências organizacionais relacionadas à gestão, liderança e desenvolvimento dos funcionários, que é o esperado por bons gestores na atualidade.

Tabela 55 - Correlação quanto ao uso entre as Competências Organizacionais e as Características dos Gestores sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

<b>Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Nível Escol.</b>	<b>Experiência Profissional</b>
Relacionamento interpessoal	-0,11	0,23	-0,25
Gestão em capacitação e desenvolvimento humano	0,25	0,47	0,47
Avaliação de desempenho das equipes	0,16	0,60	0,35
Orientação para resultados	-0,19	0,32	-0,08
Liderança e gestão das pessoas	-0,27	0,40	-0,17

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.7.8 Correlação quanto à Importância Relativa das Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva de Aprendizagem**

Os resultados obtidos demonstraram que há apenas uma correlação estatisticamente significativa, mas em termos inversos, que é a experiência profissional e a competência orientação para resultados. A faixa etária e o nível de escolaridade dos gestores não demonstraram associação significativa alguma com a importância relativa das competências relacionadas. A experiência profissional se mostrou inversamente associada à importância relativa da competência orientação para resultados. Isso sugere que profissionais mais experientes a consideram menos importante.

Tabela 56 - Correlação quanto à Importância Relativa entre as Competências Organizacionais e as Características do Gestor sob a Perspectiva de Aprendizagem.

<b>Aprendizagem e crescimento</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Nível Escol.</b>	<b>Experiência Profissional</b>
Relacionamento interpessoal	0,09	0,13	-0,25
Gestão em capacitação e desenvolvimento humano	0,08	0,19	-0,10
Avaliação de desempenho das equipes	0,18	0,12	-0,17
Orientação para resultados	0,06	-0,11	<b>-0,36</b>
Liderança e gestão das pessoas	0,07	0,13	-0,17

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.8 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A análise da correlação entre os indicadores de desempenho e as competências organizacionais que foram apresentadas às empresas também foi realizada a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard*, para os indicadores e para as competências organizacionais que foram levantadas na revisão bibliográfica realizada. Assim, para cada perspectiva, usando os indicadores listados, foram relacionadas as competências que deviam ser utilizadas pelas empresas.

##### 4.8.1 Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeira

Em termos de perspectiva financeira foram apresentadas aos participantes da pesquisa seis competências organizacionais e nove indicadores de desempenhos, já relacionados anteriormente. Desta maneira foram relacionados os indicadores de desempenho e as competências relacionadas dentro da perspectiva financeira.

A competência gestão em planejamento financeiro apresentou correlação positiva quanto ao uso dos indicadores de lucratividade, rentabilidade, e crescimento das vendas. Isso pode indicar que estes sejam os principais indicadores que são utilizados a partir da competência gestão em planejamento financeiro que é abrangente e fundamental para o desempenho organizacional. Não foi identificada correlação desta competência com os demais indicadores financeiros.

A segunda competência organizacional analisada tem correlação com os indicadores financeiros foi foco em resultados, e dos nove indicadores, quatro apresentaram correlação positiva, que foram: crescimento das vendas, custo unitário por produto, custo por pedido e redução das despesas operacionais. Estas competências estão muito relacionadas à preocupação das empresas com sua competitividade, em busca de vantagem competitiva no mercado turbulento atual.

De forma semelhante, a competência gestão em custos também apresentou correlação positiva com quatro dos nove indicadores, que foram: rentabilidade, custo por entrega, custo por pedido e retorno do investimento. Fernandes (2004) salienta que os recursos utilizados influenciam nos resultados e a gestão em custos facilita a eficácia organizacional.

Ou seja, a competência gestão de custos tem associação positiva com o indicador de rentabilidade. Isso talvez porque a gestão de custo dentre outras finalidades, tenha a análise da rentabilidade da organização. O trabalho de Guerreiro et al. (2008) fez um estudo de caso sobre a gestão da rentabilidade de clientes, originada a partir da mensuração do custo para servir e constatou que a gestão do custo permite uma análise mais detalhada da rentabilidade. Ainda de acordo com Guerreiro (2011), o processo de análise da rentabilidade fundamenta-se em informações advindas do sistema de custeio variável e a gestão de custos envolve a análise das melhores metodologias de custeio.

Tabela 57 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeira.

<b>Financeiros</b>	Gestão em Planejamento Financeiro	Foco em Resultado	Gestão em Custos	Conhecimento em Plano Orçamentário	Gestão Contábil	Visão Estratégica
Lucratividade	0,68	0,22	0,19	0,43	0,22	0,27
Rentabilidade	0,36	-0,07	0,67	0,45	-0,07	0,04
Crescimento das vendas	0,38	0,48	0,11	0,24	0,48	0,56
Custos unit. Por vendas	0,23	0,38	0,26	0,62	0,38	0,49
Custos por entrega	0,04	0,03	0,36	0,06	-0,15	0,12
Fluxo de caixa	0,20	0,08	0,29	0,32	0,08	0,14
Custos por pedido	0,08	-0,41	0,73	0,26	-0,21	-0,29
Retorno do investimento	0,11	-0,20	0,59	0,29	-0,38	-0,12
Redução de despesas operacionais	0,32	0,44	0,04	0,32	0,16	0,53

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.8.2 Correlação quanto à Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeira

Quando foram analisadas as correlações entre os indicadores financeiros e as competências organizacionais listadas no tópico anterior, em termos da importância que os gestores atribuíram às mesmas, foi identificado um número muito menor de correlações.

Em termos da competência gestão em planejamento financeiro, apenas o indicador crescimento das vendas obteve correlação positiva, o que pode indicar que no planejamento financeiro esta competência seja a mais importante.

A segunda competência, foco nos resultados, só obteve correlação positiva com o indicador redução das despesas operacionais, bem como ocorreu com as competências gestão em custos, conhecimento em plano orçamentário e gestão contábil. Sendo estas competências de fundamental importância para que se consiga a redução das despesas operacionais, conforme diversos autores citados anteriormente também defendem.

É importante ressaltar que a gestão de custos é importante para o funcionamento do fluxo de caixa, controle dos custos e despesas nas empresas, e assim, os resultados demonstram que a importância dada ao fluxo de caixa tem uma associação positiva com a importância da gestão em custos. O trabalho desenvolvido por Kassai e Kassai (1998) mostra que os custos fixos e variáveis podem ser observados através do uso do fluxo de caixa, tornando-o uma ferramenta gerencial importante. Corroborando com esta ideia, o trabalho desenvolvido por Marques e Palmeira (2011) afirma que o fluxo de caixa tem grande importância no planejamento financeira da empresa, de modo que sua utilização é uma ferramenta eficaz no controle dos custos.

Tabela 58 - Correlação quanto à Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva Financeira.

<b>Financeiros</b>	Gestão em Planejamento Financeiro	Foco em Resultado	Gestão em Custos	Conhecimento em Plano Orçamentário	Gestão Contábil	Visão Estratégica
Lucratividade	0,12	-0,04	0,18	0,16	0,18	0,01
Rentabilidade	0,06	-0,08	0,15	0,22	-0,03	0,02
Crescimento das vendas	<b>0,37</b>	0,14	0,28	0,16	0,18	0,01

Custos unit. Por vendas	0,22	0,16	0,08	0,38	0,33	0,27
Custos por entrega	0,06	0,07	0,32	0,15	-0,04	0,26
Fluxo de caixa	0,01	-0,03	0,50	0,31	0,16	0,05
Custos por pedido	-0,12	-0,16	0,21	-0,01	-0,11	0,10
Retorno do investimento	0,20	0,13	0,29	0,34	0,30	0,12
Redução de despesas operacionais	0,22	0,40	0,39	0,46	0,47	0,27

Fonte: Sá, 2016.

### 4.8.3 Correlação quanto ao uso dos Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Clientes

Também foi relacionado o uso das competências organizacionais e os indicadores de desempenho na perspectiva do cliente. Os resultados demonstram que o indicador ocorrências de devolução de produtos foi que mais obteve associações positivas com as competências organizacionais.

O uso do indicador satisfação do cliente tem uma associação positiva com as competências de atendimento de qualidade e o conhecimento em mapeamento e mapeamento e desenvolvimento de novos mercados, ou seja, a satisfação do cliente é umas das principais maneiras que a empresa tem de adentrar em novos mercados, juntamente com a qualidade do atendimento, que se torna um diferencial competitivo para a organização.

Observa-se que as competências conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados e conhecimento em precificação e monitoramento de mercado, foram as competências que mais obtiveram relações significativas com o uso dos indicadores de desempenho nesta área. Depreende-se portanto, que o uso dos indicadores quantidade de novos clientes, positivamente de novos clientes, quantidade de produtos, satisfação do cliente e ocorrência de devolução de produtos demandam o uso dessas competências específicas. Considerando que através do monitoramento de mercado e desenvolvimento de novos mercados será possível medir a quantidade de clientes e novos clientes, além da qualidade do produto e de sua devolução.

Tabela 59 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais sob a Perspectiva de Clientes.

<b>Cientes</b>	Conhecimento em Precificação e Monitoramento de Mercado	Conhecimento em Mapeamento e Desenvolvimento de Novos Mercados	Atendimento de Qualidade	Relacionamento com Clientes	Gestão de Marketing	Orientação para Inovação e Mudança
Quantidade de clientes ativos	0,57	0,38	-0,02	0,30	0,23	0,16
Positivização de novos clientes	0,45	0,54	0,18	0,39	0,26	0,23
Mix de produtos ofertados/vendidos	0,18	0,20	0,18	0,69	0,23	-0,01
Qualidade dos produtos	0,42	0,31	0,12	0,16	0,34	0,25
Pesquisa de preço dos produtos	0,27	0,18	-0,10	-0,04	0,11	0,16
Ocorrências de devolução de produtos	0,40	0,51	0,40	0,31	0,51	0,65
Satisfação do cliente	0,12	0,34	0,61	0,29	0,30	0,47
Crescimento da participação de mercado	0,24	0,23	0,61	0,29	0,42	0,47

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.8.4 Correlação quanto à Importância relativa dos Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Clientes**

Na análise da correlação entre a importância dos indicadores, percebe-se que a competência relacionamento com clientes não tem associação significativa com nenhum indicador. Isso primeiramente indica que a importância atribuída pelos gestores à competência relacionamento com cliente não relaciona-se com os indicadores de desempenho sob esta perspectiva, ou seja, a importância pode existir independente do gestor utilizar ou não os indicadores nesta área.

Observa-se contudo, que as competências conhecimento em precificação, monitoramento de mercado e conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados apresentam associações com quase todos os indicadores. Isso indica que os gestores consideram importantes os indicadores na mesma medida que consideram tais competências. Percebe-se também que mesmo não havendo muitas associações positivas na correlação do uso desses indicadores e competências, a importância mantém-se com mais associações significativas.

Tabela 60 - Correlação quanto à Importância relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Clientes.

<b>Clientes</b>	Conhecimento em Precificação e Monitoramento de Mercado	Conhecimento em Mapeamento e Desenvolvimento de Novos Mercados	Atendimento de Qualidade	Relacionamento com Clientes	Gestão de Marketing	Orientação para Inovação e Mudança
Quantidade de clientes ativos	0,63	0,58	0,01	-0,04	0,21	0,27
Positivização de novos clientes	0,32	0,55	0,19	0,21	0,23	0,36
Mix de produtos ofertados/vendidos	0,37	0,45	0,22	0,24	0,17	0,26
Qualidade dos produtos	0,42	0,23	0,01	-0,04	0,08	0,07
Pesquisa de preço dos produtos	0,46	0,56	0,33	-0,03	0,23	0,34
Ocorrências de devolução de produtos	0,45	0,47	-0,09	0,03	0,38	0,33
Satisfação do cliente	0,33	0,50	0,14	0,04	0,20	0,49
Crescimento da participação de mercado	0,57	0,53	0,14	0,27	0,40	0,28

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.8.5 Correlação quanto ao uso dos Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais sob a Perspectiva dos Processos Internos**

Os resultados da correlação entre o uso dos indicadores de desempenho e das competências na perspectiva dos processos internos mostram muitas relações estatisticamente significativas.

A princípio, destacam-se que os indicadores de desempenho tempo de realização das operações e desperdícios ou avarias de produtos associam-se diretamente a todas competências alinhadas nesta perspectiva.

A competência desenvolvimento de soluções e sistemas específicos apresentaram a associação mais forte, de modo que tal competência, juntamente com a competência aprimoramento de processos operacionais obtiveram associações positivas com todos os indicadores de desempenho na perspectiva de processos internos exceto a entrega no prazo.

Ou seja, em geral o uso dos indicadores de desempenho sob a perspectiva dos processos internos tem uma associação direta com o uso das competências. Com exceção da competência gestão da cadeia de suprimentos (compras, operações e vendas) que mantém



uma associação direta com o uso do indicador tempo de realização das operações e desperdícios ou avarias de produtos.

Já o indicador que obteve menor associação com as competências foi a entrega no prazo, que teve associação direta apenas com o uso da competência gestão de monitoramento tecnológico. Talvez isto sugira que a competência gestão de monitoramento tecnológico seja a que efetivamente contribua para uma melhor efetividade do cumprimento dos prazos de entrega.

Tabela 61 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais sob a Perspectiva dos Processos Internos

<b>Processos internos</b>	<b>Desenvolvimento de Soluções e Sistemas Específicos</b>	<b>Aprimoramento de Processos operacionais</b>	<b>Criação e Adaptação de Produtos</b>	<b>Gestão da Cadeia de Suprimentos (compras, operações e vendas)</b>	<b>Gestão de Estoque</b>	<b>Gestão de Monitoramento Tecnológico</b>
Tempo de realização das operações	0,68	0,63	0,43	0,34	0,54	0,51
Flexibilidade de entrega	0,47	0,39	0,47	0,09	0,38	0,20
Tempo de estocagem	0,54	0,47	0,26	0,27	0,66	0,36
Uso da capacidade instalada	0,40	0,36	0,47	-0,03	0,27	0,14
Ocorrências de pós-venda	0,53	0,48	0,14	0,26	0,46	0,38
Entrega no prazo	0,16	0,15	0,04	-0,12	0,09	0,36
desperdícios ou avarias de produtos	0,44	0,56	0,45	0,50	0,65	0,37

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.8.6 Correlação quanto à Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Processos Internos**

Embora o uso dos indicadores de desempenho e das competências organizacionais sob a perspectiva de processos internos tenham associações positivas, quando relacionados quanto ao grau de importância não se pode observar o mesmo.

Os resultados indicam que os indicadores tempo de realização das operações e ocorrências de pós-venda, quanto à importância, foram os que mais tiveram associações positivas com as competências, como se pode observar na tabela abaixo.

Os demais indicadores e competências mantêm poucas associações positivas.

Tabela 62 - Correlação quanto à Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Processos Internos.

Processos internos	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Aprimoramento de processos operacionais	Criação e adaptação de produtos	Gestão da cadeia de suprimentos (compras, operações e vendas)	Gestão de estoque	Gestão de monitoramento tecnológico
Tempo de realização das operações	0,49	0,49	0,44	0,50	0,17	0,32
Flexibilidade de entrega	0,26	-0,11	0,15	0,06	0,18	-0,07
Tempo de estocagem	0,15	0,21	0,14	0,18	0,18	0,40
Uso da capacidade instalada	0,32	0,25	0,21	0,13	0,19	0,18
Ocorrências de pós-venda	0,37	0,29	0,36	0,37	0,16	0,36
Entrega no prazo	-0,06	0,06	0,14	0,41	0,30	0,24
Desperdícios ou avarias de produtos	0,10	0,17	0,23	0,51	0,23	-0,06

Fonte: Sá, 2016.

#### 4.8.7 Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

O uso dos indicadores de desempenho e das competências organizacionais sob a perspectiva de aprendizagem e crescimento têm forte associação direta.

O uso da competência avaliação de desempenho das equipes tem associação positiva de 0,89 com o uso do indicador produtividade dos empregados. Ou seja, isso sugere que é muito utilizada a avaliação de desempenho dos funcionários com vistas à melhoria da produtividade, como também pregam autores como Pontes (2004) e Dutra (2014).

Do mesmo modo, a competência gestão em capacitação e desenvolvimento humano tem associação direta com o indicador Investimento em treinamento, e produtividade dos empregados.

Percebe-se, portanto que os indicadores de desempenho e as competências sob o enfoque das atividades com gestão de pessoas, estão fortemente relacionados, isto quer dizer

que a empresa quer uma maior produtividade dos empregados e conseqüentemente tem uma política de avaliação de desempenho das equipes. Do mesmo modo que o uso da gestão de pessoas irá proporcionar maior conhecimento sobre a produtividade, satisfação e rotatividades dos empregados, conforme os autores Bernstorff (2001), Bortoluzzi (2011) e Barros (2012).

Tabela 63 - Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

<b>Aprendizagem e crescimento</b>	Relacionamento Interpessoal	Gestão em Capacitação e Desenvolvimento Humano	Avaliação de Desempenho das equipes	Orientação para Resultados	Liderança e Gestão das Pessoas
Produtividade dos empregados	0,11	0,73	0,89	0,31	0,35
Satisfação dos empregados	0,31	0,54	0,57	0,50	0,54
Rotatividade dos empregados	0,61	0,31	0,02	0,69	0,62
Desenvolvimento e inovação organizacional	0,38	0,67	0,62	0,42	0,46
Investimentos em treinamento	0,13	0,80	0,62	0,33	0,38

Fonte: Sá, 2016.

#### **4.8.8 Correlação quanto à Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

Nesta análise de correlação foram identificadas 14 correlações positivas entre os indicadores e as competências sob a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Quanto ao grau de importância relativa, rotatividade dos empregados obteve correlação com todas as competências analisadas, o que significa que está diretamente relacionado a elas. Já o indicador desenvolvimento e inovação organizacional não apresentou associação positiva com nenhuma competência sob a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

O indicador investimentos em treinamento teve associação positiva apenas com a gestão em capacitação e desenvolvimento humano. Isso quer dizer que quanto mais investimento em treinamento, mais se utiliza a gestão em capacitação e as outras competências voltadas para liderança e gestão de pessoas, no entanto, o grau de importância dado a esses indicadores não é tão uniforme quanto a sua utilização.

Tabela 64 - Correlação quanto à Importância Relativa entre os Indicadores de Desempenho e as Competências

## Organizacionais Sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

<b>Aprendizagem e crescimento</b>	Relacionamento Interpessoal	Gestão em Capacitação e Desenvolvimento Humano	Avaliação de Desempenho das Equipes	Orientação para Resultados	Liderança e Gestão das Pessoas
Produtividade dos empregados	0,50	0,39	0,46	0,28	0,45
Satisfação dos empregados	0,57	0,30	0,44	0,55	0,39
Rotatividade dos empregados	0,47	0,60	0,71	0,44	0,60
Desenvolvimento e inovação organizacional	0,12	0,23	0,12	-0,08	0,05
Investimentos em treinamento	0,21	0,38	0,31	0,12	0,29

Fonte: Sá, 2016.

## 5 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente dissertação teve por objetivo investigar as relações entre o uso e a importância dos indicadores de desempenho e as competências organizacionais, em empresas atacadistas do ramo alimentício, em funcionamento na Região Metropolitana do Recife. Os indicadores de desempenho estudados foram identificados a partir do levantamento bibliográfico realizado distribuídos sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Processo semelhante foi realizado para as competências organizacionais apresentadas aos participantes da pesquisa, também distribuídas sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Após a análise da frequência de uso e importância relativa dos indicadores de desempenho e competências organizacionais, foram analisadas as correlações entre as características das empresas, dos gestores e os aspectos associados aos indicadores de desempenho e às competências organizacionais. Pode-se concluir que na análise das correlações, os resultados demonstraram que há mais relações entre os indicadores e competências organizacionais quanto ao uso, do que referente à importância relativa que os gestores atribuem a estes.

O uso e a importância dos indicadores de desempenho e competências organizacionais foram associados ao perfil das empresas e dos gestores. Dessas relações, pode-se concluir que, as características de porte e faturamento são as que mais possuem relações significativas com os indicadores de desempenho estudados, sob a perspectiva financeira. No entanto, as características que mais se relacionam com o uso das competências organizacionais sob a perspectiva financeira é o faturamento e o número de funcionários, mas a correlação entre a importância destas competências e as características das empresas não mostraram resultados significativos.

Os indicadores de desempenho da perspectiva financeira são mais utilizados nas empresas que têm porte maior, de modo que a importância dada a tais indicadores também mantém associação significativa com o porte das organizações. Ou seja, as características das empresas que mais se relacionam com o uso dos indicadores de desempenho e das competências organizacionais é o porte da organização, o faturamento e o número de funcionários.

Já com relação aos indicadores de desempenho e as competências organizacionais sob a perspectiva dos clientes, a característica número de funcionários mantém resultados mais

representativos com o uso dos indicadores, enquanto o uso das competências organizacionais tem associação positiva com o número de funcionários e com o Porte da organização. O tempo de atuação das empresas no mercado não se relaciona significativamente com o uso dos indicadores e competências.

É interessante destacar que, quanto ao uso, todas as competências organizacionais sob a perspectiva dos processos internos também mantiveram associação positiva com o faturamento e número de funcionários. O porte da organização só não obteve associação significativa com a gestão da cadeia de suprimentos. A correlação entre a importância relativa das competências organizacionais e características das empresas mostraram, mais uma vez, forte associação com o porte, o faturamento e o número de funcionários da organização.

Quando analisados o uso dos indicadores sob a perspectiva da aprendizagem e crescimento o porte, faturamento e número de funcionários têm associações diretas com todos os indicadores. O tempo de atuação das empresas mantém uma associação moderada com o Desenvolvimento e inovação organizacional, o que de certo modo era esperado.

Do mesmo modo que os indicadores de desempenho, as competências sob a perspectiva de aprendizagem e crescimento relacionam-se em maior número com o porte da organização, o faturamento e o número de funcionários. Em contrapartida, não há associações significativas entre a importância relativa das competências organizacionais e as características da empresa, sob a perspectiva de aprendizagem e crescimento, com exceção da associação direta entre o número de funcionários e a avaliação do desempenho das equipes.

Com relação aos indicadores de desempenho e competências organizacionais associados ao perfil dos gestores, pode-se concluir que o uso dos indicadores de desempenho sob a perspectiva financeira, quando relacionados com as características dos gestores, o nível de escolaridade é a característica que mais se associa positivamente. Ou seja, o uso da lucratividade, rentabilidade, fluxo de caixa, custo por pedido e retorno do investimento associam-se positivamente ao nível de escolaridade do gestor. A faixa etária e a experiência profissional mantém pouca ou nenhuma relação significativa.

De maneira semelhante, a correlação quanto à importância relativa dos indicadores de desempenho e as características dos gestores, sob a perspectiva financeira, associam-se mais com o nível de escolaridade e não têm relação significativa alguma com a experiência profissional dos gestores. Já as competências organizacionais associam-se positivamente com

o nível de escolaridade. A importância dada a essas competências mantém poucas associações com as características dos gestores.

Dentre os indicadores de desempenho, sob a perspectiva de clientes, apenas o uso do indicador satisfação do cliente e crescimento da participação de mercado tem associação positiva com o nível de escolaridade dos gestores. Em contrapartida, quando analisada a importância relativa com tais indicadores não foi identificada relação positiva alguma. Já o uso das competências organizacionais sob as perspectivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento têm associação positiva com o nível de escolaridade.

No que se refere à análise da significância das relações entre os indicadores de desempenho e as competências organizacionais, observa-se que há muitas associações significativas. Uma relação forte está entre o uso da competência gestão em custo e o uso do indicador custo por pedido, ambos sob a perspectiva financeira. Percebe-se que as empresas atacadistas pesquisadas em geral usam pouco a gestão em custo e o custo por pedido. O uso dos indicadores financeiros que mais tiveram associação significativa com as competências foi o crescimento das vendas e o custo unitário por vendas, seguido pela rentabilidade. Já quando analisada a importância relativa o indicador redução de despesas operacionais foi que se destacou, com associações significativas com as competências foco em resultado, gestão em custos, conhecimento em plano orçamentário e gestão contábil.

Já na análise do uso dos indicadores e competências, sob a perspectiva de clientes, destaca-se o indicador ocorrências de devolução de produtos que teve associação significativa com todas as competências, exceto o relacionamento com clientes. Os resultados demonstraram que o indicador positivamente de novos clientes tem associação positiva com relacionamento com clientes, conhecimento em precificação e monitoramento de mercado e conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados. O Atendimento ao cliente tem relação direta com a satisfação do cliente e crescimento da participação de mercado.

No entanto, tratando-se da correlação quanto à importância relativa entre os indicadores de desempenho e as competências organizacionais, sob a perspectiva de clientes, as competências conhecimento em precificação e monitoramento de mercado tem associação e conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados mantém um maior número de associações com os indicadores de desempenho.

Ressalta-se que a competência mais utilizada, relacionamento com clientes, não mantém relação significativa com nenhum indicador de desempenho quanto à importância relativa. Portanto, conclui-se que as competências e indicadores mais utilizados pelos respondentes sob a perspectiva dos clientes não são os que mantêm mais relações estatisticamente significativas.

A correlação entre o uso dos indicadores de desempenho e as competências organizacionais sob a perspectiva dos processos internos foram as que mais apresentaram associações significativas, com exceção da competência gestão da cadeia de suprimentos e do indicador de entrega no prazo, todos os demais indicadores de desempenho e competências organizacionais mantiveram relações significativas entre si.

Com relação à importância relativa entre os indicadores de desempenho e as competências organizacionais sob a perspectiva dos processos internos apenas os indicadores tempo de realização das operações e ocorrências de pós-venda apresentaram associações significativas com as competências.

A correlação entre o uso dos indicadores de desempenho e das competências organizacionais sob a perspectiva de aprendizagem e crescimento também apresentaram muitos resultados significativos. Há uma forte associação entre a avaliação de desempenho das equipes e o indicador produtividade dos empregados. É importante ressaltar, no entanto, que ambos são pouco utilizados pelos respondentes da pesquisa, gestores das empresas atacadas pesquisadas. Há também uma forte associação entre a competência gestão em capacitação e desenvolvimento humano e o indicador investimentos em treinamento, mais uma vez ambos tiveram baixa frequência de uso pelos gestores respondentes da pesquisa.

Conclui-se então que, as relações entre os indicadores de desempenho e competências organizacionais, sob a perspectiva de aprendizagem e crescimento, têm maiores observações estatisticamente significativas quanto ao uso e quanto à importância relativa.

Embora as competências organizacionais e indicadores de desempenho sob a perspectiva financeira sejam os mais usados entre os gestores respondentes, os resultados mostram que estatisticamente a correlação entre eles foi a que obteve menores associações significativas quanto à importância relativa.

As principais limitações deste trabalho de pesquisa foram que a amostra foi selecionada pelo critério de conveniência e, portanto, não pode ser representativa da população de estudo e a abrangência da mesma é limitada à Região Metropolitana do Recife.



Contudo, pode-se inferir que os resultados tendem a refletir o comportamento da população estudada, e além disso, poucos estudos semelhantes foram encontrados, o que impossibilita a realização de análises comparativas dos resultados obtidos nesta dissertação com maior precisão. Assim, este estudo pode servir de inspiração para novas pesquisas que se dediquem à temática das relações entre indicadores e competências organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ABDOLVAND, N.; ALBADVI, A. New Approach for Performance Management in Banking Industry based on CLV. **AWER Procedia Information Technology & Computer Science**, Turquia, v. 1, 1700-1705, 2012.

ABDEL-KADER, Magdy; MOUFTY, Souad; LAITINEN, Erkki K. Balanced Scorecard Development: A Review of literature an Directions for future Research, in: ABDEL-KADER, Magdy; LAITINEN, Erkki K. (Eds.). **Management Accounting Research Hardcover**. 2011. p. 214-239.

AMARAL, Antônio Carlos Cintra do. O princípio da Eficiência no Direito Administrativo. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador (BA), n. 5, p. 1-6, mar./maio, 2006.

AMIR, E.; LEV, B. Value-relevance of non financial information: the wireless communications industry. **Journal of Accounting and Economics**, Amsterdã, v.22, n. 1-3, , p. 3-30, ago./dez. 1996.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B. . Gestão por competencia: nuances e peculiaridades. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 16, n.1, p. 103-119, 2011.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 769 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES. Disponível em: <<http://www.abad.com.br>>. Acesso em: 7 set. 2015.

ASSOCIAÇÃO PERNAMBUCANA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES. Disponível em: <<http://www.aspa.com.br>>. Acesso em: 7 set. 2015.

ATTADIA, Lesley Carina do Lago; MARTINS, Roberto Antonio. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, São Paulo, v. 13 n. 2, p. 33-41, 2003.

AZEVEDO, Susana G. & MIRANDA, Luiz Carlos. Indicadores de desempenho gerencial mais utilizado pelos empresários: estudo comparativo Brasil-Portugal. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24. 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. p. 1-22.

BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. p. 1- 29.

\_\_\_\_\_; CINTRA, L. P. Inovação, competências e desempenho organizacional - articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 31-60, 2012.

BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências: da experiência organizacional à proposta setorial e/ou por categorias profissionais - um estudo de modelos no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16.

BARROS, Anderson de Almeida. **Avaliação de desempenho da área de suprimentos por meio de indicadores**: um estudo exploratório nas empresas localizadas no pólo industrial de Suape. 121 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 519 p.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR Scorecard**: Linking People, Strategy and Performance. Boston, Harvard Business School Press, 2001. p. 1-16.

BELFIORE, Patrícia. **Estatística aplicada a administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Elsevier Campus, 2015. 480 p.

BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

BERNSTORFF, V. H. Como a organização do trabalho afeta a avaliação de desempenho 360 graus por competência individual? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p, 1-16.

BITENCOURT, Cláudia C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) -Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul , Rio Grande do Sul.

\_\_\_\_\_; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. (Orgs.). **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 224-239.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

BONOTTO, F. **Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho: a experiência da Copesul**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

BORINI, F. M. ; FLORIANI, D. E. ; FLEURY, M. T. L. . O Tamanho da Multinacional Brasileira e o Desenvolvimento de Competências no Exterior. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, p. 596-608, 2012.

BORTOLUZZI, S. C. et al. Avaliação de Desempenho em Redes de Pequenas e Médias Empresas: Estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 202-222, jun./dez. 2011.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons. 1982. 308 p.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mai. 2001.

\_\_\_\_\_ ; Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007

\_\_\_\_\_ ; PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16.

BRIDA, M.; SANTOS, J. N. O alinhamento entre as estratégias empresariais e as competências organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 210-242, set./dez. 2011.

BROWN, M. G. **Keeping score: using the right metrics to drive world-class performance**. New York: Quality Resources, 1996. p. 165- 174.

BRUDAN, A. Balanced Scorecard typology and organization impact, act KM Online. **Journal of Knowledge Management**, East Lismore, v.2, n. 1, p. 1-14, 2005.

CARDOSO, Ricardo Lopes; RICCIO, Edson Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência. **Revista de Administração**. São Paulo, v.44, n.4, p. 365-379, out./dez. 2009.

CALLADO, A.L.C; CALLADO, A.A.C; ALMEIDA, M.A. Determinando padrões de utilização de indicadores de desempenho em organizações agroindustriais. **Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 5, n. 2, p.82-98, 2011.

\_\_\_\_\_. A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 10, n. 1, p. 35-48, 2008. 10, n. 1, p. 35-48, 2008.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: Uma abordagem da Gestão Econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 344 p.

\_\_\_\_\_. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 176 p.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. A. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. p. 1-16.

CARVALHO, J. R. M. de; MATIAS-PEREIRA, José. Aplicação da análise fatorial na identificação dos fatores de desempenho não-financeiro das empresas salineiras no Estado do Rio Grande do Norte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2007. p. 1-16.

CARVALHO, I.M.V; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA, S.B.C. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 128 p.

CARVALHO, R. B. de; FERREIRA, M. A. T.; KILIMNIK, Z. A gestão por competências como precursora da gestão do conhecimento: survey em médias e grandes organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM. p. 1 -16.

CANECA, Roberta Lira. **Oferta e procura de serviços contábeis para micro, pequenas e médias empresas**: um estudo comparativo das percepções dos empresários e contadores. 2008. 157 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

\_\_\_\_\_; VASCONCELOS, M. T. C. Um estudo sobre a importância da aplicação dos métodos quantitativos à contabilidade. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 10., 2007, França. **Anais...** França, 2007. p. 1 -19.

CELESTINO, Maxwell dos Santos; SILVA, José Dionísio Gomes da. O Balanced Scorecard como Framework para a ação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 147-172, set./dez. 2011

COBBOLD, I.; LAWRIE, G. **The development of balanced scorecard as a strategic**

**management tool.** Boston: PMA, 2002. p. 1-10.

COSTA, Dayana Bastos. **Diretrizes para a realização de processo de benchmarking colaborativo visando à implementação de melhorias em empresas de construção civil.** 2008. 310 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **Planejamento estratégico.** NEST, 2001. 373 p.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2007. 296 p.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Saraiva: Rio de Janeiro, 1990. 367 p.

DICKINSON, Graham Timothy. **Performance measurement and performance management of innovative products.** 348 f. Tese (PhD) - University of Bath, Bath.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1995. 293 p.

DIXON J. R.; NANNI A. J.; VOLLMANN T. E. **The new performance challenge: measuring operations for world class competition.** Homewood: Irwin Professional Publishing, 1990. 199 p.

DOMINGUES, L. H. **A gestão dos recursos humanos e o desenvolvimento social das empresas: a renegociação coletiva como um dos elementos viabilizadores.** Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2003. 540 p.

DUTRA, J. S.; Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 270 p.

\_\_\_\_\_; HIPÓLITO, J. A., & SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v.4, n.1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1987. 378 p.

ECCLES, R. G.; MAVRINAC, S. Improving the corporate disclosure process. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 36, 1995. p. 11-25.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. de 2007.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e Performance Organizacional**: um Estudo Empírico. 2004. 232 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_. **Competência e Desempenho Organizacional**: o que há além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006. 144 p.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L., Mills, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.46, n. 4, p. 48 – 65, out. /dez. 2006.

FERREIRA, Mauro Pacheco et al. **Gestão por indicadores de desempenho**: resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Produção*, São Paulo, v. 18, n. 2, p.302-318, 2008.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística utilizando o SPSS**. Porto alegre : Artmed, 2009. 688 p.

FIGUEIREDO, M. A. D. **Sistema de medição de desempenho organizacional**: Um modelo para auxiliar a sua auto avaliação. 2003. 274 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Pós Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 313 p.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999. 313 p.

FLEURY, Allonso; FLEURY, M. T. Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. 155 p.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan. /mar. 2004.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 643p.

GHALAYINI, Alaa M.; NOBLE, James S. The changing basis of performance measurement. **Internacional journal of operations and production management**, Bingley, v. 16, n.8, p.63-80, 1996.

GIBBONS, Robert; KAPLAN, Robert S. Formal Measures in Informal Management: can a Balanced Scorecard Change a Culture? **American Economic Review: Papers and Proceedings**, Nashville, v.105, n 5, p. 447-451, maio 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 159 p.

GOLD, B. Foundations of strategic planning for productivity improvement. **Interfaces**, Maryland, v. 15, n. 3, p. 15-30, jun. 1985.

GONÇALVES, J. P. Desempenho organizacional. In: SEMINÁRIO ECONÔMICO, 2002, São Paulo. **Anais...**São Paulo, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Gestão por competência. **Empresas e Tendências**, São Paulo, v.6, n.50, p.20-23, 2002.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Cadernos de estudos**, n.21, maio/ago. 1999.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage. **California Management Review**, California, v.33, n.3, p. 114 - 135, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 377.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 63, n. 4, p. 17-30, 1989.

HAMEL, G. The concept of core competence. In: HAMEL, G.; HEENE, A. (Eds.). **Competence: Based Competition**. Reino Unido: John Wiley and Sons, 1994. p. 11-34.

HARBOUR, J.L. **The Basics of Performance Measurement**. New York: Quality Resources, 1997. 94 p.

HERNANDES, C. A.; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. D. Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, 2000.

HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK, N. Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. **International Journal of Production Economics**, Amsterdã, v. 76, n. 1, p. 39-51, 2002.

HOFMANN, Christian. **Balancing Financial and Non-Financial Performance Measures**. Hanover: University of Hanover, 2001. p. 1-27.



HURST, J.; JEE-HUGHES, M. Performance Measurement and Performance Management in OECD Health Systems. **OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers**, Paris, n. 47, c2000.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of Accounting and Economics**, Amsterdã, v. 32, p. 349-410, 2001.

JAKUES, E. **Levels of abstraction in logic and human action**. London: Educational, 1978. 313 p.

JAKOBSEN, Morten; MITCHELL, Falconer; NORREKLIT, Hanne. Constructing Performance Measurement Packages in: ABDEL-KADER, M. G. (Ed.). **Review of Management Accounting Research Hardcover**. Reino Unido: Palgrave Macmillan UK, c2011. p 194-213.

JOHANSSON, G. Incorporating environmental concern in product development. **Management of Environmental Quality: an International Journal**, Bingley, v. 17, n. 4, p. 421-436, 2006.

KAPLAN, R. S. **Conceptual foundations of the Balanced Scorecard**. Harvard Business Review, Boston, p. 1-349, c2010. (Working paper)

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, Boston, p. 71-79, jan. /fev. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Putting the Balanced Scorecard to work**. Harvard Business Review, Boston, p. 4-17, 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, mar. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

KAZMIER, Leonard J; **Estatística aplicada á economia e administração**. São Paulo: Pearson Markon Books, 1982. 681p.

KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. **Are your performance measures obsolete?** **Management Accounting**, New York, v. 70, n. 1, p. 45-50, 1989.

KIM, S. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. **Public Administration Review**, v. 62, n. 2, p. 231-241, mar. /abr. 2002.

Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.co/doi/10.1111/0033-3352.00173/abstract>>.  
Acesso em: 20 nov. 2015.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed., São Paulo, Atlas, 2001. 288 p.

LE BOTERF, G. L. **Desenvolvendo as competências dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278 p.

LEITE, M. T. S. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 2009. P. 1-15.

LIBONATI, J. J. Estudo Empírico sobre a Troca de Informações na Cadeia de Suprimentos: novo Espaço no Gerenciamento da Informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 10., 2003, Guarapari, ES. **Anais...** Guarapari, ES, 2003.

LIBONATI, J. J. ; MIRANDA, L. C. Medidas utilizadas na avaliação do desempenho da área de suprimentos: Um estudo exploratório. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 85-103, 2004.

LIMA, Andréia Cavalcanti Correia Lima; CATANI, Arlei Antonio; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade e finanças**, São Paulo, v. 15, p. 79-94, jun. 2004.

LUEG, Rainer; SILVA, Ana Luisa Carvalho e. When one size does not fit all: a literature review on the modifications of the balanced scorecard. **Problems and Perspectives in Management**, Sumy, v. 11, n. 3, p. 86-94, 2013.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação do Desempenho Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto-MG: ENEGEP, 2003. p. 1-8.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009. p. 41.

MACEDO, M. A. S.; CAVALCANTE, G. T. Desempenho contábil-financeiro de seguradoras no Brasil: um estudo apoiado em Análise Envoltória de Dados (DEA) para o ano de 2007. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 7, n. 2, p. 65-84, abr./jun. 2011.

- MAGALHÃES, S. Desenvolvimento de competências: o futuro agora. **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, R. A.; MERGULHÃO, R. C. Financial and non-financial performance measures financial performance measures in six sigma initiatives. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON PRODUCTION RESEARCH, 3., 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba: IFPR, ABEPRO, PUCPR, PPGEPS, 2006. 13 p.
- MARTINS, Roberto Antônio. **Sistemas de medição de desempenho**: um modelo para estruturação do uso. 1999. 248 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 421 p.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007. 221 p.
- MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing & agribusiness**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 202 p.
- MAIA, J.L.; OLIVEIRA, J.T. de; & MARTINS, R.A. O papel da medição de desempenho no processo estratégico: uma tentativa de Síntese Teórica. **Sistemas & Gestão**, Niterói RJ, v. 3, n. 2, p. 129-146, Ago. 2008.
- MACARTHUR, J. B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. **Journal of Cost Management**, Boston, v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.
- MAVRINAC, S.; SIESFELD, T. **Measures that Matter**: an Exploratory Investigation of Investors Information Needs and Value Priorities. Paris: OECD, 1998. p. 1-25.
- MARENGO, Sabrina Trejes; DIEHL, Carlos Alberto. A divulgação de indicadores não financeiros em sites municipais Gaúchos. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 27, n. 81, p. 46-58, set./dez. 2011.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 384 p.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. 28 p.

- MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M. Garimando na empresa especializada: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 6., 1999, Porto. **Anais...**Portugal, 1999. p. 1- 22.
- MIRANDA, Luiz Carlos et al. O estado da arte da medição de desempenho gerencial nas empresas. In: CONGRESSO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Espanha, 2001. p. 1- 24..
- MIRANDA, G. J; REIS, E. A. dos. Indicadores financeiros e não financeiros de longo prazo: um estudo em empresas atacadistas e distribuidoras brasileiras. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABC, 2005. 15 p.
- MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. **Medição de desempenho**. In: SCHMIDT (Org.). **Controladoria: Agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 131-154.
- MONTEIRO, M. A. Conceito de qualidade total, contextualizado pelo taylorismo e a escola das relações humanas, como elemento de crítica metodológico: epistemológica ao arcabouço teórico da ciência da administração. **Análise e conjuntura**, Belo Horizonte: v. 8, n. 1, p. 33-45, jan./abr. 1998.
- MOORAJ, S.; Oyon, D.; Hostettler D. The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil? **European Management Journal**, Glasgow, v.17, n.5, p. 481-491, 1999.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2013. 392 p.
- NAKAMURA, W. T., MINETA, R. K. N., MARTIN, D. M. L.. Estudo exploratório do uso do balanced scorecard como um sistema de medição de desempenho estratégico. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 16 p.
- NEELY, Andy et al. Performance measurement system design: Should process based approaches be adopted? **International Journal of Production Economics**, Amsterdã, v.46-47, p. 423-431, 1996.
- NEELY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998. 208 p..
- NEELY, A.; AUSTIN, R., **Measuring operations performance: past, present and future**. In: NEELY, A. (Ed.). **Performance measurement: past, present and future**. Cranfield: Centre for Business Performance, 2000. p. 419-426.
- NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, Bradford, v. 5, n. 2, p. 6-13, 2001.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success.** London: Prentice Hall, 2002. 208 p.

NEELY, A. D. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations and Production Management**, Bingley, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.

NETTO, F.S. Medição de Desempenho Organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 16 p.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços: Um enfoque econômico-financeiro.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 128 p.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos.** 1999. 187 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, Amsterdã, v.11, n. 1, p.65-88, mar. 2000.

ODAR, Marjan; KAVICIC, Slavka; JERMAN, Mateja. Performance Measurement Systems: Empirical Evidence from Slovenia. *Economic Research – Ekonomska Istrazivanja*, Abingdon, v. 25 n. 2, p. 445-464, 2012.

OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos da pesquisa contábil.** São Paulo: Atlas, 2011. 200 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica Operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Thomson, 2009. 270 p.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, New York, v.33, n.7, p. 48-54, jul. 1996.

PACHECO, A. P. R. et al. Competências essenciais: modelos de concepção. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2009. 16 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PEREIRA, José Luiz. **A Importância da Utilização de Indicadores econômico-financeiros para análise de desempenho das companhias seguradoras brasileiras.** 2006. 196 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Escola de Comércio Álvares, São Paulo.

PEREZ, Marcelo monteiro; FAMÃ, Rubens. Ativos Intangíveis e o Desempenho Empresarial. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 17, n. 40, p.7-24, jan/abr. 2006

PERIN, M. G. et al. O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 6, n. 1, p. 104-120, abr. 2009.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999. 96 p.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959. 304 p.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTR, 2004. 366 p.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985. 557 p.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-97.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Quallitymark, 2000. 244 p.

RIBEIRO, M. G. C.; MACEDO, M. A. DA S.; MARQUES, J. A. V. DA C. Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Vitória, v. 6 n. 15 p. 60-79, 2002.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia científica**. Paracambi: FAETEC/IST, 2007. 380 p.

RODRIGUES, L. H.; SCHUCH, C.; PANTALEÃO, L. H. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. p. 1-13.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p.

RUAS, R. et al. A dinâmica das competências organizacionais e a contribuição da aprendizagem: um estudo de caso no setor bancário. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 21, n. 4, p. 612-649, out./dez.2014.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994. 288 p.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 9, n.1, p.32-44, abr. 2002.

SANTORI, P. R.; ANDERSON, A. D. Manufacturing performance in the 1990s: measuring for excellence. **Journal of Accountancy**, New York, v. 164, n. 5, p. 141-147, nov. 1987.

SARAIVA, L. A. S.; CAMILO, M. C. S. Indicadores de desempenho em uma empresa industrial: concepção, uso e análise. **FACEF Pesquisa**, Franca SP, v. 13, n. 3, p. 393-411, 2010.

SANCHEZ, R, et al. Introduction: towards the theory and practice of competence-based competition. In:\_\_\_\_\_. **Dynamics of competence-based completion**: theory and practice in the new strategic management. England: Elsevier, 1996. p. 1-35.

SANCHEZ, R. Managig knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. In:\_\_\_\_\_. **Knowledge management and organizational competence**. Oxford: Oxfod University Press, 2001. p. 3-38.

SCHIAMANN, W. A.; LINGLE, J. H. **Bulls eye**: hitting your strategic targets though high impact measurements. New York: The Free Press, 1999. 167 p.

SHUTIBBINYO, W. Balanced Scorecard practices and determinants: an empirical study of listed Companies in Thailand. **Global Conference on Business and Finance Proceedings**, Las Vegas, n. 7, n. 1, p. 58, 2012.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN Jr., N. John. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2. ed. Porto alegre: Artmed, 2006. 448 p.

SILVA, P. R. **Contribuição para o entendimento dos indicadores de valor baseados no mercado**: uma proposta alternativa para o Market valueadded (MVA®). 2001. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertação, teses. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 200 p.

SILVA, L. C. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. **Caderno de pesquisa em Administração**, São Paulo, v.10, n. 4, p. 61-73, out./dez. 2003.

SILVA, Adriano Maniçoba da. **Viabilidade Econômica no Canal de Distribuição**: Estudo de Caso em Empresa Atacadista. **Revela**, Praia Grande SP, v. 3, n. 6, p. 1-25, out.2009/ jan. 2010.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 228 p.

SIMONS, Robert. Control in an Age of Empowerment. **Harvard Business Review**, Boston, mar. /abr. p. 1-19, 1995.

SIQUEIRA, Karenn Patrícia Silva. **Uma investigação acerca do uso de indicadores de desempenho em empreendimentos hoteleiros situados na região metropolitana de Recife**. 2014. 94 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

SODERBERG, M.J. **The balanced scorecard: Structure and use in Canadian Companies**. 2006. 95 f. Tesis (Master of Science in Accounting), University of Saskatchewan, Saskatoon.

SON, Y. H.; PARK, C. S. Economic measure of productivity, quality and flexibility in advanced manufacturing systems. **Journal Manufacturing Systems**, Amsterdã, v. 6, n. 3, p. 193-207, 1987.

SORDI, J. O.; AZEVEDO, M. C. Análise de Competências Individuais e Organizacionais Associadas à Prática de Gestão do Conhecimento. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, p. 391-407, 2008.

SPENCER, L. M. Jr; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993. 384 p.

SULLIVAN, E. OPTIM: linking cost, time, and quality. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 19, n. 4, p. 52-55, 1986.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981. 495 p.

TEDDLIE, C.; TASHAKKORI, A. **Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences**. California: SAGE Publications, 2009. 387 p.

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

TOZONI-REIS, M.F. de C. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2007. 136 p.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000. 379 p.

VIANNA, D. S. C. **O balanced scorecard e o desempenho organizacional: o caso do monopólio natural das distribuidoras de energia elétrica no Brasil**. 2014. 183 f. Tese (Doutorado) - Instituto de Economia, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.



VIEIRA, Sonia. **Bioestatística: tópicos avançados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 216 p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001. 197 p.

ZAGO, C. A. et al. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no balancedscorecard (bsc): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n.1, p.19-37, 2008.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

ZURIEKAT, Majdy; SALAMEH, Rafat; ALRAWASHDEH, Salah. Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction. **International Journal of Business and Social Science**, Radford, v. 2, n. 8, maio 2011.

WANDERLEY, C. A. et al. Um Estudo sobre Indicadores de Desempenho para a perspectiva do Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard. In: CONGRESSO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 8., 2003, Punta del Leste. **Anais...** Uruguai, 2003.

WATERMANN, R., PETERS, T. **Vencendo a Crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. São Paulo: Editora Harper & Row do Brasil, 1983. 352 p.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Malden, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

**APÊNDICE A – Carta de apresentação**

Recife, 29 de Outubro de 2015

**Direcionado aos responsáveis pelos controles gerais da empresa**

Apresentamos a mestranda **ELANUZA GRACIELLY LIRA SÁ**, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/UFRPE), que está elaborando uma dissertação sob o tema **“INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS EM EMPRESAS ATACADISTAS DO RAMO ALIMENTÍCIO DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE”**.

Para a realização da pesquisa acadêmica que subsidiará a elaboração da dissertação, a mestranda precisará do apoio das empresas atacadistas e distribuidores do ramo alimentício da região metropolitana do Recife para responder ao questionário estruturado abordando os temas citados no título acima, a qual servirá como base para sua coleta de dados, os dados serão utilizados de forma sigilosa e sem identificação individual das empresas que, ao serem convidadas a participarem da pesquisa, aceitarem responder ao instrumento de pesquisa.

Salientamos que por se tratar de um trabalho acadêmico, fica completamente garantido o sigilo das suas respostas e que nenhuma empresa será identificada na pesquisa, pois os resultados serão apresentados de forma consolidada. Nos comprometemos a disponibilizar a dissertação da referida aluna, após sua defesa e aprovação no curso de mestrado, caso seja interesse das empresas atacadistas que fizeram parte da amostra da pesquisa.

Agradecemos antecipadamente a atenção e contribuição.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Tânia Nobre Amorim  
Orientadora

Prof. Dr. André Callado  
Coordenador do PPCG/UFRPE

## APÊNDICE B - Questionário aplicado nas empresas atacadistas do ramo alimentício da RMR



### PESQUISA DE CAMPO

**1 - PERFIL ORGANIZACIONAL: Atacadista ou Distribuidor de Alimentos:** ( ) Carnes, frangos, peixes, frios e embutidos ( ) Frutas e Hortaliças ( ) Mercearia – produtos secos ( ) outros

**Tempo de atuação de empresa no mercado:** ( ) Até 10 ( ) Entre 11 e 20 ( ) Maior que 20

**Faturamento anual bruto:** ( ) Até R\$ 2.400.000 ( ) Acima de R\$ 2.400.000 até R\$ 16.000.000 ( ) Acima de R\$ 16.000.000 até R\$ 90.000.000 ( ) Acima de R\$ 90.000.000 até R\$ 300.000.000 ( ) Acima de R\$ 300.000.000

**Número de funcionários:** ( ) Até 9 ( ) de 10 até 49 ( ) de 50 até 99 ( ) Acima de 100

**Responsável pelo planejamento organizacional:** ( ) Sócio - Diretor ( ) Diretor Executivo ( ) Gerente de Área

**2- PERFIL DO RESPONDENTE: Gênero:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Faixa Etária:** ( ) Até 30 ( ) De 31 a 40 ( ) De 41 a 50 ( ) Mais de 50

**Nível de escolaridade:** ( ) Ensino médio ( ) Ensino superior/graduação ( ) Pós-Graduação

**Experiência profissional:** ( ) Até 5 ( ) Entre 6 e 10 ( ) Entre 11 e 20 ( ) Maior que 20

### 3. INFORMAÇÕES SOBRE A MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

O nosso estudo busca entender a influência das competências organizacionais nos indicadores de desempenho utilizando quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Marquemos quadros a seguir a utilização e o grau de importância que cada um dos indicadores de desempenho em sua empresa.

#### Perspectiva financeira:

INDICADORES DE DESEMPENHO	UTILIZAÇÃO		GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES			
	NÃO	SIM	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Lucratividade						
Rentabilidade						
Crescimento das vendas						
Custos unitários por produtos						
Custos por entrega						
Fluxo de caixa						
Custos por pedidos						
Retorno do investimento						
Redução de despesas operacionais						

#### Perspectiva do Cliente:

INDICADORES DE DESEMPENHO	UTILIZAÇÃO		GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES			
	NÃO	SIM	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Quantidade de clientes Ativos						
Positivção de Novos clientes						
Mix de produtos ofertados/vendidos						
Qualidade dos produtos						
Pesquisa de Preços dos produtos						
Ocorrência de Devolução de produtos						
Satisfação do cliente						
Crescimento da participação de mercado						

#### Perspectiva dos Processos Internos:

INDICADORES DE DESEMPENHO	UTILIZAÇÃO		GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES			
	NÃO	SIM	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Tempo de realização das operações						
Flexibilidade de entrega						
Tempo de estocagem						
Uso da capacidade instalada						
Ocorrências de Pós-venda						
Entregas no prazo						
Desperdícios ou avarias de produtos						

#### Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:

INDICADORES DE DESEMPENHO	UTILIZAÇÃO		GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES			
	NÃO	SIM	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Produtividade dos empregados						
Satisfação dos empregados						
Rotatividade dos empregados						
Desenvolvimento e Inovação organizacional						
Investimentos em treinamento						

#### **4. INFORMAÇÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NAS PERSPECTIVAS DE DESEMPENHO**

Marque nos quadros a seguir a utilização e o grau de importância das Competências Organizacionais em relação às perspectivas.

#### **Perspectiva financeira:**

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	UTILIZAÇÃO		GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS			
	NÃO	SIM	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Gestão em planejamento financeiro						
Foco em Resultado						
Gestão em custos						
Conhecimento em plano orçamentário						
Gestão contábil						
Visão Estratégica						

### Perspectiva do Cliente:

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	UTILIZAÇÃO		GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS			
	NÃO	SIM	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Conhecimento em Precificação e Monitoramento de mercado						
Conhecimento em Mapeamento e desenvolvimento de novos mercados						
Atendimento de qualidade						
Relacionamento com clientes						
Gestão em Marketing						
Orientação para inovação e mudança (procedimentos e produtos)						

### Perspectiva dos Processos Internos:

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	UTILIZAÇÃO		GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS			
	NÃO	SIM	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos						
Aprimoramento de processos operacionais						
Criação e Adaptação de produtos						
Gestão da cadeia de suprimentos - compras, operações e vendas						
Gestão de estoque						
Gestão de monitoramento tecnológico						

### Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS na Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	UTILIZAÇÃO		GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS			
	NÃO	SIM	Baixo	Relativo	Importante	Muito Importante
Relacionamento interpessoal						
Gestão em capacitação e desenvolvimento humano						
Avaliação de desempenho das equipes						

Orientação para resultados						
Liderança e Gestão das Pessoas						