

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIA DE GRACIA LOPEZ MARTIN

**ENTENDIMENTO DO USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO
DE DESEMPENHO PARA O COMÉRCIO VAREJISTA: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

São Paulo

2009

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIA DE GRACIA LOPEZ MARTIN

**ENTENDIMENTO DO USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO
DE DESEMPENHO PARA O COMÉRCIO VAREJISTA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de
Comércio Álvares Penteado – FECAP – como requisito
para obtenção do título de Mestre em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

São Paulo

2009

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Claudio Parisi

FICHA CATALOGRÁFICA

M382e	<p>Martin, Maria de Gracia Lopez Entendimento do uso das ferramentas de gestão de desempenho para o comércio varejista: um estudo exploratório / Maria de Gracia Lopez Martin. - - São Paulo, 2009. 113 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Desempenho - Avaliação. 2. Planejamento estratégico 3. Comércio varejista.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.4012</p>
--------------	--

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARIA DE GRACIA LOPEZ MARTIN

ENTENDIMENTO DO USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO PARA O COMÉRCIO VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Sergio Luiz Lepsch
Centro Universitário Unieuro

Prof. Dr. Evandir Megliorini
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Cláudio Parisi
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 04 de fevereiro de 2009.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus filhos Viviane e Henrique, para que sirva de estímulo à busca constante do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelas oportunidades que a vida me ofereceu. Obrigada por ter me proporcionado coragem, persistência e energia para enfrentar os desafios.

A meus pais, José Lopez Sastre (*in memoriam*) e Balbina Martin L. Lopez, por acreditarem na educação como caminho para a formação pessoal e me conduzirem no caminho do bem, da honestidade e responsabilidade e, em especial, à minha mãe, por sua paciência e seu amor, sempre me estimulando a continuar, apesar das dificuldades.

A meus filhos Viviane e Henrique, que compartilharam comigo as angústias e as alegrias decorrentes desta empreitada.

Ao Prof. Dr. Cláudio Parisi, meu orientador, que me ajudou nesta conquista com paciência, firmeza e confiança.

Aos integrantes da banca examinadora: Prof. Dr. Sergio Luiz Lepsch e Prof. Dr. Evandir Megliorini, por suas sugestões pertinentes e orientações fundamentais para o refinamento e conclusão da Dissertação.

A todos os professores do curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP.

Aos colegas do Mestrado, que contribuíram com palavras e ações, auxiliando para que eu realizasse este curso, promovendo meu crescimento profissional.

EPÍGRAFE

"A persistência é o caminho do êxito."

Charles Chaplin

RESUMO

Este trabalho buscou estudar a percepção de 16 executivos do grupo de planejamento de uma empresa de varejo sobre a utilização de ferramentas de gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva. Do ponto de vista metodológico, a elaboração desta pesquisa tem duas etapas: a primeira, exploratória, por meio de pesquisa bibliográfica; a segunda trata-se de pesquisa exploratória com investigação através de questionário. Os dados obtidos foram tratados pela estatística descritiva e discriminatória. Pelos índices de concordância obtidos, os resultados apontam para o entendimento de que os respondentes acreditam em uma gestão integrada da empresa. No entanto, 62% opinam que não existe um alinhamento adequado entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações, e apenas 56% afirmam que todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada. Tais resultados indicam que o modelo de gestão de desempenho não foi totalmente institucionalizado na empresa, pois os propósitos indicados não foram percebidos por todos os respondentes. No que se refere às ferramentas utilizadas pela empresa em sua gestão de desempenho, destacam-se o orçamento e o Balanced Scorecard (BSC), seguidos da Gestão de Pessoas. A pesquisa permitiu a apresentação da percepção dos respondentes a respeito da gestão de desempenho. Os resultados obtidos, no entanto, sugerem a realização de trabalhos posteriores, seja abrangendo maior número de sujeitos pesquisados, seja focalizando outros ramos do varejo ou mesmo focalizando as divergências apresentadas entre os respondentes.

Palavras-chave: Desempenho - Avaliação. Planejamento estratégico. Mercado varejista.

ABSTRACT

The aim of this research was to study the perception of 16 executives of a planning group in a retail company concerning the use of performance management tools, so as to obtain competitive advantage. This research was composed of two methodological parts: the first one was exploratory, through bibliographic research, and the second one was exploratory, through the use of a questionnaire, and the results were treated by means of descriptive and discrimination statistics. Taking into account the obtained concordance rates, those results show that the subjects believe the company has an integrated management. However, 62% state that there is not an adequate alignment between the decisions made in several areas in the company and the operational area. Furthermore, only 56% believe that all areas in the company are integrated. The results indicate that the Performance Management Model was not totally established in the company, because only some subjects reported having perceived the indicated goals. The main tools used by the company in its Performance Management were the budget and the Balanced Score Card BSC, as well as People Management. Through this research, it was possible to present the subjects' perception concerning the Performance Management. However, the results suggest that new studies should be done, for instance, with more subjects, or changing the focus to other areas in the Retail Sector or even focusing the differences among subjects.

Key Words: Performance - Evaluation. Strategic planning. Retail trade.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Princípios da organização focalizada na estratégia	34
FIGURA 2 -	Definindo as relações de causa e efeito da estratégia	36
FIGURA 3 -	As cinco forças que dirigem a concorrência	52
FIGURA 4 -	Dendograma Ward	91

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Volume de vendas do comércio varejista segundo grupos de atividades (em %)	22
QUADRO 2 -	Modelos de gestão	24
QUADRO 3 -	Definição dos papéis de RH	46
QUADRO 4 -	Estratégias competitivas no varejo	56
QUADRO 5 -	Questionamentos sobre a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura	64
QUADRO 6 -	Questionamentos sobre o processo de gestão de desempenho adotado pela empresa em busca de vantagem competitiva	65
QUADRO 7 -	Questionamentos sobre a relação entre as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa e vantagem competitiva	66

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Evolução do varejo brasileiro e regional	21
GRÁFICO 2 -	Análise do grupo de assertivas: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura	72
GRÁFICO 3 -	Análise do grupo de assertivas: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre o processo de gestão de desempenho adotado pela empresa em busca de vantagem competitiva	75
GRÁFICO 4 -	Análise do grupo de assertivas: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento a respeito da relação entre as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa e vantagem competitiva	80

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	Nível hierárquico	69
TABELA 2 -	Tempo de empresa	69
TABELA 3 -	Formação acadêmica	70
TABELA 4 -	Assertivas do primeiro grupo	71
TABELA 5 -	Assertivas do segundo grupo	74
TABELA 6 -	Assertivas do terceiro grupo	79
TABELA 7 -	Teste de <i>Mann-Whitney</i> para a variável nível hierárquico	83
TABELA 8 -	Diferenças entre os grupos da variável nível hierárquico	85
TABELA 9 -	Teste de <i>Mann-Whitney</i> para a variável tempo de empresa	86
TABELA 10 -	Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> para a variável formação acadêmica	88
TABELA 11 -	Teste de <i>Mann-Whitney</i> para clusters	92
TABELA 12 -	Diferenças entre os clusters	94
TABELA 13 -	Correlação entre os clusters e as variáveis categóricas	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização	14
1.2 Problema da pesquisa	16
1.3 Objetivos.....	17
1.4 Justificativa.....	17
1.5 Metodologia.....	18
1.6 Estrutura da dissertação	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 O mercado varejista brasileiro	19
2.2 Modelo e processo de gestão: conceito e distinção	23
2.3 Gestão de desempenho: conceito e ferramentas	27
2.3.1 Ferramentas de gestão de desempenho.....	28
2.3.1.1 Seis Sigma	29
2.3.1.2 Balanced Scorecard (BSC)	33
2.3.1.3 Orçamento	38
2.3.1.4 Gestão baseada em valor	42
2.3.1.5 Gestão de pessoas	45
2.4 Estratégia competitiva	48
2.4.1 Estratégia competitiva aplicada ao varejo	50
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	58
3.1 População e amostra	58
3.1.1 A empresa de varejo pesquisada.....	58
3.2 Métodos e técnicas de pesquisa	61
3.2.1 Delineamento do questionário	62
3.3 Técnicas de análise	67
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	69
4.1 Análise descritiva: caracterização da amostra	69
4.2 Análise descritiva: assertivas.....	70
4.3 Análise discriminatória.....	82
4.3.1 Nível hierárquico	82
4.3.2 Tempo de atuação na empresa.....	85
4.3.3 Formação acadêmica	88
4.4 Análise de cluster	90
4.4.1 Perfil dos clusters – questões 1 a 3	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A	109
APÊNDICE B	110

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A atividade varejista integra funções como a procura, seleção, aquisição, distribuição, comercialização e entrega dos produtos. A mudança nas atribuições do setor está relacionada à estratégia das empresas de ampliar sua participação no mercado, de acordo com Costa e Garcia (2006).

Manãs e Pacanhan (2004, p. 22) ressaltam a importância do varejo como uma atividade setorial do ponto de vista econômico, estratégico e social. Desse modo, afirmam que:

Sob o aspecto econômico, o varejo fomenta a arrecadação fiscal, movimenta as economias regionais e gera investimentos. No plano social, contribui para a geração de empregos e manutenção de diversas fontes de sustentação familiar. No plano estratégico a contribuição do escopo varejista está intimamente relacionada ao seu papel de conexão entre o fabricante e o consumidor, através da oferta variada de produtos e de suas distintas formatações e tipologias específicas para cada mercado.

O segmento varejista no Brasil passa por transformações decorrentes da abertura de mercado. Com seus mercados de origem cada vez mais saturados, os grandes varejistas mundiais têm direcionado seus investimentos para os países de economia emergente.

O cenário, portanto, é de transformações mercadológicas, decorrentes do incremento de intensidade da rivalidade entre concorrentes e também da ocorrência de novos entrantes, fazendo com que o setor se apresente competitivo.

A globalização influencia o comportamento do cliente, enquanto o avanço da tecnologia faz com que o varejo passe por uma transformação, em que a gestão amadora perde espaço para incorporar a gestão profissional como único e eficaz meio de sobrevivência do negócio, segundo Ely (2001).

A estratégia para crescimento precisa ser ágil, em decorrência do surgimento de novos concorrentes trazendo novos conceitos em serviços, atendimento, produtos, tecnologia, relacionamento, comunicação, *layout* de loja e equipamentos, no sentido de gerar no consumidor a imagem de inovação e ganhar mercado.

As organizações precisam estar atentas às necessidades dos clientes, atendendo-os com dedicação e demonstrando prazer e disposição no compromisso de antecipar-se às suas necessidades, surpreendendo-os nessa relação.

Ao partir do ponto de que as organizações funcionam com base na integração das atividades e iniciativas de indivíduos e que a tecnologia existente no mercado está ao alcance de todos, a qualidade dos resultados obtidos está intrinsecamente ligada à qualidade de sua gestão de desempenho.

O processo de gestão de desempenho apresenta, de forma integrada, o aspecto futuro das decisões da empresa, reflete a filosofia da organização, sua missão, objetivos, metas, estratégias e os processos de acompanhamento e avaliação, estreitando, desse modo, a relação da empresa com seu ambiente.

O cenário de negócios e a conjuntura econômica brasileira mostram às empresas, até mesmo às menores, que a gestão pouco profissionalizada se torna perigosa, fazendo-se necessário incorporar políticas e práticas de gestão de desempenho mais eficazes, pois um dos grandes desafios do varejo é identificar e implementar ações para a melhoria de seu desempenho (CAVALCANTE, 2005).

Os empreendimentos requerem decisões complexas sobre mercados alvo, localização de lojas, escolha dos fornecedores, negociações, estratégia de promoções em produtos, motivação e liderança de colaboradores e sistemas informatizados de controle.

Para concorrer nesse cenário, as empresas varejistas repensam métodos de gestão de desempenho para assegurar vantagem competitiva, desenvolvendo ativos e processos que permitam a diferenciação da concorrência (XAVIER, 2005).

Entre esses métodos, alguns são inovadores, como é o caso do *Beyond Budgeting* pesquisado pelo *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT), considerado pelos pesquisadores como um modelo eficiente e descentralizado.

Barbosa Filho (2004), em um estudo realizado sobre a tendência de implementação desse método na empresa Sadia S.A., considera que se torna necessário devolver a tomada de decisão a outros níveis de colaboradores e, por meio da adoção de um processo de gestão de desempenho mais afinado com as condições atuais, tornar a organização mais flexível.

Hope e Fraser (2003) fazem alguns questionamentos sobre a busca de um novo modelo de gestão sem orçamentos: “Existe uma alternativa para o orçamento? Existe um modelo melhor de gestão? Como pode ser implementado?”

Na comparação com o modelo de gestão tradicional que utiliza a prática do processo de orçamento, Hope e Fraser apud Barbosa Filho (2004) afirmam que o *Beyond Budgeting* apresenta duas diferenças fundamentais.

Conforme Barbosa Filho (2004), a primeira é a possibilidade de as empresas se tornarem flexíveis. Para isso, utilizam ferramentas tais como *balanced scorecard*, *activity based cost*, *benchmarks*, gestão de relacionamento com os clientes (CRM) e EVA (*economic value added*), em vez de planos anuais fixados e orçamentos que amarram os gestores a ações pré-determinadas.

Para os mesmos autores, a segunda diferença consiste em possibilitar a descentralização da organização. Conforme o BBRT, em lugar da tradicional hierarquia e liderança centralizada, o objetivo é transferir a responsabilidade do pensamento estratégico e as tomadas de decisões do centro de controle para as pessoas próximas dos clientes.

No Brasil, são poucas as empresas que já trabalham sem orçamentos. Entre elas, se destacam a indústria química Rhodia, e empresas de tecnologia, como Philips e Ericsson, de acordo com o Meta Management Group (2008).

No caso da Rhodia, a petroquímica de origem francesa demorava 6 meses para elaborar os orçamentos, que não possuíam nenhum vínculo com a estratégia. Atualmente, utiliza um processo que separa as previsões das metas e torna o planejamento realmente estratégico, ainda de acordo com o Meta Management Group (2008).

É nesse cenário de inovações na utilização de ferramentas de gestão de desempenho e de desafios na busca por competitividade do segmento varejista que surge o problema a ser solucionado por esta pesquisa.

1.2 Problema da pesquisa

Diante do exposto, evidencia-se o problema deste estudo, por meio da seguinte questão:

Segundo a percepção dos gestores, as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa varejista geram vantagem competitiva em relação a seus concorrentes diretos?

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é verificar se as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa geram vantagem competitiva para a organização varejista.

Para dar suporte ao objetivo geral, esta pesquisa busca atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura;
- b) conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre o processo de gestão de desempenho adotado pela empresa em busca de vantagem competitiva; e
- c) conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento a respeito da relação entre as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa e vantagem competitiva.

1.4 Justificativa

As mudanças mercadológicas que mobilizam esforços das organizações para atender às pressões de uma concorrência global e intensa e os elevados saltos no campo da tecnologia exigem contribuições em patamares de excelência sustentada.

Tais mudanças pressupõem desempenhos capazes de atender às necessidades do cliente, assegurando simultaneamente o aumento da qualidade, da inovação e da prontidão de atendimento.

Nesse sentido, a gestão do desempenho é utilizada gerencialmente para atingir os objetivos da organização, e sua importância é o fator-chave para justificar o tema selecionado para esta pesquisa.

Por sua vez, a escolha do varejo como campo de estudo da gestão de desempenho se dá em função da expressão desse segmento, composto por grande diversidade de produtos e serviços.

1.5 Metodologia

Do ponto de vista metodológico, a elaboração desta pesquisa tem duas etapas: a primeira, exploratória, por meio de pesquisa bibliográfica. A segunda, pesquisa exploratória com investigação através de questionário, tendo como objeto uma única empresa. Os métodos e as técnicas utilizados na elaboração da pesquisa estão detalhados no Capítulo 3.

1.6 Estrutura da dissertação

Esta dissertação foi estruturada em quatro capítulos, dispostos da seguinte forma:

- a) capítulo 1: abrange a Introdução e os respectivos componentes metodológicos, assim especificados: contextualização, problema da pesquisa, objetivos, justificativa, aspectos metodológicos e estrutura do trabalho;
- b) capítulo 2: Fundamentação teórica – contempla a revisão da literatura sobre mercado varejista brasileiro, modelo e processo de gestão, gestão de desempenho, ferramentas de gestão de desempenho e estratégia competitiva;
- c) capítulo 3: Metodologia da pesquisa – abrange a população, a amostra, os métodos e as técnicas de coleta de dados;
- d) capítulo 4: Análise dos resultados da pesquisa – apresenta o tratamento descritivo dos resultados obtidos a partir da aplicação do questionário.

As considerações finais e as referências utilizadas completam o relatório da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a revisão de literatura que propicia a fundamentação teórica, abrangendo aspectos do varejo e as ferramentas utilizadas na gestão do desempenho.

2.1 O mercado varejista brasileiro

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender às necessidades pessoais do consumidor.

Sobre isso, Kotler (2000, p. 540) afirma que “O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial”.

O fabricante confecciona os produtos e os vende para atacadistas e varejistas. O atacadista compra do fabricante e revende ao varejo, que, por sua vez, revende aos consumidores.

Segundo Terra (2004), as lojas de varejo são agrupadas em diversos tipos, a saber:

- a) lojas de especialidade: vendem uma linha de produtos estreita, mas com grande sortimento dentro dessa linha. Podem ser subclassificadas pelo grau de abrangência da linha de produtos: linha única, limitada ou super especializada (por encomenda);
- b) lojas de departamento: vendem diversas linhas de produtos, e cada linha é operada como um departamento separado, administrada por compradores especializados;
- c) supermercados: organizações relativamente grandes, que operam com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço, destinadas a atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos para a manutenção do lar. Vêm passando por diversas modificações, ampliando sua área de vendas e sua linha de produtos;
- d) lojas de conveniência: relativamente pequenas, localizadas próximo às áreas residenciais. Vendem uma linha de produtos limitada e de alta rotatividade;

- e) super lojas, lojas mistas e hipermercados: grandes espaços de vendas, visando a atender às necessidades totais dos consumidores. Trabalham com exposição de grandes volumes de produtos;
- f) lojas de descontos: vendem mercadorias padronizadas a preços mais baixos, pois trabalham com grande volume e margens baixas;
- g) varejos de liquidação: trabalham da mesma forma que as lojas de descontos, porém, com preços de atacado, margens menores e sortimento variável;
- h) centros comerciais: geralmente, localizam-se em áreas mais antigas das cidades, com tráfego intenso de veículos, e são predominantes em regiões centrais. Têm tendência ao deslocamento para regiões periféricas, em virtude dos hábitos e da residência dos consumidores, além da saturação dos grandes centros.

Dentre as tendências varejistas para as próximas décadas, Manãs e Pacanhan (2004) relacionam algumas que impõem ao setor varejista um ritmo de mudança, a saber:

- a) aumento da concentração por parte de grandes grupos, que, por meio de fusões e aquisições, dobram sua estrutura e impõem pressão diretamente junto aos fornecedores por condições de negociações melhores;
- b) parcerias detectadas e associações entre os pequenos para vencerem os processos de concorrência intensos;
- c) polarização entre os grandes varejistas do tipo generalistas (grande *mix* de produtos oferecidos) contra o varejista especializado (focado em determinado segmento);
- d) aumento da concorrência de varejos intraformatos (como por exemplo, padarias concorrendo com lojas de conveniência ou supermercados);
- e) mudança do comportamento do consumidor, cada vez mais exigente; e
- f) varejo virtual como elemento adicional.

A atividade varejista integra funções como a procura, seleção, aquisição, distribuição, comercialização e entrega dos produtos. A mudança nas atribuições do setor está relacionada à estratégia das empresas de ampliar sua participação no mercado.

O varejo, ao mesmo tempo em que se expande, sofre a concorrência de grandes grupos internacionais, em função do processo de globalização. Comerciantes que não conseguiram evoluir na velocidade que o mercado exigia foram absorvidos por concorrentes mais estruturados (PARENTE, 2000).

A constante evolução do varejo em geral e, no Brasil, em particular, somada à revolução tecnológica, vem produzindo uma busca constante de crescimento e expansão por parte das grandes organizações no contexto mundial.

Nesse contexto, o Brasil vem se constituindo como um grande mercado, oferecendo perspectivas de crescimento para um grande número de operações de varejo, que para cá se deslocam, trazendo capital, tecnologia e novas modalidades de comercialização (GIULIANI, 2004).

O Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV) (2008) apresenta números que confirmam esse cenário de crescimento, conforme gráfico 1, a seguir:

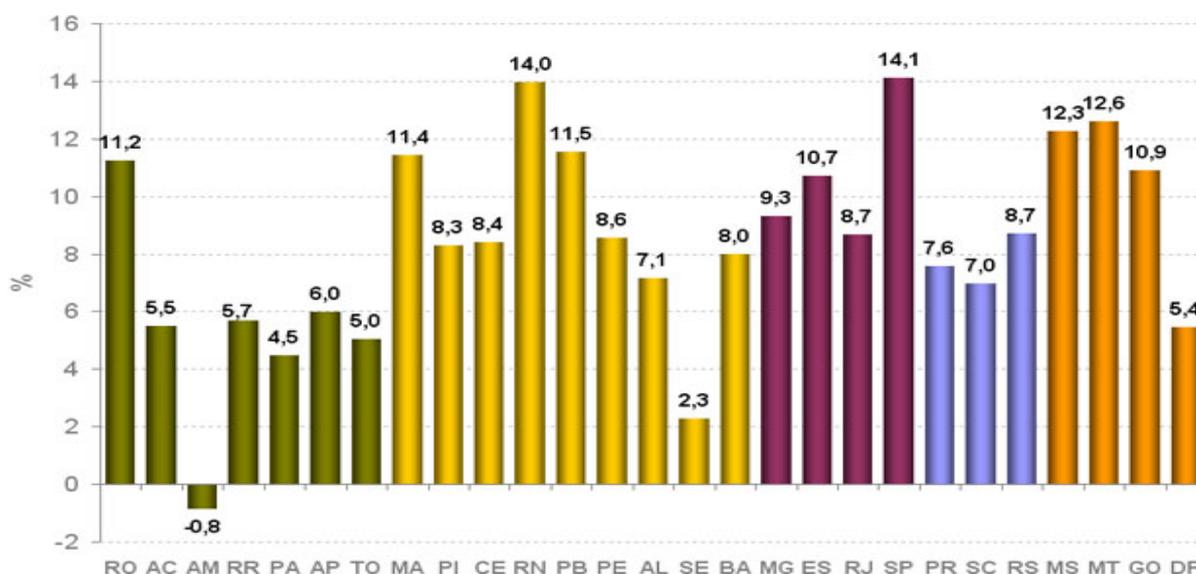


GRÁFICO 1 - Evolução do varejo brasileiro e regional

Fonte: IDV (2008)

Dentre os números da evolução do varejo regional, chamam atenção os dados referentes a RO (Rondônia) 11,2 – na região Norte; RN (Rio Grande do Norte) 14,0 – na região Nordeste;

SP (São Paulo) 14,1 – na região Sudeste; RS (Rio Grande do Sul) – 8,7 na região Sul e MT (Mato Grosso) 12,6 – na região Centro Oeste.

Os números apresentados no gráfico 1 reforçam o crescimento do varejo brasileiro apontado por Giuliani (2004) e a importância de estudar a gestão de desempenho desse segmento.

O quadro 1, a seguir, apresenta dados referentes às atividades do comércio varejista em 2008:

Atividades	Indicador Mês/Mês Anterior (com ajuste sazonal)			Indicador Mensal			Indicador Acumulado	
	Jul	Ago	Set	Jul	Ago	Set	Jan-Set 2008	12 meses
Comércio Varejista	0,1	1,1	1,2	11,3	9,9	9,4	10,4	10,3
Combustíveis e lubrificantes	0,3	0,2	0,1	15,2	11,8	13,5	10,0	8,8
Hiper, supermercados, prods. alimentícios, bebidas e fumo	-0,1	1,4	0,6	5,4	7,9	1,4	5,5	5,7
Super e hipermercados	-0,8	1,7	0,5	5,0	7,6	0,9	5,3	5,5
Tecidos, vest. e calçados	-3,0	0,8	2,8	8,1	4,1	9,5	10,1	10,6
Móveis e eletrodomésticos	1,5	1,2	3,1	19,7	13,1	21,3	18,3	16,9
Artigos farmacêuticos, med., ortop. e de perfumaria	1,4	1,1	2,9	14,9	8,8	15,9	12,9	12,5
Equip. e mat. para escritório, informática e comunicação	3,1	3,9	6,9	31,1	34,0	50,6	33,7	34,9
Livros, jornais, ver. e papelaria	-0,5	-0,6	2,2	10,2	5,3	12,9	10,8	10,0
Outros arts. de uso pessoal e doméstico	4,0	-1,0	1,9	22,1	15,4	17,0	20,3	20,8
Comércio Varejista ampliado	0,4	-1,3	4,0	16,3	6,9	16,0	13,8	13,7
Veículos e motos, partes e peças	0,8	-3,4	5,5	24,8	2,4	28,8	20,7	21,0
Material de Construção	1,3	-0,8	1,0	19,3	3,4	14,2	11,5	12,2

Fonte: IBGE.

QUADRO 1 - Volume de Vendas do Comércio Varejista segundo grupos de atividades (em %)

Fonte: IBGE apud IDV (2008)

O quadro 1 interessa a este trabalho, pois os grupos de atividade, que são foco, apresentam, nos últimos 12 meses, desempenho superior ao total do varejo, sendo o de Móveis e Eletrodomésticos com um volume de 16,9 e o de Material de Construção com um volume de 12,2 enquanto o Comércio Varejista apresenta um volume de 10,3.

O IDV (2008) comenta os números do varejo brasileiro no âmbito da crise financeira mundial, comparando os números de 2008 aos de 2007:

Antes da crise o varejo nacional apresentava um desempenho próximo ao que ostentou no ano de 2007 como um todo, quando cresceu 9,7% em termos reais; no período janeiro/setembro desse ano, a evolução foi maior, 10,4%. Portanto, o ritmo com que evoluía a atividade varejista acenava com um crescimento em 2008 próximo ao excelente resultado de 2007. É provável que haja uma desaceleração do movimento do comércio nesse final de ano, mas, pelo menos por enquanto, os segmentos mais dependentes dos rendimentos das famílias devem ficar preservados, assegurando uma evolução para o ano como um todo bastante expressiva, embora inferior ao que seria de se esperar caso não se apresentasse a crise externa.

Embora os dados divulgados não reflitam a crise financeira, o IDV (op.cit.) prevê que a crise internacional, que se tornou muito mais grave a partir da segunda semana de setembro de 2008, trará conseqüências negativas para a economia brasileira, e o comércio varejista não ficará de fora desse processo.

2.2 Modelo e processo de gestão: conceito e distinção

Conforme Nakagawa (2003, p. 37), o “modelo de gestão consubstancia-se no conjunto de crenças e valores da empresa, fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos, particularmente de seus proprietários e da alta administração”.

Um modelo de gestão está relacionado à estrutura organizacional da empresa, e essa configuração é posta a partir do quadro de pessoal, dos processos de trabalho e das rotinas existentes.

Segundo Rodriguez (2002), o modelo de gestão tem três pilares básicos de sustentação: as pessoas, os processos e a tecnologia, suportados por educação e aprendizagem e orientados por estratégias e clientes.

No tocante ao primeiro pilar, o comportamento das pessoas (profissionais) traduz a cultura da organização, suas crenças e valores. Os chamados profissionais do conhecimento implementam diferencial competitivo para a organização, através dos processos de inovação, criação, análise e planejamento.

Quanto ao segundo pilar, os processos de trabalho sistematizam o fluxo de informações e as tomadas de decisão, pois traduzem a estrutura formal de poder da organização.

O terceiro pilar refere-se à tecnologia, necessária ao desenvolvimento do fluxo de informações, e à análise das informações geradas que formam o banco de dados da organização.

Educação e aprendizagem servem de suporte aos três pilares – pessoas, processo e tecnologia. De forma contínua, representam a busca da criação de melhores práticas e inovações, sendo fatores impulsionadores da competitividade. Por sua vez, estratégia e clientes definem as prioridades e as metas a serem atingidas, objetivando a alcançar a visão e a atingir os clientes de forma eficaz.

O Quadro 2, a seguir, apresenta dois modelos de gestão, sendo um tradicional com a gestão centralizada e o outro econômico, com a gestão descentralizada:

MODELO TRADICIONAL COM GESTÃO CENTRALIZADA	MODELO ECONÔMICO COM GESTÃO DESCENTRALIZADA
MODELO DE GESTÃO TRADICIONAL	MODELO DE GESTÃO DO GECON
Processo decisório tende a ser centralizado	Processo decisório descentralizado
Funções decorrentes da estrutura organizacional e responsabilidades não claramente identificadas (áreas nebulosas)	Funções e responsabilidades decorrentes da missão (da empresa e da área específica do gestor)
Autoridade decorrente da delegação informal de poder.	Autoridade compatível com as funções e responsabilidades
Estilo individualista (visão feudal das áreas da empresa)	Estilo participativo (busca integração)
Postura burocrática.	Postura empreendedora (faz acontecer)
Papel de “tecnocrata” do empreendimento sob sua responsabilidade	Papel de “dono” do empreendimento sob sua responsabilidade
Processo de gestão centrado	Processo de gestão que abrange: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle; orientado à otimização do resultado econômico
Avaliação de desempenho baseado em múltiplos indicadores, tais como: faturamento, saldo de caixa, custos, volumes físicos, rejeição de peças (qualidade), quantidade de devoluções, níveis de estoque, satisfação do cliente, <i>benchmarking</i> , etc.	Avaliação de desempenho baseada no desempenho econômico

QUADRO 2 - Modelos de gestão

Fonte: Adaptado de Parisi (1999)

Entre os aspectos que caracterizam o modelo econômico com gestão descentralizada, este trabalho destaca a descentralização do processo decisório e o conseqüente estilo participativo. As funções e responsabilidades decorrentes da missão (da empresa e da área

específica do gestor) se incluem em um processo de gestão que abrange planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, orientado à otimização do resultado econômico.

Parisi (1999) explicita alguns aspectos importantes para caracterizar um modelo:

- a) processo decisório: diz respeito à forma da tomada de decisão na empresa;
- b) funções e responsabilidades: este aspecto diz respeito à definição da relação entre o gestor e as atividades operacionais;
- c) autoridade: é a definição do poder para o gestor exercer suas funções e responsabilidades;
- d) estilo: corresponde à forma de relacionamento entre os gestores e desses com as demais pessoas da empresa;
- e) postura: refere-se ao comportamento esperado do gestor.

De acordo com o referido autor, o modelo de gestão tradicional é centralizado, tornando o processo decisório não compatível com o ambiente de negócios, onde a velocidade e a agilidade na tomada de decisão passaram a ser valores relevantes para garantir o bom desempenho empresarial. O modelo de gestão econômica, por sua vez, define um modelo baseado na descentralização do processo decisório, garantindo a velocidade na tomada de decisão.

Esse modelo reconhece que a pressão imposta pelo ambiente de mercados competitivos pressupõe a necessidade de maior agilidade da empresa, no sentido de aproveitar as melhores oportunidades e amenizar as ameaças. É um modelo baseado na gestão por resultados.

No que se refere especificamente ao processo de gestão, Nakagawa (2003, p. 27) afirma que se configura “com base no modelo de gestão da organização e, por isso, assume diversas formas na realidade das empresas”.

Ainda segundo o referido autor, processo de gestão tem o papel de assegurar a dinâmica das decisões tomadas na empresa, conduzindo-a efetivamente ao cumprimento de sua missão. De acordo com Parisi (op.cit., p. 264), processo de gestão “é a expressão do objetivo da gestão”.

Cruz (1991) define o processo de gestão como o processo de decisão, sendo baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visam a garantir a consecução da missão da empresa. Na visão de Rossi Júnior (2001), todos os envolvidos na declaração da missão devem comprometer-se efetivamente com o futuro da organização.

A função da declaração da missão é fazer com que todos os diferentes grupos de interesse na organização foquem uma direção estratégica. Dessa forma, o planejamento estratégico é a etapa do processo de gestão que define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.

Segundo Catelli et al. (1999, p. 284), para viabilizar essa fase, é necessário que haja:

[...] clara definição da missão da empresa, o envolvimento e a participação dos gestores, o apoio de sistema de informações sobre variáveis ambientais, que gerem informações sobre os desempenhos passados e propiciem o conhecimento das variáveis atuais dos ambientes interno e externo.

Assim, Nakagawa (2003, p. 38) conclui que “dessa forma, o planejamento estratégico pode ser visto como uma técnica por meio da qual é determinada a atitude ou a posição estratégica da empresa”, e acrescenta: “para que a realização dessa fase seja possível, é necessário que haja a disseminação da real missão da empresa, bem como o envolvimento de todos os administradores e um eficiente sistema de informações”.

Nessa etapa, cabe à empresa estabelecer seus objetivos estratégicos, certificando-se de que estejam relacionados com a missão, entendidos e compartilhados pelos grupos de interesse, sejam realistas e não muito ambiciosos e sejam o mais específico possível.

Os objetivos estratégicos devem ser descritos de modo que possam ser compreendidos e utilizados pelos colaboradores. Como aponta Rossi Júnior (2001), os objetivos estratégicos são o resultado de uma dimensão mais geral pretendida pela organização, enquanto as metas de desempenho são mais concretas e objetivas, necessárias ao atendimento dos objetivos e que servirão de referência para a avaliação do desempenho organizacional.

Estabelecida a missão, formulado o planejamento estratégico e definidos os decorrentes objetivos estratégicos, segue-se a etapa de execução, definida por Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p. 138) como a “fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados”.

A fase de execução tem por finalidade, segundo os referidos autores, cumprir os objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, otimizando cada evento. Trata-se, portanto, de uma fase em que as ações são implementadas, tendo como produto o surgimento de transações realizadas. Dessa forma, a fase da execução das atividades planejadas

mostra-se de grande relevância, já que é pelas decisões sobre os eventos, nesta fase, que o resultado econômico está sendo gerado, de acordo com Nakagawa (2003).

Segue-se a etapa do controle que, na visão de Catelli et al. (1999), tem por finalidade assegurar a efetiva realização dos resultados planejados, implementando ações corretivas quando esses resultados realizados diferirem dos planejados. A função do controle, segundo Mosimann e Fisch (1999, p.70), “configura-se, assim, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho”.

Para Catelli et al. (op.cit.), esse processo consiste na identificação das transações realizadas, comparação dos resultados realizados com os planejados, identificação das causas dos desvios e na decisão no que diz respeito às ações a serem implementadas.

A partir dessas noções de processo de gestão, configuradas em uma visão sistêmica e voltada a resultados, apresentam-se, a seguir, o conceito e as ferramentas utilizadas pela gestão de desempenho na empresa objeto deste estudo.

2.3 Gestão de desempenho: conceito e ferramentas

A gestão de desempenho consiste no desenvolvimento de métricas para monitoramento dos negócios, combinando regras com metodologia, de acordo com a Decisionwarehouse (2005). Dessa forma, as organizações podem aprimorar o planejamento, definir metas e atividades para promover a execução da estratégia, transformando as atividades de planejamento, a elaboração de orçamentos e a definição de metas em instrumentos poderosos para gerar comprometimento e alavancar o desempenho da empresa.

Para tanto, torna-se necessário traçar objetivos que sejam realistas e tangíveis, monitorar o progresso continuamente, gerar relatórios e comunicar o processo às pessoas dentro da empresa.

Segundo Rodriguez (2002), o processo de gestão de desempenho explicita a forma como os relacionamentos, o tempo das atividades e as responsabilidades ocorrem em cada etapa.

As formas dessa gestão implicam definição de atuação da empresa, (centralizada ou descentralizada), eleição de quais resultados medir e objetivos a serem alcançados, representando como a empresa funciona.

Mediante a missão e os objetivos estabelecidos pela empresa, os gestores precisam se adequar à realidade imposta no dia-a-dia, analisando o cenário em que a empresa está inserida, planejando criteriosamente seus planos e ações e implementando-os, a fim de assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados, de acordo com Tatikonda e Tatikonda (1998) e Hacker e Brotherson (1998).

É por meio da gestão de desempenho que a organização consegue sobreviver em ambientes dinâmicos e turbulentos. Por isso, deve dispor de mecanismos de avaliação nos diversos níveis, desde o corporativo até o individual, permitindo que, por intermédio de técnicas de planejamento, do acompanhamento e da avaliação sistemáticos, possa rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, visando à correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização (GUIMARÃES, T., 1998).

A gestão de desempenho deve representar o elo entre indicador de desempenho e estratégia competitiva, isto é, deve existir uma relação clara entre ambos, garantindo que a tomada de decisão gerencial, baseada nos instrumentos de gestão, contribua para alcançar os objetivos propostos pela empresa.

2.3.1 Ferramentas de gestão de desempenho

O cenário de negócios exige a busca por ferramentas que permitam fornecer a indicação do desempenho global das organizações, sendo necessárias para nortear as empresas nos seus processos de gestão.

Esta seção apresenta as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas na empresa objeto deste estudo: Seis Sigma, *Balanced Scorecard*, Orçamento, Gestão Baseada em Valor e Gestão de Pessoas.

2.3.1.1 Seis Sigma

O Seis Sigma é uma cultura de negócio que se iniciou na Motorola no começo dos anos noventa (BREYFOGLE III, 1999), logo seguida por empresas como a *General Eletric, Sony, Allied Signal, Asea Brow Boveri*, entre outras. Suas histórias de sucesso empresarial e os respectivos resultados apresentados pelas empresas que aderiram a essa cultura em *Wall Street* propagaram o Seis Sigma pelo resto do mundo. Pode-se dizer que a G.E. foi um dos carros-motrizes da disseminação dessa cultura, principalmente através do engajamento do seu CEO Jack Welsch (PONTES, 2004).

Para Santos e Martins (2003), os projetos Seis Sigma têm o objetivo de propiciar à organização uma melhoria de desempenho, definindo projetos destinados à minimização da variabilidade e da não conformidade, por meio de uma abordagem voltada para dados e focada no cliente, de tal forma que possibilita a elevação da produtividade e da lucratividade.

Segundo os mesmos autores, tais projetos evidenciam a necessidade de as organizações adotarem visão sistêmica, com foco em processo, gestão e melhoria, definindo projetos para a satisfação e valores dos clientes, tendo em vista a obtenção de resultados no desempenho operacional e financeiro. Fazem uso de ferramentas estatísticas para a melhoria contínua e monitoramento dos processos, tendo como filosofia a aplicação contínua, ou seja, a última etapa de um ciclo determina o início de um novo ciclo.

Nesse sentido, Pontes (op.cit., p. 101) relata que:

O Seis Sigma pode ser aplicado em qualquer processo de trabalho onde sejam identificadas oportunidades de melhoria de desempenho, seja nas áreas de manufatura que já têm tradição na utilização de métodos estatísticos, como nas áreas transacionais (vendas, contabilidade, custos, administração, finanças, pós-vendas, segurança, recursos humanos, etc.). Pode também ser estendido a fornecedores e clientes. Para entender onde estão as oportunidades de evolução, quais os caminhos para alcançar a excelência e como consolidar os benefícios obtidos no dia-a-dia, é preciso fazer um verdadeiro “raio X” da empresa e, a partir daí, seguir os passos estabelecidos para a implantação de um projeto Seis Sigma.

Ainda para o referido autor, os projetos Seis Sigma são implantados através da metodologia DMAIC, que consiste em um ciclo de melhoria de cinco fases. Cada letra dessa sigla tem um significado bem definido, respectivamente: *define, measure, analyse, improve, control*, cuja descrição se segue.

Na etapa **D** – *define* (Definição), é necessário definir com precisão as necessidades e os desejos dos clientes, e transformar essas necessidades e esses desejos em especificações do processo, considerando a disponibilidade de fornecimento de insumos, a capacidade produtiva e o posicionamento do serviço ou produto no mercado, tendo em conta as ofertas dos concorrentes;

Segue-se a etapa **M** – *measure* (Medição), quando é necessário medir com precisão o desempenho de cada etapa do processo, identificando os pontos críticos e passíveis de melhoria. Todas as vezes que ocorrem falhas no processo e gastos adicionais de recursos para repor o nível de produção, insumos, tempo, mão-de-obra para executar a atividade, esses custos precisam ser mensurados;

A próxima etapa **A** – *analyse* (Análise) consiste em analisar os resultados das medições, e permite identificar as “lacunas”, ou seja, determinar o que falta nos processos para atender e encantar os clientes. A busca da causa-raiz dos problemas leva ao desenvolvimento de hipóteses e à formulação de experimentos, visando à eficácia dos processos. Para realizar as melhorias nos processos, são elaborados projetos ou planos de ação acompanhados de cronogramas, dimensionamento de recursos necessários, custos e retorno do investimento.

Na fase **I** – *improve* (Melhoria), o sucesso da implementação das melhorias está relacionado com a forma de venda do plano às pessoas, que deve contemplar a demonstração das vantagens que a mudança vai trazer e, sempre que possível, aproveitar suas contribuições na forma de operacionalizar a estratégia.

Finalmente, na fase **C** – *control* (Controle), o estabelecimento de um sistema permanente de avaliação e controle é fundamental para garantia da qualidade alcançada e identificação de desvios ou novos problemas, os quais devem exigir ações corretivas e padronizações de procedimentos.

Conforme Pande et al. (2001), o DMAIC é um modelo de melhoria que guia a implementação de qualquer projeto de melhoria de processo.

Segundo Pontes (2004), o uso do Nível Sigma não elimina o uso de outros indicadores, mas serve de complemento para a administração da empresa, pois mostra qual processo está mais produtivo, quando comparado com os demais processos da organização.

Desse modo, o autor aponta que:

A demonstração e a comparação de processos através do Nível Sigma podem ser um instrumento importante para tomada de decisão, pois ao desenvolver a sistemática das ferramentas Seis Sigma: DPU, DPO e DPMO, gera-se indicadores em base única, tornando mais fácil evidenciar qual processo ou processos requerem maior atenção por parte da administração. O entendimento de toda a organização sobre o Seis Sigma e seus conceitos e métodos é o pilar central para que todos possam ter o mesmo entendimento quanto à utilização do Nível Sigma dos processos. Estes indicadores podem servir como sinalizadores para: otimização dos processos, redução de suas variações, eliminação de desperdícios e retrabalhos, satisfação do cliente entre outros, podendo criar valor para as empresas que o utilizam (p.106).

Ainda de acordo com o mesmo autor, a implantação da cultura de negócios Seis Sigma nas empresas cria oportunidades para que os processos de trabalho sejam capazes de guiá-las a níveis de eficiência mais fortes do que aqueles já alcançados e que poderão representar um novo estágio de excelência.

No caso específico do varejo, a Globaltech (2005, p. 1) relata que:

A Albertsons, a segunda maior rede de supermercados dos EUA, precisava afastar a concorrência formada por varejistas generalistas de preço baixo para manter seu rumo de forte crescimento. Mas o custo da solução encontrada - tornar lojas mais amigáveis aos consumidores - crescia vertiginosamente sem trazer os resultados esperados. O varejista precisava de uma estratégia focada no cliente que ele pudesse custear no longo prazo. A realização do raio-X diagnóstico antes do esforço Lean Six Sigma teve um papel crucial, evidenciando maneiras de cortar custos que seriam invisíveis aos clientes.

De acordo com Guarraia et al. (2009), a equipe do raio-X diagnóstico utilizou o mapeamento da cadeia de valor para até 100 operações a fim de determinar quantas horas foram gastas a cada semana em tarefas de rotina, desde a abertura até o fechamento de lojas, colocação de preço, tomada de inventário, reposição de produtos nas prateleiras e o preenchimento de pedidos realizados pelo *website* do varejista. Tarefas com alto número de horas investidas foram para o topo da lista de candidatas a melhoria.

Munida dessa lista, a equipe de diagnóstico foi às lojas, onde observou os processos - procurando aqueles que pareciam estar prontos para simplificação. A equipe realizou pesquisas com funcionários e levantou *benchmarks* internos comparando processos, loja a loja.

Segundo os autores, a equipe de raio-X havia levantado problemas em alguns processos, entre os quais:

- a) preenchimento de formulários de pedidos. O procedimento demandava tempo e os formulários nunca mais eram analisados;
- b) sistema ineficiente de preenchimento de pedidos *online*: a não ser que um funcionário estivesse na frente do computador, a loja não sabia quando um novo pedido chegava;
- c) ineficiências adicionais no preenchimento do pedido: itens não eram separados na área de retirada de produto em nenhuma ordem particular, causando atraso;
- d) o sistema usado para manter as prateleiras com itens de alta lucratividade sempre abastecidas. Era mais importante ter um item essencial que fornecesse US\$ 100 de margem do que um item acessório que trouxesse apenas US\$ 5.

Observando os funcionários e verificando espaços sem mercadoria nas prateleiras, a equipe percebeu que os funcionários não estavam seguindo um plano semanal de reposição de inventário. Quando perguntados por que, os funcionários disseram que o plano era tão detalhado que não permitia que se percorresse todo o inventário em uma única semana.

Guarraia et al. (2009) informam que, de volta à sede corporativa, a equipe repriorizou tarefas estimando o valor de cada oportunidade comparada com seu custo de implementação. O mais impressionante foi a descoberta de ganhos expressivos (US\$ 50 milhões) não em projetos de grande porte, mas sim em pequenas adaptações de processos.

No caso específico da Albertsons, as maiores prioridades incluíram:

- a) redesenho do calendário de reposição de estoque;
- b) redução anual de custos estimada em US\$ 10 milhões;
- c) eliminação do preenchimento de formulários que demandavam muito tempo representando US\$ 3 milhões em redução de custos (US\$ 2,3 milhões de custos com pessoal e US\$ 800 mil com papel);
- d) revisão do processo de retirada de pedidos *on-line*;
- e) padronização da alimentação das gavetas das máquinas registradoras com troco. A companhia encontrou mais US\$ 700 mil de redução de custos sabendo o quanto de troco era necessário.

Quando o varejista finalmente pôs seus *experts* em Six Sigma, conhecidos como *black belts*, para atuar, o diagnóstico permitiu que focassem imediatamente na criação dos resultados que importavam.

2.3.1.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema que teve seu estudo patrocinado pelo Instituto Norton (uma unidade de pesquisa da KPMG), em 1990, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*. Sobre isso, Kaplan e Norton (1999, p. VII) salientam que:

O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. David Norton, executivo principal da Nolan Norton, foi o líder do estudo, que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico. Representantes de dezenas de empresas – de manufatura e serviços, da indústria pesada e da alta tecnologia – se reuniram a cada dois meses durante o ano de 1990 com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho.

O *Balanced Scorecard* (BSC) enfatiza a importância de se propagar a visão estratégica da organização para que todos possam alcançar os objetivos e metas definidos. É uma metodologia de avaliação de desempenho que procura balancear as perspectivas apresentadas, além de abordar a importância do processo de aprendizagem para o sucesso de uma organização.

Os referidos autores explicam que os objetivos e medidas utilizadas nessa metodologia “não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico, norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios” (p.09).

Além disso, os mesmos autores lembram que as empresas inovadoras usam o *Balanced Scorecard* (BSC) para administrar a estratégia no longo prazo e para viabilizar os processos gerenciais críticos. Os princípios do *Balanced Scorecard* (BSC) estão representados na Figura 1 a seguir:



FIGURA 1 - Princípios da organização focalizada na estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (1999)

Os princípios da organização constantes da Figura 1 são explicitados a seguir:

- traduzir a estratégia em termos operacionais: por este princípio, a empresa descreve e comunica a estratégia a todos os colaboradores da organização. Para Kaplan e Norton (op.cit., p. 20), “o *Balanced Scorecard* (BSC) fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa”;
- alinhar a organização à estratégia: por este princípio, é necessário que todos os colaboradores, das diversas unidades de negócios, de setores e departamentos existentes nas organizações, estejam focalizados e alinhados na estratégia;
- transformar a estratégia em tarefa de todos: para a consecução das atividades, todos os colaboradores precisam compreender a estratégia de forma a aplicá-la adequadamente na sua tarefa diária, sendo isso possível por meio de uma comunicação eficiente, eficaz e efetiva. Conforme os mesmos autores, “as organizações focalizadas na estratégia exigem

que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia” (p.22);

- d) converter a estratégia em processo contínuo: parar de concentrar as atividades em rever e comparar desempenhos ocorridos, passando a discutir as estratégias para implementá-las. Segundo os referidos autores, “as empresas bem-sucedidas na adoção do *Balanced Scorecard* (BSC) implementaram um processo de gerenciamento da estratégia” (p.24);
- e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: o colaborador como força impulsionadora ao sucesso na implementação da estratégia. Ainda conforme os autores acima, “a experiência tem demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças” (p.26).

As empresas passaram a abandonar os sistemas de gerenciamento de desempenho relacionados exclusivamente com os referenciais financeiros, ampliando-os para a adoção de critérios que melhor se correlacionavam com o valor para os acionistas, como os conceitos de valor econômico agregado (EVA) e gestão baseada em valor (GBV). Abandonaram o antigo sistema de controle gerencial e migraram para um sistema gerencial estratégico.

O *Balanced Scorecard* (BSC) fornece um referencial de análise da estratégia, utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Essas perspectivas são integradas por relações de causa e efeito. A direção geral de causalidade é no sentido da última perspectiva, aprendizado e crescimento, para a primeira, financeira. Ou seja, a capacitação da organização permite melhorar seus processos, que, por sua vez, satisfazem mais aos clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros, conforme ilustrado na Figura 2, abaixo:

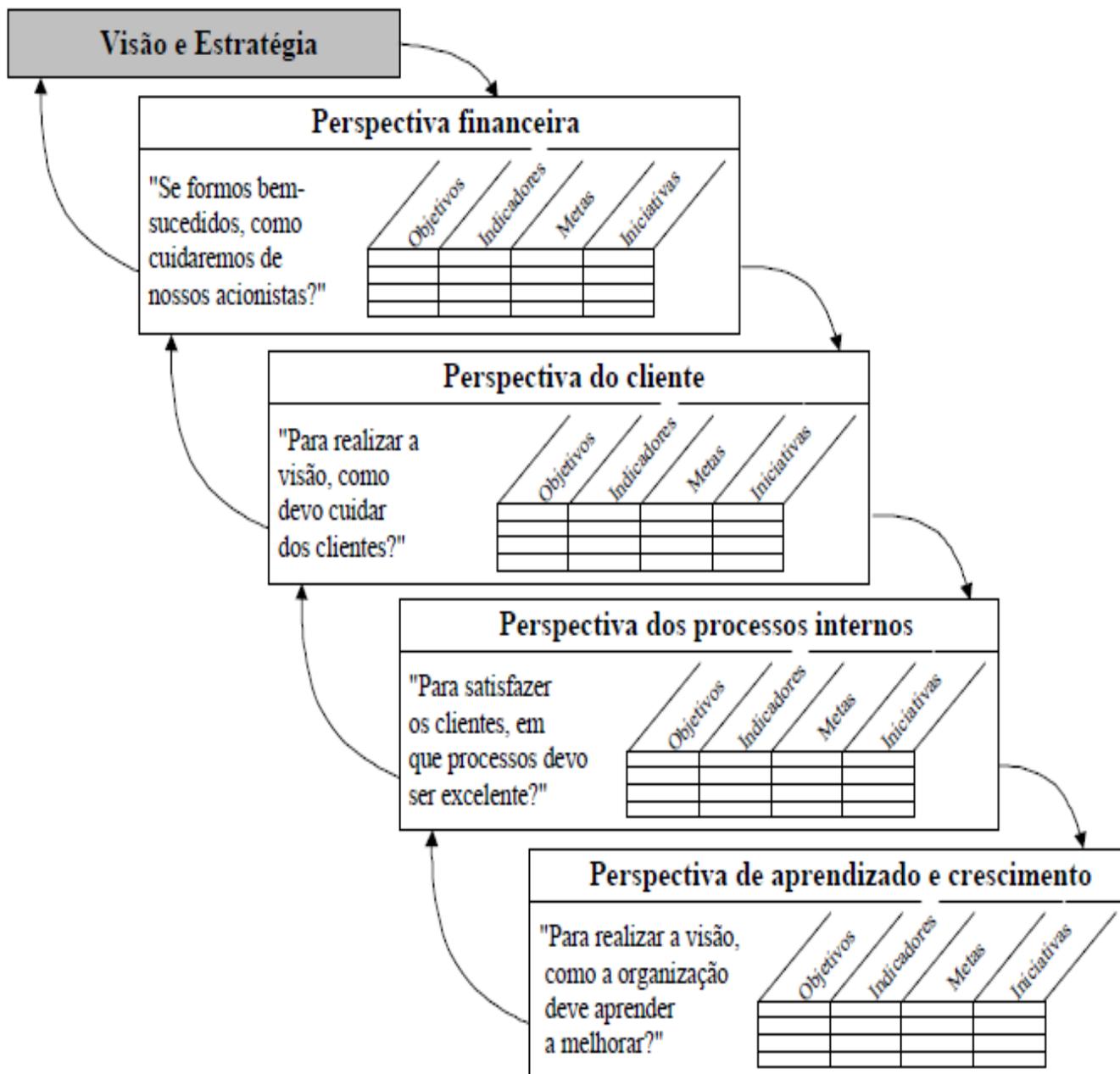


FIGURA 2 - Definindo as relações de causa e efeito da estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (1999)

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita, vinculados à estratégia da empresa, uma vez que esses objetivos financeiros representam a meta de longo prazo a ser alcançada por ela.

No que tange à perspectiva do cliente, os autores afirmam que:

A empresa deve determinar seu segmento-alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Além disso, é preciso identificar o que os clientes do segmento-alvo valorizam e, a partir desse ponto, elaborar uma proposta de valor a esses clientes. Ao estabelecer os indicadores dessa perspectiva, deve-se considerar os atributos de funcionalidade, qualidade, preço, experiência de compra, relações pessoais, imagem e reputação (p. 67).

Quanto à perspectiva dos processos internos, os autores apontam que os processos críticos em que se busca a excelência são identificados, visando a atender aos objetivos financeiros e dos clientes. Nessa perspectiva do processo de inovação, os autores ressaltam os seguintes aspectos:

- a) análise de mercado e desenvolvimento de novos produtos e processos;
- b) preocupação da empresa com seu processo operacional e com serviços de pós-venda; e
- c) identificação das características de custo, qualidade, tempo e desempenho, visando à oferta de produtos e de serviços de qualidade superior.

Ainda conforme os autores, a perspectiva do aprendizado e crescimento é segmentada em três partes:

- a) funcionários (compartilhando competências no desenvolvimento do capital humano);
- b) sistemas (compartilhando competências no desenvolvimento do capital da informação); e
- c) alinhamento organizacional (compartilhando competências no desenvolvimento do capital organizacional).

Essa perspectiva de aprendizado e crescimento está alinhada com as exigências dos processos de negócio, estratégia e com diferenciação para o cliente. Também demanda treinamento expressivo do pessoal, além de programas de avaliação contínua.

O *Balanced Scorecard* (BSC) mostra que medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informação para funcionários de todos os níveis da organização. Todos precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações, e os executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso no longo prazo.

Os objetivos e as medidas utilizados não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico, norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. Devem traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro, e o *Balanced Scorecard* (BSC) se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado.

Com base nos objetivos estratégicos estabelecidos, nos indicadores que determinam a sua *performance* e na relação de causa e efeito das ações estabelecidas, os executivos podem avaliar até que ponto suas atividades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro.

De acordo com Juliotti Filho (2005, p. 34), “preservando o interesse no desempenho no curto prazo, através da perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* (BSC) revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior no longo prazo”.

2.3.1.3 Orçamento

A capacidade de previsão de uma empresa está na competência de gerenciar cenários futuros de forma dinâmica, rápida e eficaz. Uma das ferramentas para atingir esse objetivo é o orçamento. A utilização de orçamentos no processo decisório das empresas é muito conhecida, visto que reflete as diretrizes e os planos traçados pela organização.

O orçamento é uma prática enraizada na cultura da maioria das corporações ao redor do mundo, e uma organização sem um processo de orçamento parece estar fora do padrão do melhor modo de gestão, na visão de Bunce, Fraser e Hope (2002, p. 5).

Sobre isso, salientam que:

É um instrumento de formalização, representando a quantificação das metas e objetivos da empresa, através de modelos contábeis prospectivos. Estes relatórios abrangem usualmente dados de caráter financeiro. O objetivo é o de impulsionar o planejamento, avaliando a utilização dos planos estabelecidos. É uma ferramenta de comunicação de metas para toda a organização e funciona como instrumento de coordenação da empresa, como apoio referencial na avaliação de desempenho e aprendizado organizacional.

As empresas são planejadas por estruturas organizacionais e precisam trabalhar de forma interdependente para atingir os objetivos da organização como um todo, e o papel da coordenação nesse processo é vital. Na medida em que o orçamento modela as diferentes áreas da organização, torna-se possível avaliar e sincronizar as ações individuais para fazer com que cada subunidade trabalhe de forma integrada, na consecução dos objetivos comuns (WELSCH, 1983).

Essa ferramenta representa o instrumento central de avaliação de desempenho sob a ótica financeira e tem o objetivo de funcionar como instrumento de integração com a elaboração do planejamento estratégico. Na medida em que essa integração ocorre, as alocações de gastos são feitas, considerando a direção em que a empresa deseja caminhar.

Apesar da importância dessa integração, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 288), “[...] pesquisas apontam que muitas empresas elaboram orçamentos desconectados da formulação estratégica e, a separação destas atividades faz com que o foco de controle das organizações se concentre na consecução de metas de curto prazo”.

Jensen (2001, p. 1) enfatiza o tempo de preparação dos sistemas de orçamento e cita que esses sistemas são dirigidos para coordenar as atividades das unidades e para motivar os gerentes. Assim sendo, aponta que:

Os sistemas de orçamento existem em todos os lugares. Por muito tempo considerado uma ferramenta necessária no gerenciamento das empresas, o processo de orçamento, freqüentemente, consome seis meses de tempo de gestão em negociações, planejamento, e estabelecimento de objetivos. Tais sistemas são dirigidos para coordenar as atividades das unidades e motivar os gerentes. Eles são usados em simples organizações e em todas as complexas organizações.

O modelo de orçamento utilizado pela maioria das empresas implica técnicas e procedimentos contábeis, segundo os princípios fundamentais de contabilidade aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a consecução do resultado desejado.

Atkinson et al. (2000, p. 465) simplificam a idéia do orçamento, quando afirmam que:

O orçamento é a expressão quantitativa das entradas e saídas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá as metas organizacionais. O orçamento também provê meios para comunicar as metas em curto prazo da empresa a seus membros. Orçar as atividades das unidades organizacionais pode refletir quão bem os gerentes das unidades entendem as metas da empresa e propiciam oportunidades para seus planejadores seniores corrigirem distorções nas metas das empresas.

O princípio do orçamento, portanto, é ter o controle de toda a empresa e, ao mesmo tempo, dar informações à alta administração e aos gestores, para que tenham controle sobre todos os eventos e atividades sob sua responsabilidade.

Ao planejar, uma empresa procura formular de maneira explícita as tarefas a serem cumpridas e prever a obtenção dos recursos necessários para isso, dentro de uma limitação específica de prazo. O ato de planejar deve ser contínuo, preditivo, simples, dinâmico e flexível, com revisões mensais que dinamizam a tomada de decisão e correção de rumo.

O orçamento empresarial é o produto final do processo de planejamento e, por ser um documento de característica financeira, justifica que o seu controle e acompanhamento tivessem sido pautados por essa influência. A visão financeira vinha compondo os sistemas de acompanhamento, especialmente porque os dados e as informações provinham dos demonstrativos contábeis das empresas (RANGONE, 1997).

Para Hope e Fraser (2003), orçamento é um plano expresso em termos financeiros que serve de base para o controle de desempenho, a alocação de recursos, o encaminhamento dos gastos e o compromisso com os resultados financeiros e constitui mais um processo de desempenho gerencial do que de planejamento financeiro.

A utilização do orçamento com enfoque financeiro tem sido criticada, e tem-se buscado a inovação. Prova disso é o trabalho elaborado por Barbosa Filho (2004, p. 10) cujo enfoque é “apresentar os princípios do *Beyond Budgeting*, que [...] é um modelo para o momento atual, pois, nos dias de hoje, as empresas precisam de uma gestão que proporcione velocidade, agilidade e adaptabilidade do processo decisório”.

De acordo com o referido autor, o modelo *Beyond Budgeting* baseia-se nas pesquisas do *Beyond Budgeting Round Table (BBRT)*:

Sob essa abordagem, origina-se a concepção do *Beyond Budgeting* em abandonar o modelo de gestão centralizado com orçamento e os benefícios potenciais em adotar o novo modelo, apresentando os processos que apóiam a estratégia, organizações que aumentam os valores dos clientes e acionistas, por meio de decisões coerentes, e uma gestão que melhora o desempenho competitivo.

Esse novo modelo não é suficientemente conhecido e integrado ao cotidiano das organizações no Brasil, mas já é utilizado em várias empresas, em diversos países da Europa, América do Norte e parte da Oceania, segundo informa Barbosa Filho (2004, p.204).

Assim, explica que:

[...] o *Beyond Budgeting* é composto pelos princípios de gestão com processos flexíveis, em lugar de contratos de desempenhos fixados em determinado momento, em determinado ano [...] Logo, esse movimento se baseia no argumento de mudanças na tomada de decisão e na gestão da organização do trabalho.

De acordo com Guimarães, C. B. (2004), na comparação com o modelo tradicional de gestão, *Beyond Budgeting* tem duas diferenças fundamentais. Primeiramente, ele é uma maneira mais adaptativa de gestão. Em vez de planos fixados anualmente, que forçam gerentes a executar ações predeterminadas, os objetivos são elásticos e revisados com frequência, vinculados com desempenho em comparação a *benchmarks* de excelência, competidores a períodos anteriores.

De acordo com o depoimento de Horngren apud Hope e Fraser (2003, p. IX):

Beyond Budgeting [...] é uma idéia positiva que usa o abandono do planejamento orçamentário como impulsionador para melhorar o processo inteiro de controle de gerenciamento. Abandonar o orçamento força a examinar mais profundamente e mais amplamente como as organizações devem ser gerenciadas.

O *Beyond Budgeting* habilita a implementar um jeito mais descentralizado de gestão. Em vez da tradicional hierarquia e liderança centralizada, ele permite que a tomada de decisão e o comprometimento de desempenho sejam "devolvidos" para gerentes operacionais. Ademais, ele cria um ambiente autogerenciado de trabalho e uma cultura de responsabilidade pessoal, trazendo uma motivação maior, uma produtividade mais alta e uma melhora do serviço ao cliente. Individualmente, essas duas características podem produzir benefícios significativos.

Pflaeging apud Guimarães, C. B. (2004) apresenta o caso da Borealis, petroquímica dinamarquesa posicionada entre as maiores do mundo. Nessa empresa, um novo sistema

financeiro e de direção assumiu o lugar do orçamento tradicional. O orçamento foi abandonado em favor de ferramentas consideradas mais significativas, como indicadores-chave de desempenho e relatórios de tendências.

De acordo com os referidos autores, a mudança da área financeira e o processo orçamentário começaram em 1994, quando a Borealis precisava elaborar um orçamento para suas empresas coligadas. O orçamento, até então, tinha papel tradicional de facilitar o planejamento e o controle.

Com o novo sistema, a gerência estabeleceu objetivos de desempenho para custos variáveis, custos fixos e margens operacionais, através do *benchmarking* da concorrência, estabelecendo objetivos externos bem mais duros do que aqueles previamente negociados internamente durante o processo de orçamento. Por outro lado, a ausência de orçamento deu aos gerentes maior liberdade para que eles pudessem gastar o dinheiro para alcançar esses objetivos.

A partir desse caso, passou-se a considerar que os orçamentos atrapalham a descentralização das decisões e as responsabilidades; e freqüentemente, atuam como barreiras para as respostas aos clientes, ainda de acordo com o autor.

2.3.1.4 Gestão baseada em valor

As empresas precisam compreender as mudanças ocorridas no ambiente de negócios, devendo, antes de tudo, compreender a si mesmas. Dessa forma, poderão manter sua competitividade.

Conforme Frezatti (2003, p. 15), o conhecimento da empresa, sobre seu valor, reflete não apenas na satisfação ou insatisfação dos seus acionistas, mas em um ponto fundamental nas organizações: o gerenciamento: “A clara percepção de valor pode tornar viável à empresa seu adequado gerenciamento, permitindo que a perpetuidade na atuação no mercado seja algo concreto, relativamente mais seguro e direcionado”.

Cabello (2006, p. 48) aponta que “[...] o valor de uma organização é a sua capacidade de gerar riqueza a seu acionista em patamares superiores àqueles obtidos no mercado. A sustentação

de uma empresa no futuro somente se dará se ela for capaz de criar valor para os seus proprietários”

Na Gestão Baseada em Valor (GBV) – *Value Based Management* (VBM) – é importante a compreensão profunda das variáveis de *performance* que irão criar valor para o negócio, também denominados direcionadores de valor, que são as variáveis que afetam o valor da companhia e devem ser definidos em um nível de detalhe consistente com as variáveis de decisão sob controle direto da administração.

Araujo e Assaf Neto (2003, p. 9) explicam que a análise desses indicadores deve permitir que se verifique toda a cadeia de resultados que agrega valor à empresa, bem como as áreas responsáveis pelas várias decisões, identificando os pontos fortes e fracos da organização, acrescentando:

A gestão baseada em valor prioriza a maximização do valor da empresa e, para tanto, se utilizam técnicas e processos gerenciais orientados para tal premissa. Nessa abordagem, a ênfase está nos direcionadores de valor (*value drivers*), sendo o custo de capital o mais utilizado. De maneira geral, as entidades investem numa diversidade de ativos. O objetivo de tal investimento resume-se na maximização do seu valor. Em termos reais as entidades almejam por ativos que agregam maior valor para a empresa. Não obstante, necessário se faz a utilização de medidas gerenciais que traduzam para gestores tais informações.

Os autores ressaltam que a geração de riqueza pode ser medida pelos diversos indicadores existentes, destacando como mais tradicionais e conhecidos o *Economic Value Added* (EVA)[®] e o *Market Value Added* (MVA)[®], por serem indicadores de mensuração de valor que surgiram para atender à forte demanda por posturas gerenciais mais arrojadas no mundo empresarial.

Nessa abordagem de gerenciamento, as aspirações, técnicas de análises e processos gerenciais são totalmente voltados para a maximização da riqueza da empresa, conseqüentemente, do acionista.

Os referidos autores complementam que:

O valor econômico agregado é conhecido pela sigla EVA[®]. Foi desenvolvida por economistas, e surgiu há mais de duzentos anos, com o objetivo inicial de medida de desempenho e sistema de gestão. Passou para a denominação efetiva de EVA[®], após vários estudos efetuados pela Stern Stewart (empresa de consultoria norte-americana), a partir dos anos oitenta. Em sua fórmula original, EVA[®] nada mais é do que o valor econômico agregado ou adicionado de uma entidade, ou seja, o resultado da empresa excedente à remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital. Na ênfase atual, EVA[®] é a estrutura para um sistema completo de gerência financeira e remuneração variável que pode auxiliar o processo de tomada de decisões das empresas (p. 11).

Ainda seguindo o pensamento dos autores, na concepção do valor econômico, como o objetivo enunciado de qualquer empresa é gerar, em suas decisões financeiras, um retorno que remunere as expectativas de rendimentos de seus proprietários de capital é o fato almejado.

A comparação do retorno sobre o investimento (ROI) com o custo médio ponderado de capital (CMPC) ou *weighted average cost of capital* (WACC) permite identificar se a empresa está agregando ou destruindo valor econômico. A comparação pode estar consubstanciada em um sistema de gestão. Nesse sistema de gestão, o valor econômico agregado ou *economic value added* é conceituado como uma medida de desempenho econômico.

Ainda para Araujo e Assaf Neto (ibid.), o EVA® é um sistema de gestão financeira composto de um conjunto de políticas, procedimentos, medidas e métodos financeiros, que ajudam e controlam as operações e estratégias de uma empresa, representando-o matematicamente como: $EVA = LOP - (CMPC - INVT)$, onde: LOP = lucro operacional líquido após tributação; CMPC = custo percentual de capital; INVT = investimento total.

E o MVA® - *Market Value Added*, conforme Araújo e Assaf Neto (2006, p.61):

O MVA (*Market Value Added*) é equivalente à estimativa do mercado de capitais do valor presente líquido ou NPV (método do fluxo de caixa descontado para avaliação de investimentos de uma empresa. Essencialmente, é a diferença entre o valor total de mercado de uma empresa e o valor dos fundos nela investidos, ou seja, o MVA® de uma empresa pode ser considerado o valor presente do montante pelo qual investidores esperam que os lucros futuros excedam ou fiquem aquém do custo de capital.

Os autores concluem que o EVA® é um direcionador de valor, indicando o comportamento do MVA®, ou seja, dando base para seu cálculo. Para se calcular o MVA®, é preciso fazer a aplicação de ajustes para converter o valor contábil em valor econômico, representando-o matematicamente como: $MVA = EVA / CMPC$ (custo médio ponderado de capital).

Segundo Lopo et al. (2001), existem outros indicadores que se baseiam nos mesmos fundamentos do EVA®:

- a) o indicador CFROI – *Cash Flow Return of Investment* – mensura e ajusta o fluxo de caixa pela inflação e o compara com o investimento corrigido, realizado pelos proprietários do capital;

- b) por sua vez, o SVA – *Shareholder Value Added* – é estruturado no desconto de fluxos de caixa futuros a valor presente, calculando assim o valor da empresa. A análise de desempenho baseia-se na comparação do desempenho real do fluxo de caixa com o projetado, enquanto o AEVA – *Adjusted Economic Value Added* – enfatiza a utilização do valor corrente de ativos substituindo o valor contábil;
- c) finalmente, o REVA – *Refined Economic Value Added* – utiliza o valor de mercado da empresa do período anterior, substituindo o valor contábil.

2.3.1.5 Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas é uma área que vem sendo desafiada pelo cenário de grandes transformações econômicas. De um lado, a crescente instabilidade provocada pela pressão para reduzir custos e garantir a competitividade, de outro, maiores exigências de qualificação e envolvimento dos trabalhadores.

A gestão de desempenho, baseada na capacidade das pessoas e nos processos operacionais da organização, contribui para a obtenção de vantagem competitiva, na visão de Hayes e Upton (1995).

A importância dessa área como ferramenta de gestão de desempenho nas organizações é ressaltada por Pedro (2006) quando comenta que a função da Gestão de Pessoas consiste em administrar e gerenciar a cooperação dos funcionários, propiciando o alcance e a conciliação dos objetivos organizacionais e individuais, procurando integrá-los e geri-los, otimizando resultados.

O mesmo autor enfatiza que em toda atuação direta ou indireta para o desenvolvimento de projetos, há o envolvimento na condução de equipes, fazendo uso dos princípios norteadores da administração de pessoas.

Os gerentes, mesmo os de linha, começam a ser vistos como responsáveis pela utilização eficiente e eficaz de seus subordinados, sendo designado aos profissionais de Gestão de Pessoas o papel de aconselhamento e a coordenação dos esforços para que os gerentes possam desempenhar esse novo encargo. É uma interdependência de gerentes e profissionais de Gestão de Pessoas que

se desenvolve com a perspectiva voltada para o negócio da empresa (LACOMBE e TONELLI, 2001).

As alterações verificadas na economia brasileira acarretaram mudanças no comportamento empresarial e nas formas de gestão. Em função dessas transformações verificadas no ambiente de negócios, o papel das pessoas passa a ser mais valorizado nas organizações. A gestão rígida, hierarquizada e burocratizada, centrada no trabalho físico e de baixa qualificação, vem sendo substituída pela gestão flexível e desburocratizada, buscando maior proximidade com os clientes e com o mercado (CANÇADO et al., 2002).

Entra então a figura do gestor, que tem como uma de suas atribuições a qualidade da equipe. O gestor exerce uma liderança baseada em princípios, mantendo todos os seus integrantes unidos e sintonizados na mesma causa ou objetivo, extraindo o melhor deles, transmitindo conhecimento e desenvolvendo a habilidade das pessoas.

Para criar valor e obter resultados, os profissionais de Gestão de Pessoas substituem o foco nas atividades pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho. Dessa maneira, atuam tanto estratégica quanto operacionalmente, concentrando-se no longo e no curto prazo. Esses dois eixos delineiam importantes papéis: administração de estratégias de gestão de pessoas, administração da infra-estrutura da empresa e administração da transformação e da mudança.

Para a compreensão desses papéis, são considerados os resultados a serem atingidos por meio do desempenho de cada um, conforme o Quadro 3:

Papel /Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de RH	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias empresariais: “Diagnóstico organizacional”
Administração da Infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: “Serviços em comum”
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: “Prover recursos aos funcionários”
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: “Assegurar capacidade para mudança”

QUADRO 3 - Definição dos papéis de RH

Fonte: Ulrich (2000, p. 41)

O desafio, segundo Ulrich (2000), é ajustar as estratégias e práticas de Gestão de Pessoas à estratégia empresarial. Ao desempenhar esse papel, os profissionais de Gestão de Pessoas tornam-se parceiros estratégicos, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de suas empresas em atingir os objetivos.

O enfoque da infra-estrutura organizacional tem sido um papel tradicional de Gestão de Pessoas, ao conceber e desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização.

Os desafios organizacionais são decorrentes de problemas internos das empresas e podem ser considerados subprodutos das forças ambientais, posto que nenhuma empresa opera no vácuo. Podem estar relacionados aos avanços tecnológicos, competitividade, *downsizing*, auto gerenciamento de equipes, cultura organizacional, dentre outros.

De acordo com Gil (2001), os desafios individuais encontram-se relacionados às posturas adotadas pelas empresas em relação aos empregados. Um está diretamente relacionado ao outro, visto que a maneira como a empresa trata seus funcionários pode afetar o impacto dos desafios organizacionais.

Ainda para o autor, os desafios individuais são importantes para que uma empresa possa identificar seu estágio de gestão de pessoas. Os mais evidentes são a identificação dos funcionários com a empresa, ética, produtividade, segurança no emprego, *empowerment*, qualidade de vida e evasão de talentos.

Cabe aos gestores de empresas enxergarem e direcionarem o potencial das pessoas, motivá-las, mostrar o caminho que devem percorrer, dando sentido às coisas, apontando claramente as metas e os objetivos que a organização pretende alcançar.

É cada vez maior o reconhecimento da importância da participação plena e integrada das pessoas nos processos de implementação de estratégias e na gestão de mudanças nas organizações, pois elas são os veículos para fazer com que as organizações tenham sucesso em seus resultados.

A implementação de qualquer tipo de estratégia organizacional só se faz possível se houver uma completa integração entre um conjunto de fatores, a saber:

- a) motivação e o engajamento das pessoas;

- b) processos de trabalho;
- c) fluxo de informações;
- d) desenvolvimento das competências organizacionais;
- e) estabelecimento de metas claras e plenamente compartilhadas;
- f) existência de uma estrutura que favoreça a integração; e
- g) desenvolvimento de uma cultura organizacional coerente com os objetivos propostos.

Fischer (2002, p. 11) afirma que:

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização. Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão. O que distingue um modelo de outro são características dos elementos que se compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. O modelo deve assim, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para fixação de sua imagem e sua competitividade.

Cavalcante (2005) considera importante o comprometimento no trabalho para a obtenção de vantagens competitivas. O autor defende que é possível desenvolver o comprometimento através de um conjunto articulado de políticas e práticas organizacionais, que reforcem a percepção de suporte e de valorização das contribuições dos indivíduos.

Dessa forma, a Gestão de Pessoas, ao exercer o papel de desenvolver pessoas, torna-se uma estratégica ferramenta de desempenho da empresa como um todo.

2.4 Estratégia competitiva

A formulação da estratégia competitiva consiste no esforço de adaptação que a empresa deve realizar para assegurar seu crescimento, por meio do aperfeiçoamento dos seus processos de negócio, considerando as mudanças ambientais, as tendências do mercado e a ação dos concorrentes.

Porter (1986, p. 2) informa que “[...] o primeiro passo antes de elaborar a estratégia competitiva é conhecer o setor em que a empresa está atuando, pois a estratégia competitiva não

só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa”.

Segundo Caouette, Altman e Narayanan. (2000), dentro do cenário empresarial, existem vários fatores que justificam o sucesso de algumas organizações e o insucesso de outras. A maioria está relacionada com estratégias utilizadas pelas empresas em determinado momento e com seus efeitos no ambiente em que estão inseridas.

Nesse cenário, a empresa precisa criar ou alavancar a mudança no ambiente, por meio da constante adaptação da sua oferta e mediante o aperfeiçoamento da sua forma de competir. O esforço gerencial deve voltar-se para a estruturação das operações, visando a criar vantagens competitivas sustentáveis, isto é, que possibilitem à empresa obter, de forma permanente, um desempenho melhor que seus concorrentes no conjunto de atributos valorizados pelos consumidores.

Para Stewart (2001), a conquista de uma posição vantajosa e sua manutenção requer das empresas uma capacidade constante de adaptação e aprendizado do mercado. As decisões não podem ser tomadas sem antes terem passado por reflexões e análises detalhadas, já que prosperar nesse cenário econômico requer novas técnicas de gerenciamento, novas tecnologias e novas estratégias.

De acordo com Parente (2000), constituem fatores importantes para conduzir uma empresa orientada para o mercado e sustentar uma vantagem competitiva:

- a) compreender os fatores sócio-econômicos;
- b) entender a necessidade dos consumidores e as ofertas dos concorrentes;
- c) desenvolver produtos adequados;
- d) valorizar-se perante os clientes; e
- e) comunicar-se adequadamente com eles sobre a oferta desenvolvida.

As dificuldades e os problemas que surgem no dia-a-dia pressionam por soluções inovadoras, sendo necessário o uso da criatividade, do potencial de desenvolvimento e da aprendizagem das pessoas para criar algo que solucione o problema na realidade em que a empresa estiver inserida.

No que se refere especificamente ao varejo, as estratégias competitivas são analisadas no tópico a seguir.

2.4.1 Estratégia competitiva aplicada ao varejo

Em tempos de competição acirrada, possuir os indicadores de desempenho sempre monitorados, medidos, poderá ser um diferencial entre o sucesso ou o insucesso do negócio.

O varejo é, seguramente, a mais antiga atividade econômica existente na Humanidade, que ainda hoje se ressent de profissionalização nesse importante segmento de mercado (ELY, 2001).

Com a globalização crescente e inevitável, a mudança de comportamento do cliente e o avanço da tecnologia estão fazendo com que o varejo passe por uma transformação, em que a gestão amadora perde espaço para incorporar a gestão profissional como único e eficaz meio de sobrevivência do negócio.

O varejo sobreviveu baseando-se que o cliente procurava o estabelecimento para comprar os produtos que precisava. A realidade atual impõe um novo comportamento, que pressupõe do varejo formas criativas para seduzir o cliente a comprar, seja com promoções, preço, qualidade de produtos oferecidos, atendimento eficaz, equipe treinada e preparada, além de estratégias comerciais inovadoras.

Uma estratégia de varejo, segundo Parente (2000) é elaborada a partir de uma completa análise de fatores externos e internos. O desenvolvimento estratégico dos varejistas deve incluir uma análise em quatro níveis: do ambiente, do consumidor, interna e da concorrência.

Do ponto de vista da análise ambiental, a organização varejista analisa e responde aos diversos ambientes que apresentam tanto oportunidades como ameaças, tais como: avanços tecnológicos, fatores econômicos, aspecto político-legais, variáveis demográficas, estrutura domiciliar, aspectos culturais, de acordo com o mesmo autor.

A importância da análise ambiental é corroborada por Porter (1986, p. 2), ao afirmar que “[...] o primeiro passo antes de elaborar a estratégia competitiva é conhecer o setor em que a

empresa está atuando, pois a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa”.

A segunda categoria de análise, segundo Parente (2000), é a análise do consumidor, que se inicia pela identificação dos clientes, suas expectativas, o grau de satisfação dos consumidores em relação ao varejista e seus concorrentes, as fontes de insatisfação e como melhorá-las. E complementa que “essa avaliação serve para identificar os *gaps* em preços, linha de produtos, serviços, que poderão ser transformados em vantagens competitivas” (p.63).

Nesse sentido, Kotler (2000, p. 34) afirma que:

Os clientes estimam qual alternativa irá lhes proporcionar o maior “valor”. Os clientes são maximizadores de valor, e agem dentro do repertório de alternativas, limitados pela sua mobilidade, conhecimento, custos e renda. Eles formam uma expectativa de valor que determina seu comportamento. O grau em que essas expectativas são atendidas define tanto sua satisfação como sua possibilidade de recompra.

Quanto à análise interna, Parente (op.cit.) informa que a empresa volta-se para um planejamento estratégico apoiado em bases concretas, ou seja, os recursos de que a empresa dispõe.

Dessa forma, a empresa analisa a disponibilidade dos seguintes recursos:

- a) reservas de caixa e facilidade de acesso a novos recursos;
- b) análise financeira dos ativos e passivos da empresa;
- c) recursos humanos, estrutura e talentos da equipe gerencial;
- d) recursos tecnológicos de apoio logístico e de marketing; e
- e) liderança e capacidade empreendedora dos dirigentes.

Desse modo, o varejista pode avaliar seus pontos fortes e fracos e, só então, os compara com os dos outros varejistas para elaborar sua análise da concorrência, cuja importância é enfatizada pelo referido autor:

Essa análise ganha muito destaque em setores varejistas maduros, de baixo crescimento, onde a ênfase concentra-se em superar a concorrência. A essência da avaliação da concorrência consiste em identificar as fontes de vantagem competitiva, refletidas nas habilidades e recursos da empresa. Essas vantagens podem significar a maior competência em satisfazer aos clientes ou uma estrutura de custo mais baixo do que o concorrente, e assim contribuir para uma melhoria na fatia de mercado e na rentabilidade (p.65).

Nessa linha de raciocínio, conforme Porter (1986), a concorrência em um mercado pode ser resumida em cinco forças, que devem ser estudadas, a fim de se estabelecer uma estratégia competitiva, conforme demonstrado na Figura 3, a seguir:

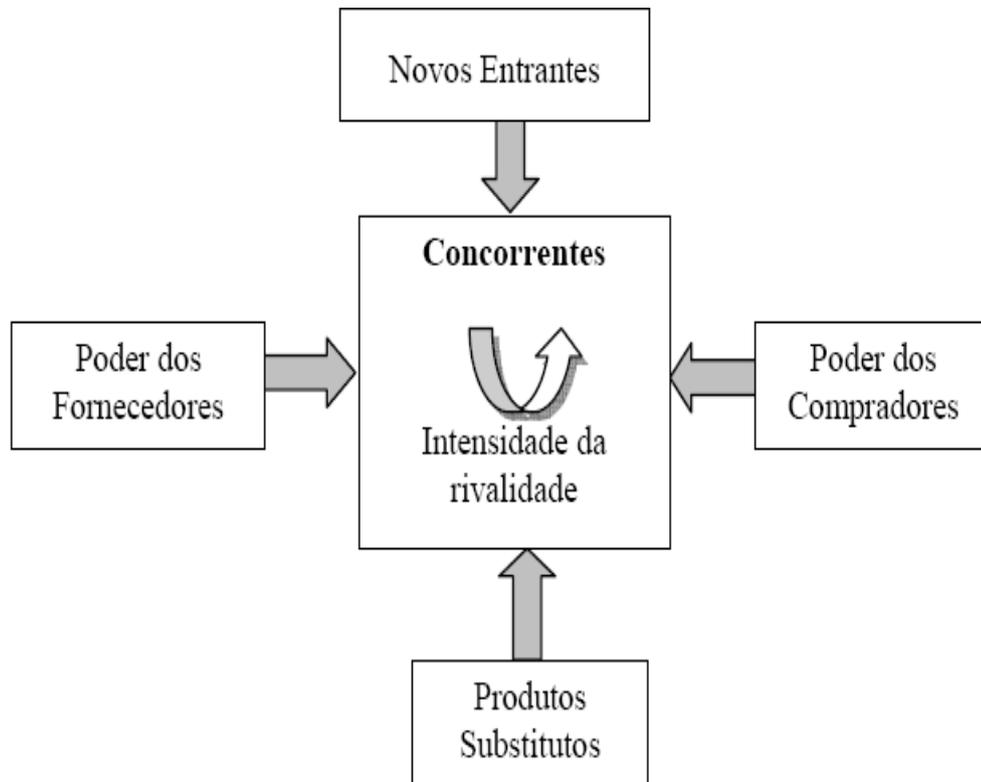


FIGURA 3 - As cinco forças que dirigem a concorrência

Fonte: Porter (op.cit.)

As cinco forças indicadas pelo referido autor são explicitadas a seguir:

A força representada pelos concorrentes traduz-se na rivalidade entre eles e assume a forma de disputa por lideranças com o uso de táticas, como concorrência de preços, propaganda e publicidade, introdução de novos produtos, aumento dos serviços ou garantias ao cliente, dentre outros.

A segunda força, representada pelos novos entrantes, corresponde às empresas que entram no mercado, trazendo novos conceitos, com o objetivo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, oferecendo recursos diferenciados. Como resultado de tais estratégias, os preços podem cair ou os custos dos participantes ser aumentados, reduzindo assim a rentabilidade.

Os produtos substitutos representam a terceira força citada por Porter (1986). As empresas podem ter concorrentes em outro setor que produzam produtos ou serviços substitutos, ou seja, que possam desempenhar a mesma função.

Como exemplo, pode-se citar a popularização da Internet, que trouxe opções gratuitas em substituição aos serviços de telefonia. Uma pessoa conectada na rede pode comunicar-se *online* com outra pessoa em qualquer parte do mundo, pagando apenas pela tarifa de utilização da Internet. A utilização da Internet pode substituir também os serviços de correios e de fax através dos *e-mails*.

Outra força citada pelo autor diz respeito ao poder de negociação dos compradores. Os clientes influenciam a concorrência no setor com seu poder de barganha, provocando a diminuição dos preços, jogando os concorrentes uns contra os outros.

Nessa ótica, a seleção de clientes, ou seja, do mercado no qual a empresa vai atuar, é uma decisão estratégica importante. Deve-se analisar o perfil dos clientes, a fim de elaborar as políticas de atuação da empresa, em busca dos melhores resultados econômicos, segundo o referido autor.

Finalmente, o mesmo autor cita o poder de negociação dos fornecedores. Um grupo de fornecedores é poderoso quando possui monopólio, produto diferenciado ou não concorre com produtos substitutos.

E aponta três estratégias competitivas básicas: a) liderança no custo total; b) na diferenciação; e, c) no enfoque. A liderança em custo é a estratégia que possivelmente é mais fácil de compreender. A empresa necessita operar com baixos custos, se comparado com o restante do setor.

O referido autor salienta que a liderança no custo total é obtida através da capacidade de a empresa fazer com que o seu custo seja inferior ao dos concorrentes, por meio de minimização e controle das despesas gerais sem, contudo, comprometer a qualidade dos produtos e serviços.

Ainda para o mesmo autor, essa estratégia é mais adequada quando a demanda do público atendido é sensível a preço. Nessa estratégia, a empresa continua obtendo lucros mesmo quando seus concorrentes já tiveram os seus lucros consumidos pela competição.

Na segunda estratégia, a de diferenciação, a empresa procura ser reconhecida como única em seu setor, buscando o reconhecimento de seus compradores, obtendo uma percepção de valor maior em relação a seus concorrentes.

A diferenciação, de acordo com Porter (1986), pode ser encontrada através de projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões. A diferenciação ideal é aquela que ocorre ao longo de várias dimensões.

Ao alcançar a diferenciação, a empresa obtém retorno acima da média do setor, criando uma posição defensável para enfrentar seus concorrentes, principalmente em mercados pouco sensíveis a preço.

Para empresas com ampla participação no mercado, a vantagem de diferenciação pode ser muito difícil de ser alcançada. A diferenciação implica investimentos em pesquisa extensiva, projeto de produto, materiais de alta qualidade, assistência ao cliente, fatores que forcem a empresa a distanciar-se da busca desenfreada da redução de custos.

Nesse sentido, conforme Bacurau (2006), o ponto central refere-se aos critérios segundo os quais o produto é avaliado por compradores, que podem basear sua escolha em uma única característica ou em um conjunto de aspectos.

Ainda conforme o referido autor, existem algumas características focadas pelo consumidor para a escolha de um determinado produto, como tamanho, forma, cor, peso, desenho, material, tecnologia, e seu desempenho em termos de confiabilidade, consciência, gosto, velocidade, durabilidade e segurança. Nessa circunstância, a diferenciação do produto está associada efetivamente aos métodos de vendas para a conquista de novos mercados

Por outro lado, mesmo que os compradores reconheçam a superioridade da empresa ou de seus produtos, nem todos estarão dispostos a pagar os preços necessários para manter a diferenciação.

Na estratégia de diferenciação, a empresa oferece seus produtos ou serviços a todo o mercado com características que o distingam dos oferecidos pelos concorrentes, sendo assim considerado único pelos seus clientes. É uma estratégia adequada quando a demanda do mercado é pouco sensível a preço.

A terceira estratégia, a de enfoque, está baseada na premissa de a empresa atender melhor do que seu concorrente o seu alvo estratégico, diminuindo a abrangência e aumentando o foco em relação ao mercado. O alvo deve ser de tal tamanho que permita que a empresa atenda mais efetivamente que seus concorrentes. Um foco mais estreito tende a favorecer custos mais baixos ou maior diferenciação com relação ao mercado total.

Parente (2000, p. 79) denomina essa estratégia como “de especialização” e cita alguns exemplos: “roupas para médicos e enfermeiros, equipamento para equitação, lojas de pesca, loja de aeromodelismo”.

Para Porter (1986, p. 55), é necessário optar por uma das estratégias, sob pena de a empresa ficar sem posicionamento e em uma situação estratégica extremamente pobre. Assim, ele afirma que “à empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade”.

A respeito dessas estratégias, Ely (2001) defende que o varejo precisa refletir sobre algumas questões vitais ao negócio. O quadro 4, a seguir, apresenta essas estratégias competitivas e os questionamentos inerentes a elas:

Estratégia competitiva	Questionamentos
Foco no negócio	Qual é o meu negócio? Comercializar vários itens ou me especializar em alguns? Qual é o meu público consumidor? Possuo o meu planejamento estratégico definido a curto, médio e longo prazo?
Cliente	No meu negócio o Cliente vem realmente em 1º lugar? Minha equipe sabe disto? Isto é praticado? O meu Cliente sai sempre satisfeito do meu estabelecimento? As necessidades e expectativas do meu Cliente são atendidas? Neste momento a última reclamação do Cliente já foi atendida e solucionada?
Atendimento	O atendimento da minha equipe é bom? Ele não deveria ser ótimo? Como são corrigidas as eventuais falhas de atendimento? Ou eu não as vejo? Qual o montante que minha Empresa investe no treinamento e qualificação da equipe, ou nunca investi nada em termos de capacitação? Minha equipe conhece tecnicamente o produto que vende? O que diz o Cliente sobre o atendimento recebido? Tenho medido isto?
Preços praticados	Os meus preços são os melhores? Acompanho os preços praticados pela concorrência? Os ganhos resultantes de negociação com os fornecedores são realmente repassados ao Preço e ao Cliente, ou os ganhos ficam para a Empresa? Para estabelecer o Preço de Venda do Produto continuo multiplicando por 2, 3 sobre o preço de aquisição? Sei realmente calcular o Preço de Venda de meus Produtos?
Indicadores de desempenho	Tomo as decisões com base no feeling ou com base nas informações do meu negócio? Conheço o Ponto de Equilíbrio do meu negócio? Qual o giro do meu estoque? Qual a participação do custo fixo sobre o faturamento? Qual o custo real de operação do meu negócio? Qual é a participação de cada produto no faturamento total? Neste momento, o prazo médio de pagamento versus o prazo médio de recebimento é compatível? Qual o índice de inadimplência do meu negócio? Está adequado à realidade de mercado?
Fornecedores	Existe uma parceria profissional e ética com o fornecedor? O Fornecedor cumpre todos os prazos de entrega? A parceria com o fornecedor inclui, por exemplo, a cobrança dos prejuízos das vendas não realizadas por falta de produtos cuja entrega atrasou ou falhou? O fornecedor que oferece produtos de baixa qualidade é retirado do rol de fornecedores? Tenho hábito de, mensalmente, enviar por escrito ao fornecedor o número de reclamações recebidas dos Clientes de seu produto?
Informatização	Minha Empresa está na Internet? Ela é informatizada? Consta dentro do meu planejamento, vender produtos pela Internet? Quero estar interligado com meus fornecedores a fim de permitir uma eficaz gestão de estoques?

QUADRO 4 - Estratégias competitivas no varejo

Fonte: Ely (2001)

Os questionamentos apresentados acima refletem os fundamentos teóricos de Porter (1986), especificamente no que se refere às estratégias competitivas de liderança de custo, diferenciação e enfoque, e os de Ulrich (2000) e Kaplan e Norton (1999), relacionados a, respectivamente, Gestão de Pessoas e *Balanced Scorecard*. Trata-se de reflexões necessárias para

que, no varejo, as decisões sejam tomadas com base em informações corretas e seguras do negócio, garantindo, assim, vantagens competitivas.

Estabelecida a fundamentação teórica, o capítulo a seguir trata dos métodos e técnicas utilizados na elaboração deste estudo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

No capítulo anterior, apresentou-se a base de conhecimento teórico-empírico, em que foram tratadas as características da gestão de desempenho. Neste capítulo, o objetivo é apresentar a população, a amostra, os métodos e as técnicas utilizados na realização da pesquisa.

3.1 População e amostra

Para Corrar e Theóphilo (2004), população é a totalidade dos elementos que possuem, em comum, determinadas características de interesse para uma pesquisa e, amostra é um subconjunto de uma população que possa representá-la.

A população desta pesquisa é composta pelos gestores do grupo de planejamento, enquanto a amostra, selecionada por conveniência, compõe-se de 16 executivos pertencentes a esse grupo de interesse.

Para delimitar a abrangência da pesquisa, a presente análise está centrada em uma empresa de varejo situada no Sul do país, com sede no Rio Grande do Sul e que atua no segmento varejista de eletroeletrônicos, material de construção e móveis. Por exigência da empresa, seu nome fica preservado e a designação adotada é “empresa objeto deste estudo”.

3.1.1 A empresa de varejo pesquisada

A empresa objeto do estudo nasceu em 1967, na cidade de Santo Cristo, no interior do Rio Grande do Sul, como uma pequena empresa familiar de comércio e representações. Atualmente, emprega mais de 3.000 funcionários, entre as mais de 161 lojas da Rede.

Até o final dos anos 80, a Rede crescia lentamente e se adaptava às constantes mudanças no mercado. Havia aprendido a sobreviver à especulação e às inconstâncias do mercado financeiro. Em meados dos anos 90, reconheceu que era preciso repensar todo o modelo de sucesso até então.

O esforço de inovação envolvia tecnologia, profissionalização das lideranças, qualificação do pessoal, reestruturação de processos, logística e distribuição, profissionalização do marketing e da comunicação e o modelo de vendas.

Na visão da direção, a empresa precisava se reinventar como um todo para continuar crescendo de forma segura e sustentável, sempre competitiva. E sabia que isso não era possível somente com novos negócios, mas também com pessoas e com a criação de uma cultura vencedora entre os líderes.

As estratégias competitivas implantadas abrangiam capacitação e qualificação de suas lideranças para preparar-se para o sucesso. Para isso, foi implantada uma ferramenta de gestão de pessoas, que possibilitou estabelecer perfis para os seus quadros de funcionários e monitorar desempenhos num processo que envolveu a direção, a área de recursos humanos, marketing e área comercial.

A etapa seguinte da evolução da empresa no segmento varejista foi a implantação da metodologia Seis Sigma em seus processos. Essa metodologia passou a nortear todos os projetos da organização. Em seguida, a empresa implantou o *Balanced Scorecard* (BSC), e a metodologia de planejamento a partir do BSC passou a ser aplicada a partir de 2004.

Conforme o BSC, foram criadas métricas e sistemáticas de avaliação em toda a estrutura da empresa. A profissionalização e o compromisso com resultados passaram a permear todos os níveis da organização.

A quarta etapa evolutiva em busca de vantagens competitivas consistiu de implantação de marketing estratégico e tático. A partir de 2002, com a ajuda de consultorias especializadas, a empresa objeto deste estudo passou a encarar sua expansão como movimento estratégico tático de mercado, por meio de ferramental e inteligência de parceiros para orientar sua expansão, analisando potencial de mercado, nível de competidores, dados demográficos, concentração de *players* e adequação dos valores.

A empresa operou assim uma evolução na qualidade de sua gestão. Investiu em ferramentas gerenciais, na qualidade de suas lideranças, na profissionalização dos quadros de funcionários e na qualidade de sua gestão, com ferramentas como Seis Sigma e *Balanced Scorecard*.

Mais da metade da receita do grupo, estimada em 600 milhões de reais para 2008, vem da venda de material de construção. De acordo com Camargos (2008), 95% da empresa foi vendida a um fundo de investimentos americano.

O crescimento dessa empresa também passou por aquisições. Em 2007, a companhia comprou a também gaúcha Fischer, voltada a eletrodomésticos e móveis, e suas 32 lojas. Outro importante ativo da empresa é o seu cartão *private label*, que hoje já soma mais de 1,5 milhão de unidades. Além das lojas da rede, o cartão é aceito em mais de 12 mil estabelecimentos comerciais do interior gaúcho. A empresa trabalha ainda com a administração de consórcios (CAMARGOS, 2008).

Empresas varejistas do Rio Grande do Sul, como as Lojas Colombo, e de São Paulo, como o Magazine Luiza, são fortes concorrentes da empresa em estudo.

Casa (2006, p. 87) elaborou um estudo comparando os posicionamentos estratégicos das duas empresas, ambas com forte presença no Rio Grande do Sul. Nesse sentido, ressalta que:

As Lojas Colombo posicionam-se numa estratégia de competitividade por benefícios, com ações direcionadas a aumentar gradativamente o valor agregado aos produtos e serviços, no sentido de elevar suas margens. Realiza sua expansão, assim como as demais grandes do setor, porém através de lojas diferenciadas, além de enfatizar itens como atendimento e alta tecnologia empregada nos processos internos.

Segundo informações obtidas das LOJAS COLOMBO (2008), a empresa implantou uma nova estratégia competitiva:

Implementado desde abril, o projeto "Coaching para Resultados" já está trazendo excelentes resultados para as Lojas Colombo. Prova disso está no Prêmio Top Ser Humano 2008, que a empresa recebeu da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RS) no início deste mês. Depois de um período de preparação e treinamento dos cerca de 4 mil vendedores - hoje chamados de "consultores de negócios" - e 450 gerentes, a Colombo se aliou à consultoria de negócios [...] para concluir um processo de reformulação cultural de sua rede de lojas, cujas unidades estão no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina, no Paraná, em São Paulo e em Minas Gerais.

Em relação à outra concorrente da empresa, Casa (op.cit.) conclui que a rede Magazine Luiza demonstra tendência de utilizar duas estratégias básicas de lucratividade: seu projeto de expansão e a aposta nos preços baixos.

Salomão (2005) mostra por que a empresa Magazine Luiza se transformou na rede de varejo de eletrodomésticos que mais cresce no Brasil. Assim, afirma que:

Todos os anos, pesquisadores da *Harvard Business School*, uma das melhores escolas de negócios do mundo, se dedicam a uma missão extremamente difícil: compreender profundamente por que, afinal, algumas empresas conseguem vencer e outras não. Neste ano, um grupo desses pesquisadores estudou a trajetória de uma das companhias brasileiras que mais têm prosperado ultimamente - o Magazine Luiza, rede de varejo de eletroeletrônicos e móveis de Franca, no interior de São Paulo.

Para o referido autor, os cinco principais ensinamentos que a história recente do Magazine Luiza tem a oferecer ao mundo dos negócios são: agilidade nas decisões, liderança forte, funcionários fiéis, preservação da cultura empresarial, ousadia e pioneirismo.

3.2 Métodos e técnicas de pesquisa

Esta pesquisa apresenta uma abordagem metodológica em duas etapas, a primeira delas exploratória e bibliográfica.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo prover a compreensão do problema proposto. Conforme Cooper e Schindler (2003), o primeiro passo em um estudo exploratório é a busca de literatura secundária, representada por pesquisa bibliográfica.

Na visão de Gil (2002, p. 45), a escolha da pesquisa bibliográfica como suporte ao estudo exploratório se deve às vantagens que esse tipo de pesquisa traz ao investigador. A principal delas é permitir “ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Numa segunda etapa, este estudo se classifica também como pesquisa exploratória, mas utilizando o questionário como instrumento de coleta de dados aplicado em uma única empresa.

Em fevereiro de 2008, esta pesquisadora iniciou a sondagem da empresa objeto do estudo. O primeiro contato com a empresa se deu por meio da área de Gestão de Pessoas.

Concluída a fundamentação teórica, a pesquisadora iniciou, em março de 2008, a construção do instrumento de pesquisa (detalhado no tópico 3.2.1) sobre a percepção do grupo de planejadores de uma empresa varejista acerca do uso de ferramentas de gestão de desempenho na

busca de vantagem competitiva. O contato com a empresa, objeto deste estudo, foi formalizado em 29 de setembro de 2008, por meio de uma carta (APÊNDICE A) dirigida à Administração Corporativa da empresa.

Em outubro de 2008, a pesquisadora teve resposta positiva da Administração Corporativa da empresa, ficando estabelecido o envio do questionário ao grupo de planejadores composto por 28 executivos, sendo 3 diretores e 25 entre gerentes e coordenadores.

O questionário foi enviado à empresa em 10 de outubro de 2008. As respostas foram enviadas por 16 executivos do grupo de interesse até o dia 3 de novembro, data em que se deu por encerrada a pesquisa.

3.2.1 Delineamento do questionário

Como apontam Hill e Hill (2002), a construção de um questionário equivale a traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. A inserção das perguntas no questionário deve refletir cuidadosamente o objetivo geral, ou seja, o tipo de informação buscada.

O questionário apresenta duas partes. A primeira, de caráter classificatório, constitui-se de três perguntas, cujo objetivo foi levantar o perfil do respondente no que se refere à sua formação acadêmica e atuação na empresa.

A segunda parte é constituída de 32 assertivas, divididas em três grupos, com respostas de múltipla escolha, dispostas em uma escala de *Likert*, para se obter a percepção do posicionamento dos gestores do grupo de planejamento de uma empresa do segmento varejista sobre o uso de ferramentas de gestão de desempenho, como forma de atingir vantagem competitiva.

Os respondentes indicaram se discordam totalmente (1), discordam (2), concordam (3), concordam plenamente (4), além disso há a possibilidade dos respondentes optarem em desconhecer ou não saberem informar. As respostas foram codificadas em valores de 1 a 4 graus máximos de discordância e de concordância.

A fundamentação teórica apresentada no Capítulo 2 deste estudo embasa a elaboração do instrumento de pesquisa, composto de quatro vertentes: assertiva, variável-chave, objetivo e indicação das fontes.

Os grupos de assertivas correspondem aos objetivos específicos da pesquisa, a saber:

Grupo 1: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura

	Assertiva	Variável-chave	Objetivo	Fonte
1	A empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos	Integração entre as áreas	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Welsh (1996)
2	A criação de novos processos na empresa ocorre de forma estruturada e por projetos e equipes multifuncionais	Visão sistêmica	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Parisi (1999)
3	A característica que define a estratégia formulada pela empresa é baseada em um conjunto de regras que orientam as decisões sobre oportunidade de negócios	Ambiente/estruturação do processo de gestão	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Parisi (1999)
4	Os administradores da empresa adotam uma postura empreendedora e são integrados com as diversas áreas da organização	Integração entre áreas	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Guimarães (1998) e Parisi (1999)
5	Os gerentes de loja têm autonomia para tomar decisões na busca de excelência do atendimento ao cliente	Papéis e postura	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Parisi (1999)
6	Os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades	Ambiente/estruturação do processo de gestão.	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Parisi (1999)
7	Todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja	Integração entre as áreas	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Parisi (1999)

Continua

				Conclusão
	Assertiva	Variável-chave	Objetivo	Fonte
8	Existe um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações	Integração entre as áreas	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Parisi (1999)
9	O processo de tomada de decisão é participativo, focando a evolução do mercado, necessidade dos clientes e mudanças no ambiente de negócios	Descentralização	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva.	Parisi (1999)
10	Todos da organização entendem e praticam a missão da empresa	Comportamento requerido	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Rodriguez (2002)
11	As metas financeiras de longo prazo; a imagem da organização; a oferta de produtos e serviços; e, o aprendizado; são perspectivas que devem ser analisadas dentro de um mesmo contexto	Planejamento estratégico	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Kaplan e Norton (1997)
12	O planejamento empresarial implementa a estratégia da empresa, relacionando-o com o seu ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades	Planejamento estratégico	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Mosimann e Fisch (1999)
13	A adoção de visão sistêmica, aliada à visão estratégica, favorece o atingimento dos objetivos e metas definidos pela empresa	Visão sistêmica	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Santos, Martins (2003) Kaplan, Norton (1999)
14	A empresa possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização	Visão sistêmica	Verificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.	Kaplan e Norton (1997)

QUADRO 5 - Questionamentos sobre a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura

Fonte: Elaborado pela autora

Grupo 2: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre o processo de gestão de desempenho adotado pela empresa em busca de vantagem competitiva

	Assertiva	Variável-chave	Objetivo	Fonte
15	O modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa está adaptado às características culturais, às pessoas e às necessidades dos clientes, buscando assim a geração de uma vantagem competitiva	Gestão de desempenho	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Rodriguez (2002)
16	A empresa realiza, de forma sistemática, a medição de desempenho das áreas e/ou pessoas	Recursos Humanos	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Ulrich (2000), Fisher (1998) e Lacombe (2001).

Continua

				Conclusão
	Assertiva	Variável-chave	Objetivo	Fonte
17	O modelo de gestão de desempenho, adotado pela empresa, é descentralizado, dando autonomia e responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos	Descentralização	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Parisi (1999)
18	A gestão de desempenho, baseada na capacidade das pessoas e nos processos operacionais da organização, contribui para a obtenção de vantagem competitiva	Gestão de desempenho	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Hayes e Upton (1995)
19	O modelo de gestão com estilo participativo pode ser considerado uma vantagem competitiva	Gestão participativa	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Parisi (1999)
20	A gestão flexível e desburocratizada, que busca maior proximidade com os clientes e com o mercado pode ser considerada uma vantagem competitiva	Gestão flexível	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Cançado et al. (2002)
21	A gestão de desempenho, favorecendo a interligação de áreas e/ou departamentos da empresa, contribuem para a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos	Descentralização	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Parisi (1999)
22	São utilizados indicadores de mensuração de valor ou métricas de desempenho financeiro para orientar a tomada de decisão, no sentido de criar valor para a empresa, permitindo assim a perpetuidade na atuação no mercado de forma direcionada	Indicadores de mensuração relacionados a processo decisório	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Frezatti (2003)
23	O modelo de gestão, utilizado pela empresa, integrando os diferentes níveis da organização, ganha agilidade na tomada de decisão e gera vantagem competitiva frente a seus concorrentes	Descentralização	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Guimarães (1998) e Parisi (1999)
24	A gestão de desempenho, que usa uma metodologia de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente e análise dos serviços ofertados, trazem vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos	Gestão de desempenho	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Kaplan e Norton (1997)
25	Os processos de gestão de desempenho adotados pela empresa favorecem a obtenção de vantagem competitiva	Gestão de desempenho	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Rodriguez (2002)
26	O modelo de gestão de desempenho, adotado pela alta administração da empresa, define metas de venda e lucro passíveis de serem atingidas	Gestão de desempenho	Verificar a percepção de gestores sobre gestão de desempenho em busca de vantagem competitiva	Nakagawa (2003) e Catelli et al.(1999)

QUADRO 6 – Questionamentos sobre o processo de gestão de desempenho adotado pela empresa em busca de vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pela autora

Grupo 3: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento a respeito da relação entre as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa e vantagem competitiva

	Assertiva	Variável-chave	Objetivo	Fonte
27	A ligação do orçamento empresarial à estratégia da empresa, enfatizando a importância de serem utilizadas medidas não financeiras como meio para avaliar o desempenho, constitui uma vantagem competitiva	Orçamento	Relacionar as ferramentas de gestão de desempenho e vantagem competitiva	Rangone (1997)
28	A integração da filosofia seis sigma de aplicação contínua, onde a última etapa do ciclo determina a início de um novo ciclo com o BSC, que tem as medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas, existindo relação de causa e efeito entre elas, favorece a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos da empresa	Seis Sigma e BSC	Relacionar as ferramentas de gestão de desempenho e vantagem competitiva	Santos e Martins (2003) e Kaplan e Norton (1999)
29	A empresa conta com sistema adequado de gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação, remuneração fixa e variável, promoções, sistema de trabalho voltados para o alto desempenho, benefícios e reconhecimento)	Recursos Humanos	Relacionar as ferramentas de gestão de desempenho e vantagem competitiva	Pedro (2006) e Lacombe e Tonelli (2001)
30	O uso do BSC como indicador de desempenho contribui para ter uma visão mais ampla do negócio e com isso gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes diretos	BSC	Relacionar as ferramentas de gestão de desempenho e vantagem competitiva	Juliotti Filho (2005)
31	O uso da estratégia Seis Sigma que adota uma visão sistêmica, focando processos, gestão e melhoria, definindo projetos para a satisfação e valores dos clientes, favorece melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa	Seis Sigma	Relacionar as ferramentas de gestão de desempenho e vantagem competitiva	Santos e Martins (2003)
32	O orçamento é o instrumento central de avaliação de desempenho sob a ótica financeira e tem o objetivo de funcionar como instrumento de integração com a elaboração do planejamento estratégico	Orçamento	Relacionar as ferramentas de gestão de desempenho e vantagem competitiva	Kaplan e Norton (1997)

QUADRO 7 - Questionamentos sobre a relação entre as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa e vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pela autora

A estrutura do questionário consta do APÊNDICE B deste relatório de pesquisa.

3.3 Técnicas de análise

A análise de cluster é uma técnica multivariada utilizada para detectar grupos homogêneos nos dados (neste trabalho, grupos homogêneos de sujeitos). O objetivo principal da análise é definir a estrutura dos dados colocando as observações mais parecidas em grupos (HAIR JÚNIOR et al, 2005).

Os objetos em cada cluster tendem a ser semelhantes entre si e diferentes de objetos de outros clusters (PESTANA e GAGEIRO, 2000). As variáveis utilizadas nesta análise correspondem às questões 1 a 32 deste instrumento de pesquisa.

Como o objetivo da análise de cluster é agrupar casos semelhantes, torna-se fundamental escolher uma maneira de medir a distância entre pares de casos usando os valores observados nas variáveis, ou seja, escolher uma medida para avaliar quão semelhantes ou diferentes são os casos analisados. Assim, escolheu-se como medida de semelhança a distância euclidiana quadrática, por ser uma das mais utilizadas nesse tipo de análise (MALHOTRA, 2001; PESTANA e GAGEIRO, op.cit.).

Como não existe, a priori, um número determinado de clusters, foram utilizados os processos de aglomeração hierárquicos de forma a explorar os dados e verificar qual o melhor número de clusters a serem retidos.

Nos métodos aglomerativos, os clusters são formados pela combinação de outros já existentes. Para isso, foram testados sete algoritmos de aglomeração: método Ward, método do centróide, *average linkage between groups*, *average linkage within groups*, *complete linkage furthest neighbor*, *single linkage nearest neighbor* e *median method*. Essa é uma forma de se testar a estabilidade das soluções. Caso as soluções se mostrem estáveis, pode-se dizer que os resultados são confiáveis (MALHOTRA, op.cit.).

O método *single linkage nearest neighbor* (ou ligação individual) é baseado na distância mínima, ou seja, ele encontra dois objetos separados pela menor distância e os coloca no primeiro agrupamento. Em alguns casos, esse procedimento pode formar longas cadeias e, eventualmente, todos os indivíduos são colocados em uma só cadeia. Essa é a principal desvantagem desse método (HAIR JÚNIOR et al., op.cit.). E, o método *complete linkage furthest neighbor* é parecido com o anterior, exceto pelo fato de se basear na distância máxima.

Por outro lado, os métodos *average linkage between groups* e *average linkage within groups* (ligação média) funcionam de maneira análoga, mas, nesses métodos, a distância entre dois clusters se define como a média das distâncias entre todos os pares de objetos, em que cada membro de um par provém de um cluster (MALHOTRA, 2001). Desse modo, eles tendem a produzir agregados com aproximadamente a mesma variância.

Para o mesmo autor, no método do centróide, a distância entre dois clusters é a distância entre os seus centróides, ou seja, os valores médios de observações sobre as variáveis em cada cluster. Esse método é menos afetado por valores atípicos.

Por sua vez, o método *Ward* minimiza o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados, combinando clusters com um pequeno número de observações (HAIR JÚNIOR et al., 2005).

Com base nos resultados dos sete métodos testados, delimitou-se o número de clusters retidos. Na análise de cluster, não existe nenhum critério estatístico interno que possa ser usado para essa inferência, isto é, fica a cargo do pesquisador definir seus critérios.

Assim, procuram-se clusters que possuam grande homogeneidade entre si. Isso pode ser visualizado através de um dendrograma.

Para traçar o perfil de cada cluster, é preciso verificar se as variáveis são normais. Para isso, será utilizado o teste não paramétrico conhecido como Mann-Whitney, o qual compara 2 grupos. Dessa forma, serão comparadas as respostas dos clusters encontrados em cada uma das assertivas mensuradas. Caso a significância seja maior do que 0,05, conclui-se que os clusters possuem a mesma opinião na variável analisada (LEVIN e FOX, 2004; SIEGEL, 1981).

Com base nos resultados desse teste e na média de cada assertiva, poderão ser descritas as características de cada cluster.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, a apresentação dos resultados divide-se em quatro etapas. A primeira refere-se à caracterização da amostra. Em seguida, apresenta-se uma descrição das respostas em cada assertiva da escala *Likert*. Na terceira etapa, realiza-se uma análise discriminatória com as questões 1 a 3. Ao final, é demonstrada uma análise de cluster, de forma a verificar se existem grupos de sujeitos que diferem marcadamente em suas respostas.

4.1 Análise descritiva: caracterização da amostra

A amostra desta pesquisa é composta por 16 executivos de uma empresa que atua no segmento varejista de eletroeletrônicos, material de construção e móveis. Na questão 1, foi solicitado que o respondente indicasse seu nível hierárquico. A tabela 1 mostra os dados dessa questão:

TABELA 1 – Nível hierárquico

Nível hierárquico	Frequência	Porcentagem
Diretor	0	0 %
Gerente	9	56%
Coordenadores	7	44%
Total	16	100 %

Fonte: elaborado pela autora

Pela tabela 1, observa-se que 56% dos entrevistados são gerentes.

A questão 2 inquiria sobre o tempo de atuação na empresa. Os dados são apresentados na tabela 2, a seguir:

TABELA 2 – Tempo de empresa

Tempo de empresa	Frequência	Porcentagem
Até 05 anos	2	12%
De 05 a 10 anos	3	19%
Acima de 10 anos	11	69%
Total	16	100 %

Fonte: elaborado pela autora

Pela tabela 2, observa-se que 69% da amostra têm mais de 10 anos de trabalho na empresa pesquisada.

A questão 3 perguntava sobre a formação acadêmica. Os dados são apresentados na tabela 3:

TABELA 3 – Formação acadêmica

Formação acadêmica	Frequência	Porcentagem
Ensino básico	0	0 %
Ensino médio	4	25%
Graduado	6	37,5%
Pós-graduado	6	37,5%
Total	16	100 %

Fonte: elaborado pela autora

Pela tabela 3, constata-se que 75% dos sujeitos têm, pelo menos, a graduação.

Tais resultados permitem a formação do perfil dos respondentes. Mais da metade dos 16 executivos que participaram da pesquisa são gerentes com experiência na empresa e com formação em nível superior.

A ausência de diretores entre os respondentes pode constituir uma limitação da pesquisa. Entretanto, pelo perfil apresentado, o conhecimento formal dos gerentes alia-se a seu conhecimento prático da atuação da empresa para emprestar confiabilidade às suas respostas sobre a gestão de desempenho no cenário empresarial em que atuam.

4.2 Análise descritiva: assertivas

Nessa análise, foi mantida a codificação 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para concordo e 4 para concordo plenamente (independentemente de a questão ter sentido positivo ou negativo), visando a facilitar a interpretação.

Abaixo, na tabela 4, estão as respostas das assertivas que compõem o Grupo 1:

TABELA 4 - Assertivas do primeiro grupo

	Assertivas	Respostas das Alternativas/Mediana					MD
		NS	1	2	3	4	
1	A empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos.	0 0%	0 0%	5 31%	8 50%	3 19%	3
2	A criação de novos processos na empresa, ocorrem de forma estruturada e por projetos e equipes multifuncionais.	0 0%	1 6%	4 25%	7 44%	4 25%	3
3	A característica que define a estratégia formulada pela empresa é baseada em um conjunto de regras que orientam as decisões sobre oportunidade de negócios.	0 0%	0 0%	2 12%	12 76%	2 12%	3
4	Os administradores da empresa adotam uma postura empreendedora e são integrados com as diversas áreas da organização.	0 0%	0 0%	2 12%	7 44%	7 44%	3
5	Os gerentes de loja tem autonomia para tomar decisões na busca de excelência do atendimento ao cliente.	0 0%	0 0%	6 38%	8 50%	2 12%	3
6	Os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades.	0 0%	1 6%	2 12%	10 63%	3 19%	3
7	Todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja.	0 0%	0 0%	7 44%	9 56%	0 0%	3
8	Existe um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações.	0 0%	2 12%	8 50%	6 38%	0 0%	2
9	O processo de tomada de decisão é participativo, focando a evolução do mercado, necessidade dos clientes e mudanças no ambiente de negócios.	0 0%	0 0%	5 31%	10 63%	1 6%	3
10	Todos da organização entendem e praticam a missão da empresa.	0 0%	0 0%	5 31%	10 63%	1 6%	3
11	As metas financeiras de longo prazo; a imagem da organização; a oferta de produtos e serviços; e o aprendizado; são perspectivas que devem ser analisadas dentro de um mesmo contexto.	2 12%	0 0%	3 19%	10 63%	1 6%	3
12	O planejamento empresarial implementa a estratégia da empresa, relacionando-o com o seu ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades.	0 0%	0 0%	1 6%	12 75%	3 19%	3
13	13. A adoção de visão sistêmica, aliada à visão estratégica, favorecem o atingimento dos objetivos e metas definidos pela empresa.	0 0%	0 0%	0 0%	10 62%	6 38%	3
14	14. A empresa possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização	0 0%	0 0%	3 19%	10 62%	3 19%	3

NS = não sabe/desconhece

MD=Mediana

Fonte: elaborado pela autora

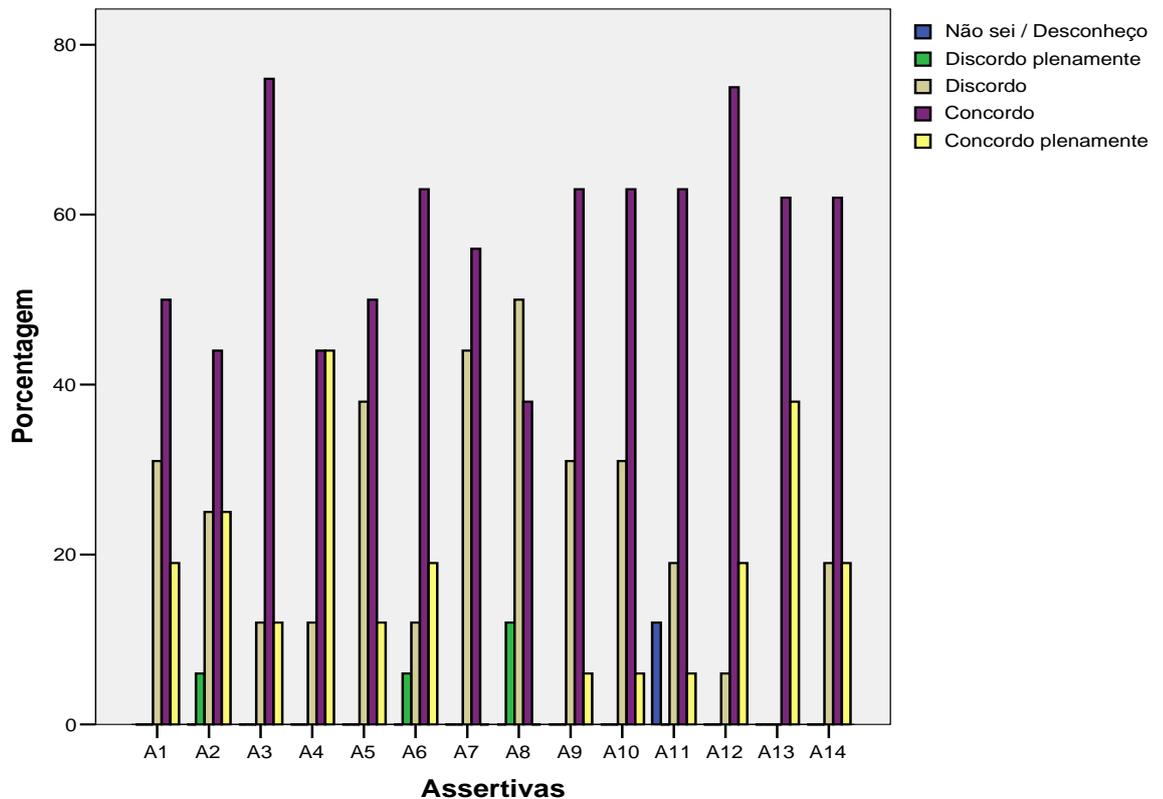


GRÁFICO 2 - Análise do grupo de assertivas: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura

Fonte: elaborado pela autora

Pela tabela 4 e o gráfico 2, constata-se que todos os entrevistados concordam que a adoção de visão sistêmica, aliada à visão estratégica, favorece o atingimento dos objetivos e das metas definidos pela empresa (assertiva 13).

Além disso, verifica-se que 94% concordam que o planejamento empresarial implementa a estratégia da empresa, relacionando-o com o seu ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades (assertiva 12), e 88% afirmam que a característica que define a estratégia formulada pela empresa é baseada em um conjunto de regras que orientam as decisões sobre oportunidade de negócios (assertiva 3). Ademais, os administradores da empresa adotam uma postura empreendedora e são integrados com as diversas áreas da organização (assertiva 4).

Nessas assertivas, as respostas alinham-se a Parisi (1999), quando descreve o modelo de gestão econômica – GECON – e aponta os novos paradigmas da gestão empresarial, indicando, entre outros, os seguintes aspectos: processo decisório descentralizado, funções e

responsabilidades decorrentes da missão (da empresa e da área específica do gestor) e estilo participativo (busca integração).

Observa-se também que 82% dos entrevistados concordam que os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades (assertiva 6), e 81% concordam que a empresa possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização (assertiva 14).

Essas respostas refletem o pensamento de Nakagawa (2003, p. 38), ao afirmar que “dessa forma, o planejamento estratégico pode ser visto como uma técnica por meio da qual é determinada a atitude ou a posição estratégica da empresa”, e o de Mosimann e Fisch (1999), ao ressaltarem que “o planejamento empresarial implementa a estratégia da empresa, relacionando-o com o seu ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades”.

Da mesma forma, 69% dos entrevistados concordam que a empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos (assertiva 1), que a criação de novos processos na empresa ocorre de forma estruturada e por projetos e equipes multifuncionais (assertiva 2), que o processo de tomada de decisão é participativo, focando a evolução do mercado, a necessidade dos clientes e as mudanças no ambiente de negócios (assertiva 9), que todos da organização entendem e praticam a missão da empresa (assertiva 10) e que as metas financeiras de longo prazo, a imagem da organização, a oferta de produtos e serviços e o aprendizado são perspectivas que devem ser analisadas dentro de um mesmo contexto (assertiva 11).

Rossi Júnior (2001) corrobora a opinião de 69% dos entrevistados, quando afirma que todos os envolvidos na declaração da missão devem se comprometer efetivamente com o futuro da organização.

Além disso, 62% dos entrevistados concordam que os gerentes de loja têm autonomia para tomar decisões na busca de excelência do atendimento ao cliente (assertiva 5), e que não existe um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações (assertiva 8), enquanto apenas 56% acreditam que todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja (assertiva 7).

Nesse sentido, cabe destacar o índice de discordância de 38% na percepção dos respondentes sobre a autonomia dos gerentes de loja para tomada de decisões. Mais preocupante, em nível organizacional, é o índice de discordância de 62% na percepção dos respondentes sobre

o alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações.

Outros resultados reforçam essa preocupação em nível organizacional. Trata-se do índice de 31% de discordância na percepção dos respondentes sobre a assertiva 1 – A empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos, e de 44% de discordância na assertiva 7 – Todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja.

Tais resultados indicam que o modelo de gestão de desempenho não foi totalmente institucionalizado na empresa, pois os propósitos indicados nas assertivas 1, 5, 7 e 8 não foram percebidos por todos os respondentes. Trata-se de resultados preocupantes em nível organizacional, pois apontam para a necessidade de maior integração entre a sede e a loja.

Abaixo, encontram-se as respostas das assertivas do Grupo 2, na tabela 5:

TABELA 5 - Assertivas do segundo grupo

	Assertivas	Respostas das Alternativas/Mediana					MD
		NS	1	2	3	4	
15	O modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa está adaptado às características culturais, às pessoas e às necessidades dos clientes, buscando assim a geração de uma vantagem competitiva.	0	0	2	13	1	3
		0 %	0%	12%	81%	7%	
16	A empresa realiza, de forma sistemática, a medição de desempenho das áreas e/ou pessoas.	1	0	2	10	3	3
		6%	0%	12%	63%	19%	
17	O modelo de gestão de desempenho, adotado pela empresa, é descentralizado, dando autonomia e responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.	0	0	5	11	0	3
		0%	0 %	31%	69%	0%	
18	A gestão de desempenho, baseada na capacidade das pessoas e nos processos operacionais da organização, contribui para a obtenção de vantagem competitiva.	0	0	2	9	5	3
		0%	0%	13%	56%	31%	
19	O modelo de gestão com estilo participativo pode ser considerado uma vantagem competitiva.	0	0	2	5	9	4
		0%	0 %	13%	31%	56%	
20	A gestão flexível e desburocratizada, que busca maior proximidade com os clientes e com o mercado pode ser considerada uma vantagem competitiva.	0	1	5	5	5	3
		0%	7%	31%	31%	31%	
21	A gestão de desempenho, favorecendo a interligação de áreas e/ou departamentos da empresa, contribui para a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos.	0	0	1	14	1	3
		0%	0 %	6%	88%	6%	
22	São utilizados indicadores de mensuração de valor ou métricas de desempenho financeiro para orientar a tomada de decisão, no sentido de criar valor para a empresa, permitindo assim a perpetuidade na atuação no mercado de forma direcionada.	1	0	0	11	4	3
		6%	0%	0%	69%	25%	
23	O modelo de gestão, utilizado pela empresa, integrando os diferentes níveis da organização, ganha agilidade na tomada de decisão e gera vantagem competitiva frente a seus concorrentes.	0	0	5	9	2	3
		0%	0 %	31%	56%	13%	

continua

TABELA 5 - Assertivas do segundo grupo

		conclusão					
24	A gestão de desempenho, que usa uma metodologia de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente e análise dos serviços ofertados, trazem vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.	0	0	0	13	3	3
		0%	0%	0%	81%	19%	
25	Os processos de gestão de desempenho adotados pela empresa favorecem a obtenção de vantagem competitiva.	0	1	2	12	1	3
		0%	6%	13%	75%	6%	
26	O modelo de gestão de desempenho, adotado pela alta administração da empresa, define metas de venda e lucro passíveis de serem atingidas.	0	0	3	11	2	3

NS = não sabe/desconhece

MD=Mediana

Fonte: elaborado pela autora

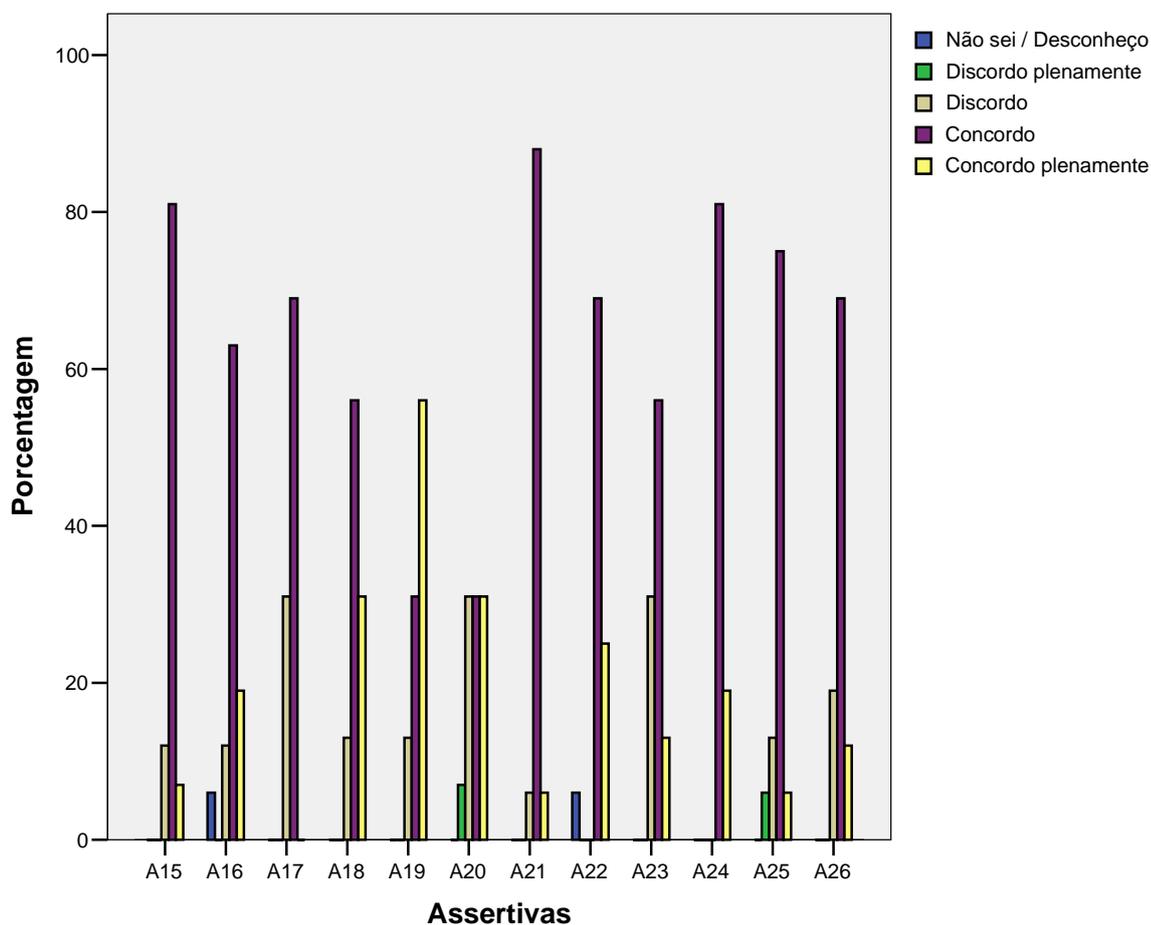


GRÁFICO 3 - Análise do grupo de assertivas: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre o processo de gestão de desempenho adotado pela empresa em busca de vantagem competitiva

Fonte: elaborado pela autora

Pela tabela 5 e o gráfico 3, constata-se que todos os sujeitos pesquisados tendem a concordar que a gestão de desempenho, que usa uma metodologia de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente e análise dos serviços ofertados, traz vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos (assertiva 24).

Observa-se também que 94% concordam que a gestão de desempenho, favorecendo a interligação de áreas e/ou departamentos da empresa, contribui para a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos (assertiva 21).

Essa opinião alinha-se a Cançado et al. (2002), quando defendem a substituição da gestão rígida, hierarquizada e burocratizada, centrada no trabalho físico e de baixa qualificação, pela gestão flexível e desburocratizada, buscando maior proximidade com os clientes e com o mercado.

Ainda de acordo com a tabela 5, 94% opinam que são utilizados indicadores de mensuração de valor ou métricas de desempenho financeiro para orientar a tomada de decisão, no sentido de criar valor para a empresa, permitindo assim a perpetuidade na atuação no mercado de forma direcionada (assertiva 22); e 88% concordam que o modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa está adaptado às características culturais, às pessoas e às necessidades dos clientes, buscando, dessa forma, a geração de uma vantagem competitiva (assertiva 15).

Para concorrer nesse cenário, as empresas varejistas repensam métodos de gestão de desempenho para assegurar vantagem competitiva, desenvolvendo ativos e processos que permitam a diferenciação da concorrência (XAVIER, 2005).

De acordo com Ely (2001), as organizações precisam estar atentas às necessidades dos clientes, atendendo-os com dedicação e demonstrando prazer e disposição no compromisso de antecipar-se às suas necessidades, surpreendendo-os nessa relação.

Para retomar os dados da tabela 5, conforme 87% dos entrevistados, a gestão de desempenho, baseada na capacidade das pessoas e nos processos operacionais da organização, contribui para a obtenção de vantagem competitiva (assertiva 18), assim como o modelo de gestão com estilo participativo (assertiva 19).

Para 82%, a empresa realiza, de forma sistemática, a medição de desempenho das áreas e/ou pessoas (assertiva 16), 81% afirmam que os processos de gestão de desempenho adotados

pela empresa favorecem a obtenção de vantagem competitiva (assertiva 25) e que o modelo de gestão de desempenho, adotado pela alta administração da empresa, define metas de venda e lucro passíveis de serem atingidas (assertiva 26).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita, vinculados à estratégia da empresa, uma vez que esses objetivos financeiros representam a meta de longo prazo a ser alcançada por ela.

Kaplan e Norton (1999, p. 9) explicam que os objetivos e medidas utilizadas na gestão de desempenho “não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico, norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios”.

Constata-se também que 69% concordam que o modelo de gestão de desempenho é descentralizado, dando autonomia e responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos (assertiva 17) e integrando os diferentes níveis da organização, ganhando agilidade na tomada de decisão (assertiva 23).

Em contraposição aos 69% que reconhecem que a empresa adota um modelo de gestão de desempenho descentralizado, dando autonomia e responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos (assertiva 17), e aos 94% que concordam que a gestão de desempenho, favorecendo a interligação de áreas e/ou departamentos da empresa, contribui para a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos (assertiva 21), merece destaque o percentual de apenas 62%, que afirmam que a gestão flexível e desburocratizada, que busca maior proximidade com os clientes e com o mercado, pode ser considerada uma vantagem competitiva (assertiva 20).

Tais resultados refletem um aspecto importante na visão dos respondentes a respeito da empresa. De um lado, apontam o cenário real das ações empresariais em contraposição a um cenário ideal, ou seja, os aspectos em que a empresa poderia melhorar sua gestão de desempenho.

Prova disso é o índice de 31% de discordância a respeito das assertivas 17 – O modelo de gestão de desempenho, adotado pela empresa, é descentralizado, dando autonomia e

responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos e 23 – O modelo de gestão, utilizado pela empresa, integrando os diferentes níveis da organização, ganha agilidade na tomada de decisão e gera vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Ambas traduzem a percepção dos respondentes em relação ao que é efetivamente praticado na empresa. Destaca-se que, em se tratando de uma empresa comercial, a busca de vantagem competitiva é uma busca constante, e também que os respondentes, em sua maioria, têm experiência na empresa, traduzindo conhecimento prático de sua atuação.

A assertiva 24 – A gestão de desempenho, que usa uma metodologia de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente e análise dos serviços ofertados, traz vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos, e teve 100% de concordância, revelando a percepção dos respondentes de que a gestão de desempenho pode beneficiar a empresa.

A divergência consiste exatamente em separar o que o respondente considera teoricamente adequado à gestão de desempenho da empresa em que atua e o que é efetivamente praticado por meio do modelo adotado pela organização.

Sendo assim, pode-se concluir que a gestão de desempenho da empresa ou não foi totalmente implementada ou precisa ser melhorada. E, pelas respostas obtidas, a empresa conta com colaboradores com uma percepção clara do que seria interessante implementar para a melhoria da vantagem competitiva.

Abaixo, seguem as respostas das assertivas que compõem o Grupo 3, na tabela 6:

TABELA 6 - Assertivas do terceiro grupo

	Assertivas	Respostas das Alternativas/Mediana					
		NS	1	2	3	4	MD
27	A ligação do orçamento empresarial à estratégia da empresa, enfatizando a importância de serem utilizadas medidas não financeiras como meio para avaliar o desempenho, constitui uma vantagem competitiva.	0 0%	0 0%	3 19%	11 69%	2 12%	3
28	A integração da filosofia seis sigma de aplicação contínua, onde a última etapa do ciclo determina a início de um novo ciclo com o BSC, que tem as medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas, existindo relação de causa e efeito entre elas, favorecem a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos da empresa.	0 0%	1 6%	2 13%	9 56%	4 25%	3
29	A empresa conta com sistema adequado de gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação, remuneração fixa e variável, promoções, sistema de trabalho voltados para o alto desempenho, benefícios e reconhecimento).	0 0%	0 0%	2 12%	12 76%	2 12%	3
30	O uso do BSC como indicador de desempenho contribui para ter uma visão mais ampla do negócio e com isso gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes diretos.	0 0%	0 0%	1 6%	6 38%	9 56%	4
31	O uso da estratégia seis sigma que adota uma visão sistêmica, focando processos, gestão e melhoria, definindo projetos para a satisfação e valores dos clientes, favorece melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa.	0 0%	1 6%	1 6%	9 56%	5 32%	3
32	O orçamento é o instrumento central de avaliação de desempenho sob a ótica financeira e tem o objetivo de funcionar como instrumento de integração com a elaboração do planejamento estratégico.	0 0%	0 0%	0 0%	10 62%	6 38%	3

NS = não sabe/desconhece

MD=Mediana

Fonte: elaborado pela autora

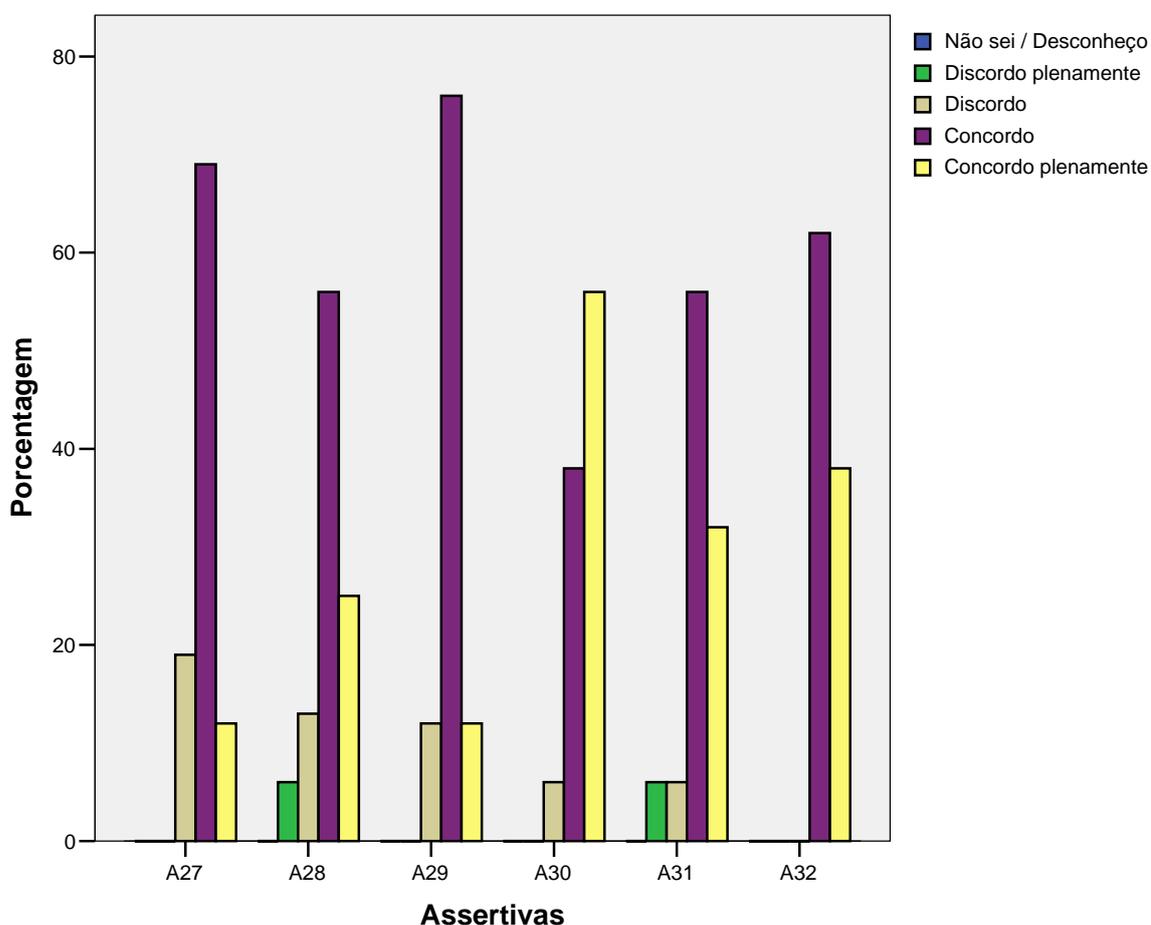


GRÁFICO 4 - Análise do grupo de assertivas: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento a respeito da relação entre as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa e vantagem competitiva

Fonte: elaborado pela autora

Pela tabela 6 e o gráfico 4, constata-se que todos os sujeitos pesquisados concordam que o orçamento é o instrumento central de avaliação de desempenho sob a ótica financeira, e seu objetivo é funcionar como instrumento de integração com a elaboração do planejamento estratégico (assertiva 32).

Esse resultado – 100% de respostas afirmativas – alinha-se a Atkinson et al. (2000, p. 465), quando afirmam que “o orçamento é a expressão quantitativa das entradas e saídas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá as metas organizacionais”.

Ainda sobre a importância dada pelos respondentes ao orçamento, convém ressaltar que, de acordo com Kaplan e Norton (1997), essa ferramenta tem o objetivo de funcionar como instrumento de integração com a elaboração do planejamento estratégico. Na medida em que essa

integração ocorre, as alocações de gastos são feitas, considerando a direção em que a empresa deseja caminhar.

Apesar da importância dessa integração, segundo os referidos autores “[...] pesquisas apontam que muitas empresas elaboram orçamentos desconectados da formulação estratégica e, a separação destas atividades faz com que o foco de controle das organizações se concentre na consecução de metas de curto prazo” (p.288). Como pode ser percebido pelos resultados da pesquisa, esse não é o caso da empresa objeto de estudo.

Observa-se também que 94% concordam que o uso do BSC como indicador de desempenho contribui para ter uma visão mais ampla do negócio e, com isso, gera vantagem competitiva frente aos concorrentes diretos (assertiva 30); 88% concordam que a empresa conta com sistema adequado de gestão de recursos humanos (assertiva 29), e que o uso da estratégia Seis Sigma favorece melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa (assertiva 31).

Além disso, para 81% dos entrevistados, a ligação do orçamento empresarial à estratégia da empresa, enfatizando a importância de serem utilizadas medidas não financeiras como meio para avaliar o desempenho, (assertiva 27), assim como a integração da filosofia Seis Sigma de aplicação contínua ao BSC, favorecem a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos da empresa (assertiva 28).

O índice de 81% de concordância nessas assertivas alinha-se a Santos e Martins (2003), para quem os projetos Seis Sigma têm o objetivo de propiciar à organização uma melhoria de desempenho, definindo projetos destinados à minimização da variabilidade e da não conformidade, por meio de uma abordagem voltada para dados e focada no cliente, de tal forma que possibilita a elevação da produtividade e da lucratividade.

Para Pontes (2004, p. 101), “o Seis Sigma pode ser aplicado em qualquer processo de trabalho onde sejam identificadas oportunidades de melhoria de desempenho, seja nas áreas de manufatura [...] como nas áreas transacionais”.

No que se refere ao BSC, trata-se de um método que fornece um referencial de análise da estratégia, utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Conforme Kaplan e Norton (1999, p. 22), “as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia”.

4.3 Análise discriminatória

Neste item, verifica-se se os grupos de sujeitos com perfis distintos têm a mesma opinião em relação às assertivas da escala *Likert*. Para isso, é preciso dividir os sujeitos em algumas categorias. Foram selecionadas as variáveis nominais de análise, a saber: nível hierárquico, tempo de empresa e formação acadêmica.

Nessa análise, foi mantida a codificação 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para concordo e 4 para concordo plenamente (independentemente da questão ter sentido positivo ou negativo), para facilitar a interpretação.

A seguir, apresenta-se o teste de *Kruskall-Wallis* (ou *Mann-Whitney*) para cada uma dessas variáveis, e as etapas em todas elas são equivalentes.

4.3.1 Nível hierárquico

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em dois grupos: Grupo 1 – gerentes e Grupo 2 – coordenadores. O teste de *Mann-Whitney* adequado para a comparação de dois grupos para esta variável pode ser observado na tabela 7:

TABELA 7 - Teste de *Mann-Whitney* para a variável nível hierárquico

	Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Significância
01	A empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos	31.000	-.058	.954
02	A criação de novos processos na empresa, ocorrem de forma estruturada e por projetos e equipes multifuncionais.	28.000	-.393	.694
03	A característica que define a estratégia formulada pela empresa é baseada em um conjunto de regras que orientam as decisões sobre oportunidade de negócios.	31.500	.000	1.000
04	Os administradores da empresa adotam uma postura empreendedora e são integrados com as diversas áreas da organização.	23.500	-.927	.354
05	Os gerentes de loja tem autonomia para tomar decisões na busca de excelência do atendimento ao cliente.	26.500	-.583	.560
06	Os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades.	18.000	-1.650	.099
07	Todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja.	31.000	-.061	.951
08	Existe um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações.	22.500	-1.050	.294
09	O processo de tomada de decisão é participativo, focando a evolução do mercado, necessidade dos clientes e mudanças no ambiente de negócios.	27.000	-.558	.577
10	Todos da organização entendem e praticam a missão da empresa.	30.500	-.124	.901
11	As metas financeiras de longo prazo; a imagem da organização; a oferta de produtos e serviços; e o aprendizado; são perspectivas que devem ser analisadas dentro de um mesmo contexto.	17.000	-1.140	.254
12	O planejamento empresarial implementa a estratégia da empresa, relacionando-o com o seu ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades.	22.500	-1.258	.208
13	A adoção de visão sistêmica, aliada à visão estratégica, favorecem o atingimento dos objetivos e metas definidos pela empresa.	20.500	-1.386	.166
14	A empresa possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização	31.500	.000	1.000
15	O modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa está adaptado às características culturais, às pessoas e às necessidades dos clientes, buscando assim a geração de uma vantagem competitiva.	21.000	-1.633	.102
16	A empresa realiza, de forma sistemática, a medição de desempenho das áreas e/ou pessoas.	25.000	-.416	.677
17	O modelo de gestão de desempenho, adotado pela empresa, é descentralizado, dando autonomia e responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.	30.000	-.197	.844
18	A gestão de desempenho, baseada na capacidade das pessoas e nos processos operacionais da organização, contribuem para a obtenção de vantagem competitiva.	21.000	-1.248	.212

Continua

TABELA 7 - Teste de *Mann-Whitney* para a variável nível hierárquico

		Conclusão		
	Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Significância
19	O modelo de gestão com estilo participativo pode ser considerado uma vantagem competitiva.	31.500	.000	1.000
20	A gestão flexível e desburocratizada, que busca maior proximidade com os clientes e com o mercado pode ser considerada uma vantagem competitiva.	18.000	-1.497	.135
21	A gestão de desempenho, favorecendo a interligação de áreas e/ou departamentos da empresa, contribuem para a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos.	24.000	-1.380	.168
22	São utilizados indicadores de mensuração de valor ou métricas de desempenho financeiro para orientar a tomada de decisão, no sentido de criar valor para a empresa, permitindo assim a perpetuidade na atuação no mercado de forma direcionada.	16.500	-1.612	.107
23	O modelo de gestão, utilizado pela empresa, integrando os diferentes níveis da organização, ganha agilidade na tomada de decisão e gera vantagem competitiva frente a seus concorrentes.	22.500	-1.070	.285
24	A gestão de desempenho, que usa uma metodologia de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente e análise dos serviços ofertados, trazem vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.	26.000	-.859	.390
25	Os processos de gestão de desempenho adotados pela empresa favorecem a obtenção de vantagem competitiva.	18.000	-1.880	.060
26	O modelo de gestão de desempenho de desempenho, adotado pela alta administração da empresa, define metas de venda e lucro passíveis de serem atingidas.	22.000	-1.229	.219
27	A ligação do orçamento empresarial à estratégia da empresa, enfatizando a importância de serem utilizadas medidas não financeiras como meio para avaliar o desempenho, constitui uma vantagem competitiva.	28.500	-.388	.698
28	A integração da filosofia seis sigma de aplicação contínua, onde a última etapa do ciclo determina a início de um novo ciclo com o BSC, que tem as medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas, existindo relação de causa e efeito entre elas, favorecem a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos da empresa.	15.500	-1.885	.059
29	A empresa conta com sistema adequado de gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação, remuneração fixa e variável, promoções, sistema de trabalho voltados para o alto desempenho, benefícios e reconhecimento).	24.500	-.976	.329
30	O uso do BSC como indicador de desempenho contribui para ter uma visão mais ampla do negócio e com isso gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes diretos.	29.500	-.241	.810
31	O uso da estratégia seis sigma que adota uma visão sistêmica, focando processos, gestão e melhoria, definindo projetos para a satisfação e valores dos clientes, favorece melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa.	14.000	-2.079	.038
32	O orçamento é o instrumento central de avaliação de desempenho sob a ótica financeira e tem o objetivo de funcionar como instrumento de integração com a elaboração do planejamento estratégico.	26.500	-.630	.529

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se observar, na tabela 7, que somente a variável 31 possui nível de significância inferior a 0,05. Isso indica que a opinião dos dois grupos difere nessa assertiva (PESTANA e GAGEIRO, 2000). Para as outras variáveis, as diferenças obtidas nas respostas dos sujeitos de cada grupo não são estatisticamente significantes, representando apenas variações casuais (SIEGEL, 1981).

As diferenças entre os grupos para a assertiva 31 podem ser percebidas pela tabela 8, a seguir:

TABELA 8 - Diferenças entre os grupos da variável nível hierárquico

	Assertiva	Grupos	N	Média
31	O uso da estratégia seis sigma que adota uma visão sistêmica, focando processos, gestão e melhoria, definindo projetos para a satisfação e valores dos clientes, favorece melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa.	Gerente	9	2,78
		Coordenadores	7	3,57

Fonte: elaborado pela autora

Pela tabela 8, pode-se perceber que os gerentes tendem a discordar que o uso da estratégia Seis Sigma favoreça melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa, enquanto os demais níveis tendem a concordar.

4.3.2 Tempo de atuação na empresa

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em dois grupos: Grupo 1 – até 10 anos e Grupo 2 – acima de 10 anos. O teste de *Mann-Whitney* para esta variável pode ser observado na tabela 9:

TABELA 9 - Teste de *Mann-Whitney* para a variável tempo de empresa

	Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Significância
1	A empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos.	24.500	-.371	.711
2	A criação de novos processos na empresa, ocorrem de forma estruturada e por projetos e equipes multifuncionais.	19.500	-.962	.336
3	A característica que define a estratégia formulada pela empresa é baseada em um conjunto de regras que orientam as decisões sobre oportunidade de negócios.	27.500	.000	1.000
4	Os administradores da empresa adotam uma postura empreendedora e são integrados com as diversas áreas da organização.	23.500	-.496	.620
5	Os gerentes de loja tem autonomia para tomar decisões na busca de excelência do atendimento ao cliente.	21.500	-.749	.454
6	Os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades.	22.000	-.719	.472
7	Todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja.	26.000	-.197	.844
8	Existe um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações.	19.500	-.999	.318
9	O processo de tomada de decisão é participativo, focando a evolução do mercado, necessidade dos clientes e mudanças no ambiente de negócios.	27.000	-.066	.947
10	Todos da organização entendem e praticam a missão da empresa.	22.500	-.664	.507
11	As metas financeiras de longo prazo; a imagem da organização; a oferta de produtos e serviços; e o aprendizado; são perspectivas que devem ser analisadas dentro de um mesmo contexto.	17.000	-.535	.593
12	O planejamento empresarial implementa a estratégia da empresa, relacionando-o com o seu ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades.	25.000	-.374	.708
13	A adoção de visão sistêmica, aliada à visão estratégica, favorecem o atingimento dos objetivos e metas definidos pela empresa.	18.500	-1.214	.225
14	A empresa possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização	27.500	.000	1.000
15	O modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa está adaptado às características culturais, às pessoas e às necessidades dos clientes, buscando assim a geração de uma vantagem competitiva.	18.000	-1.581	.114
16	A empresa realiza, de forma sistemática, a medição de desempenho das áreas e/ou pessoas.	21.000	-.587	.557
17	O modelo de gestão de desempenho, adotado pela empresa, é descentralizado, dando autonomia e responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.	24.000	-.493	.622
18	A gestão de desempenho, baseada na capacidade das pessoas e nos processos operacionais da organização, contribuem para a obtenção de vantagem competitiva.	21.000	-.827	.408

continua

TABELA 9 - Teste de *Mann-Whitney* para a variável tempo de empresa

		conclusão		
	Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Significância
19	O modelo de gestão com estilo participativo pode ser considerado uma vantagem competitiva.	17.000	-1.336	.182
20	A gestão flexível e desburocratizada, que busca maior proximidade com os clientes e com o mercado pode ser considerada uma vantagem competitiva.	15.000	-1.483	.138
21	A gestão de desempenho, favorecendo a interligação de áreas e/ou departamentos da empresa, contribuem para a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos.	27.500	.000	1.000
22	São utilizados indicadores de mensuração de valor ou métricas de desempenho financeiro para orientar a tomada de decisão, no sentido de criar valor para a empresa, permitindo assim a perpetuidade na atuação no mercado de forma direcionada.	21.500	-.085	.932
23	O modelo de gestão, utilizado pela empresa, integrando os diferentes níveis da organização, ganha agilidade na tomada de decisão e gera vantagem competitiva frente a seus concorrentes.	16.000	-1.463	.143
24	A gestão de desempenho, que usa uma metodologia de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente e análise dos serviços ofertados, trazem vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.	19.000	-1.422	.155
25	Os processos de gestão de desempenho adotados pela empresa favorecem a obtenção de vantagem competitiva.	22.500	-.745	.456
26	O modelo de gestão de desempenho de desempenho, adotado pela alta administração da empresa, define metas de venda e lucro passíveis de serem atingidas.	22.500	-.692	.489
27	A ligação do orçamento empresarial à estratégia da empresa, enfatizando a importância de serem utilizadas medidas não financeiras como meio para avaliar o desempenho, constitui uma vantagem competitiva.	23.000	-.623	.533
28	A integração da filosofia seis sigma de aplicação contínua, onde a última etapa do ciclo determina a início de um novo ciclo com o BSC, que tem as medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas, existindo relação de causa e efeito entre elas, favorecem a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos da empresa.	16.000	-1.450	.147
29	A empresa conta com sistema adequado de gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação, remuneração fixa e variável, promoções, sistema de trabalho voltados para o alto desempenho, benefícios e reconhecimento).	27.500	.000	1.000
30	O uso do BSC como indicador de desempenho contribui para ter uma visão mais ampla do negócio e com isso gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes diretos.	17.500	-1.289	.197
31	O uso da estratégia seis sigma que adota uma visão sistêmica, focando processos, gestão e melhoria, definindo projetos para a satisfação e valores dos clientes, favorece melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa.	26.000	-.191	.849
32	32. O orçamento é o instrumento central de avaliação de desempenho sob a ótica financeira e tem o objetivo de funcionar como instrumento de integração com a elaboração do planejamento estratégico.	20.500	-.944	.345

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se observar, na tabela 9, que nenhuma das variáveis possui nível de significância inferior a 0,05. Dessa forma, pode-se dizer que não há diferenças estatisticamente significantes entre os profissionais com diferentes tempos de atuação na empresa.

4.3.3 Formação acadêmica

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em três grupos: Grupo 1 – Ensino médio, Grupo 2 – Graduado e Grupo 3 – Pós-graduado. O teste de *Kruskall-Wallis* para esta variável pode ser observado na tabela 10, a seguir:

TABELA 10 - Teste de *Kruskall-Wallis* para a variável formação acadêmica

	Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Significância
01	A empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos.	5.500	-2.430	.015
02	A criação de novos processos na empresa, ocorrem de forma estruturada e por projetos e equipes multifuncionais.	12.000	-1.482	.138
03	A característica que define a estratégia formulada pela empresa é baseada em um conjunto de regras que orientam as decisões sobre oportunidade de negócios.	16.500	-1.006	.315
04	Os administradores da empresa adotam uma postura empreendedora e são integrados com as diversas áreas da organização.	16.500	-.871	.384
05	Os gerentes de loja tem autonomia para tomar decisões na busca de excelência do atendimento ao cliente.	19.500	-.455	.649
06	Os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades.	7.000	-2.416	.016
07	Todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja.	9.500	-2.017	.044
08	Existe um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações.	6.000	-2.460	.014
09	O processo de tomada de decisão é participativo, focando a evolução do mercado, necessidade dos clientes e mudanças no ambiente de negócios.	10.500	-1.893	.058
10	Todos da organização entendem e praticam a missão da empresa.	17.000	-.868	.386
11	As metas financeiras de longo prazo; a imagem da organização; a oferta de produtos e serviços; e o aprendizado; são perspectivas que devem ser analisadas dentro de um mesmo contexto.	14.500	-1.345	.178

Continua

TABELA 10 - Teste de *Kruskall-Wallis* para a variável formação acadêmica

		Continuação		
	Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Significância
12	O planejamento empresarial implementa a estratégia da empresa, relacionando-o com o seu ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades.	12.000	-1.766	.077
13	A adoção de visão sistêmica, aliada à visão estratégica, favorecem o atingimento dos objetivos e metas definidos pela empresa.	17.000	-.881	.378
14	A empresa possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização	10.500	-2.011	.044
15	O modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa está adaptado às características culturais, às pessoas e às necessidades dos clientes, buscando assim a geração de uma vantagem competitiva.	16.000	-1.422	.155
16	A empresa realiza, de forma sistemática, a medição de desempenho das áreas e/ou pessoas.	18.500	-.626	.531
17	O modelo de gestão de desempenho, adotado pela empresa, é descentralizado, dando autonomia e responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.	9.000	-2.526	.012
18	A gestão de desempenho, baseada na capacidade das pessoas e nos processos operacionais da organização, contribuem para a obtenção de vantagem competitiva.	18.000	-.658	.510
19	O modelo de gestão com estilo participativo pode ser considerado uma vantagem competitiva.	9.000	-1.975	.048
20	A gestão flexível e desburocratizada, que busca maior proximidade com os clientes e com o mercado pode ser considerada uma vantagem competitiva.	.000	-3.141	.002
21	A gestão de desempenho, favorecendo a interligação de áreas e/ou departamentos da empresa, contribuem para a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos.	16.000	-1.422	.155
22	São utilizados indicadores de mensuração de valor ou métricas de desempenho financeiro para orientar a tomada de decisão, no sentido de criar valor para a empresa, permitindo assim a perpetuidade na atuação no mercado de forma direcionada.	18.500	-.680	.497
23	O modelo de gestão, utilizado pela empresa, integrando os diferentes níveis da organização, ganha agilidade na tomada de decisão e gera vantagem competitiva frente a seus concorrentes.	3.500	-2.848	.004
24	A gestão de desempenho, que usa uma metodologia de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente e análise dos serviços ofertados, trazem vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.	17.500	-1.097	.273
25	Os processos de gestão de desempenho adotados pela empresa favorecem a obtenção de vantagem competitiva.	12.000	-1.948	.051
26	O modelo de gestão de desempenho de desempenho, adotado pela alta administração da empresa, define metas de venda e lucro passíveis de serem atingidas.	19.000	-.548	.584

Continua

TABELA 10 - Teste de *Kruskall-Wallis* para a variável formação acadêmica

		Conclusão		
	Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Significância
27	A ligação do orçamento empresarial à estratégia da empresa, enfatizando a importância de serem utilizadas medidas não financeiras como meio para avaliar o desempenho, constitui uma vantagem competitiva.	18.500	-.626	.531
28	A integração da filosofia seis sigma de aplicação contínua, onde a última etapa do ciclo determina a início de um novo ciclo com o BSC, que tem as medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas, existindo relação de causa e efeito entre elas, favorecem a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos da empresa.	11.000	-1.710	.087
29	A empresa conta com sistema adequado de gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação, remuneração fixa e variável, promoções, sistema de trabalho voltados para o alto desempenho, benefícios e reconhecimento).	12.000	-1.952	.051
30	O uso do BSC como indicador de desempenho contribui para ter uma visão mais ampla do negócio e com isso gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes diretos.	17.000	-.820	.412
31	O uso da estratégia seis sigma que adota uma visão sistêmica, focando processos, gestão e melhoria, definindo projetos para a satisfação e valores dos clientes, favorece melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa.	14.000	-1.329	.184
32	O orçamento é o instrumento central de avaliação de desempenho sob a ótica financeira e tem o objetivo de funcionar como instrumento de integração com a elaboração do planejamento estratégico.	16.500	-.931	.352

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se constatar, na tabela 10, que todas as assertivas possuem significância acima de 0,05, indicando que não há diferenças de opinião entre os sujeitos com formações acadêmicas diferentes.

4.4 Análise de cluster

Como mencionado anteriormente, o objetivo desta pesquisa é verificar a percepção dos gestores acerca da aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura, da relação entre as ferramentas de gestão de desempenho e vantagem competitiva e da relação entre o uso dessas ferramentas e a eficácia na gestão de desempenho da empresa do segmento

varejista. Esses aspectos foram avaliados pelos sujeitos na forma de uma escala *Likert* (questões 1 a 32 deste instrumento de pesquisa).

Para alcançar o objetivo, realizou-se uma análise de cluster com essas questões, de forma a identificar grupos de gestores com percepções distintas acerca desses temas. A medida de semelhança escolhida para essa análise foi a distância euclidiana quadrática, e dentre os métodos de aglomeração hierárquicos testados, o método *Ward* mostrou melhor separação entre os clusters.

Assim, a seguir, apresentam-se os resultados da análise de cluster encontrados através desse método. A partir do dendrograma representado na figura 4, podem ser visualizados 2 clusters distintos:

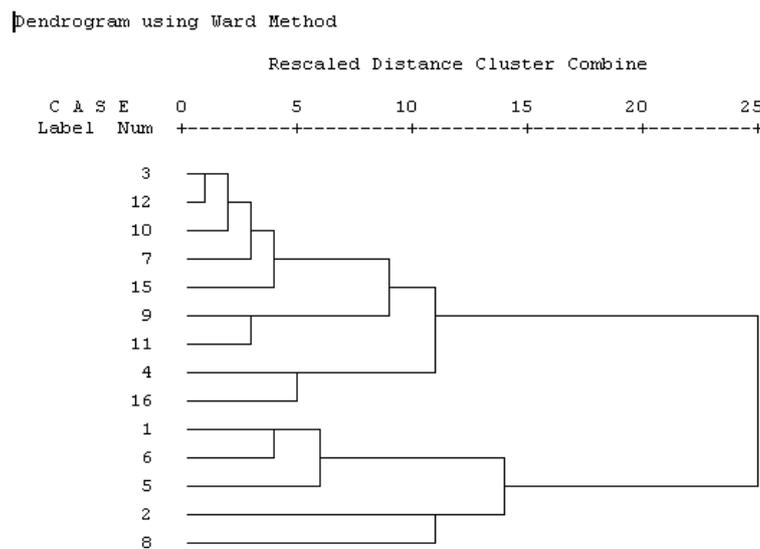


FIGURA 4 – Dendrograma Ward

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se que os 16 gestores pesquisados podem ser agrupados em 2 clusters distintos¹. O primeiro é formado por 5 executivos (sujeitos 1, 6, 5, 2 e 8), e o segundo por 9 executivos (sujeitos 3, 12, 10, 7, 15, 9, 11, 4 e 16). Para identificar em quais variáveis os clusters possuem opiniões diferentes, realizou-se o teste de *Mann-Whitney*. Os resultados desse teste são apresentados na tabela 11, a seguir:

¹ Os sujeitos 13 e 14 foram excluídos da análise de cluster, pois deixaram de responder a pelo menos uma das questões.

TABELA 11 - Teste de *Mann-Whitney* para clusters

	Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Significância
01	A empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos.	5.500	-2.430	.015
02	A criação de novos processos na empresa, ocorrem de forma estruturada e por projetos e equipes multifuncionais.	12.000	-1.482	.138
03	A característica que define a estratégia formulada pela empresa é baseada em um conjunto de regras que orientam as decisões sobre oportunidade de negócios.	16.500	-1.006	.315
04	Os administradores da empresa adotam uma postura empreendedora e são integrados com as diversas áreas da organização.	16.500	-.871	.384
05	Os gerentes de loja tem autonomia para tomar decisões na busca de excelência do atendimento ao cliente.	19.500	-.455	.649
06	Os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades.	7.000	-2.416	.016
07	Todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja.	9.500	-2.017	.044
08	Existe um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações.	6.000	-2.460	.014
09	O processo de tomada de decisão é participativo, focando a evolução do mercado, necessidade dos clientes e mudanças no ambiente de negócios.	10.500	-1.893	.058
10	Todos da organização entendem e praticam a missão da empresa.	17.000	-.868	.386
11	As metas financeiras de longo prazo; a imagem da organização; a oferta de produtos e serviços; e o aprendizado; são perspectivas que devem ser analisadas dentro de um mesmo contexto.	14.500	-1.345	.178
12	O planejamento empresarial implementa a estratégia da empresa, relacionando-o com o seu ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades.	12.000	-1.766	.077
13	A adoção de visão sistêmica, aliada à visão estratégica, favorecem o atingimento dos objetivos e metas definidos pela empresa.	17.000	-.881	.378
14	A empresa possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização	10.500	-2.011	.044
15	O modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa está adaptado às características culturais, às pessoas e às necessidades dos clientes, buscando assim a geração de uma vantagem competitiva.	16.000	-1.422	.155
16	A empresa realiza, de forma sistemática, a medição de desempenho das áreas e/ou pessoas.	18.500	-.626	.531
17	O modelo de gestão de desempenho, adotado pela empresa, é descentralizado, dando autonomia e responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.	9.000	-2.526	.012
18	A gestão de desempenho, baseada na capacidade das pessoas e nos processos operacionais da organização, contribuem para a obtenção de vantagem competitiva.	18.000	-.658	.510

continua

TABELA 11 - Teste de *Mann-Whitney* para clusters

				conclusão
	Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Significância
19	O modelo de gestão com estilo participativo pode ser considerado uma vantagem competitiva.	9.000	-1.975	.048
20	A gestão flexível e desburocratizada, que busca maior proximidade com os clientes e com o mercado pode ser considerada uma vantagem competitiva.	.000	-3.141	.002
21	A gestão de desempenho, favorecendo a interligação de áreas e/ou departamentos da empresa, contribuem para a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos.	16.000	-1.422	.155
22	São utilizados indicadores de mensuração de valor ou métricas de desempenho financeiro para orientar a tomada de decisão, no sentido de criar valor para a empresa, permitindo assim a perpetuidade na atuação no mercado de forma direcionada.	18.500	-.680	.497
23	O modelo de gestão, utilizado pela empresa, integrando os diferentes níveis da organização, ganha agilidade na tomada de decisão e gera vantagem competitiva frente a seus concorrentes.	3.500	-2.848	.004
24	A gestão de desempenho, que usa uma metodologia de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente e análise dos serviços ofertados, trazem vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.	17.500	-1.097	.273
25	Os processos de gestão de desempenho adotados pela empresa favorecem a obtenção de vantagem competitiva.	12.000	-1.948	.051
26	O modelo de gestão de desempenho de desempenho, adotado pela alta administração da empresa, define metas de venda e lucro passíveis de serem atingidas.	19.000	-.548	.584
27	A ligação do orçamento empresarial à estratégia da empresa, enfatizando a importância de serem utilizadas medidas não financeiras como meio para avaliar o desempenho, constitui uma vantagem competitiva.	18.500	-.626	.531
28	A integração da filosofia seis sigma de aplicação contínua, onde a última etapa do ciclo determina a início de um novo ciclo com o BSC, que tem as medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas, existindo relação de causa e efeito entre elas, favorecem a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos da empresa.	11.000	-1.710	.087
29	A empresa conta com sistema adequado de gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação, remuneração fixa e variável, promoções, sistema de trabalho voltados para o alto desempenho, benefícios e reconhecimento).	12.000	-1.952	.051
30	O uso do BSC como indicador de desempenho contribui para ter uma visão mais ampla do negócio e com isso gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes diretos.	17.000	-.820	.412
31	O uso da estratégia seis sigma que adota uma visão sistêmica, focando processos, gestão e melhoria, definindo projetos para a satisfação e valores dos clientes, favorece melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa.	14.000	-1.329	.184
32	O orçamento é o instrumento central de avaliação de desempenho sob a ótica financeira e tem o objetivo de funcionar como instrumento de integração com a elaboração do planejamento estratégico.	16.500	-.931	.352

Fonte: elaborado pela autora

Pela tabela 11, observa-se que a significância do teste de Mann-Whitney apresentou valor inferior a 0,05 para as variáveis 1, 6, 7, 8, 14, 17, 19, 20 e 23. Isso indica que os clusters possuem opiniões distintas nessas assertivas.

Na tabela 12, a seguir, estão as opiniões dos clusters nessas variáveis:

TABELA 12 - Diferenças entre os clusters

Variáveis	Médias	
	Cluster 1	Cluster 2
1. A empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos.	2,20	3,22
6. Os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades.	2,20	3,22
7. Todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja.	2,20	2,78
8. Existe um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações.	1,80	2,67
14. A empresa possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização	2,60	3,22
17. O modelo de gestão de desempenho, adotado pela empresa, é descentralizado, dando autonomia e responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.	2,40	3,00
19. O modelo de gestão com estilo participativo pode ser considerado uma vantagem competitiva.	2,80	3,67
20. A gestão flexível e desburocratizada, que busca maior proximidade com os clientes e com o mercado pode ser considerada uma vantagem competitiva.	1,80	3,56
23. O modelo de gestão, utilizado pela empresa, integrando os diferentes níveis da organização, ganha agilidade na tomada de decisão e gera vantagem competitiva frente a seus concorrentes.	2,20	3,22

Fonte: elaborado pela autora

Pela análise da tabela 12, percebe-se que os sujeitos do cluster 2 tendem a concordar que o modelo de gestão de desempenho, adotado pela empresa, é descentralizado (variável 17), integra os diferentes níveis da organização, ganhando agilidade na tomada de decisão (variável 23), e que a gestão flexível e desburocratizada (variável 20) pode ser considerada uma vantagem competitiva.

Além disso, consideram que a empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos (variável 1), que os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades (variável 6), que todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja (variável 7), e que existe um adequado alinhamento entre as decisões

tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações (variável 8). Por sua vez, o cluster 1 tende a discordar dessas questões.

Pode-se constatar também que tanto o cluster 1 quanto o cluster 2 afirmam que o modelo de gestão com estilo participativo pode ser considerado uma vantagem competitiva (variável 19), e que a empresa possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização (variável 14), e o cluster 2 concorda mais fortemente.

Pode-se caracterizar cada um dos clusters da seguinte forma:

Cluster 1 – Grupo dos discordantes

Os sujeitos deste cluster tendem a afirmar que o modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa não é descentralizado, não integra os diferentes níveis da organização e que a gestão flexível e desburocratizada não pode ser considerada uma vantagem competitiva.

Além disso, consideram que a empresa não trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos, e que os gestores da empresa não tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades.

Da mesma forma, consideram que as áreas da empresa não trabalham de forma integrada e que não existe um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas com a área de operações.

No entanto, acreditam que o modelo de gestão com estilo participativo pode ser considerado uma vantagem competitiva, e que a empresa possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização.

Cluster 2 – Grupo dos concordantes

Os sujeitos deste cluster tendem a afirmar que o modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa é descentralizado, integra os diferentes níveis da organização, ganhando agilidade na tomada de decisão, e que a gestão flexível e desburocratizada, bem como o modelo de gestão com estilo participativo, podem ser considerados uma vantagem competitiva.

Além disso, consideram que a empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos e possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização.

Afirmam também que os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades, que todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, existindo um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações.

A seguir, verifica-se se os clusters apresentam alguma diferença com relação às suas respostas nas questões 1 a 3 deste instrumento de pesquisa.

4.4.1 Perfil dos clusters – questões 1 a 3

Nesta etapa, analisa-se o perfil dos 2 clusters encontrados, com base em suas respostas às questões categóricas (1 a 3). Para isso, verifica-se se existe correlação entre os clusters e as variáveis analisadas, utilizando a correlação V de *Cramer*, já que as variáveis são mensuradas ao nível nominal, portanto, essa correlação é a mais indicada nesta situação (LEVIN e FOX, 2004).

Na tabela 13, a seguir, são mostrados os valores das correlações para essas questões:

TABELA 13 - Correlação entre os clusters e as variáveis categóricas

Questões	Correlação	Significância
1. Nível hierárquico	0,344	0,198
2. Tempo de empresa	0,503	0,170
3. Formação acadêmica	0,067	0,969

Fonte: elaborado pela autora

Pela tabela 13, observa-se que a significância da correlação apresentou valor superior a 0,05 para as 3 questões analisadas. Dessa forma, pode-se dizer que os clusters não diferem com relação ao perfil, ou seja, não podem ser separados por nível hierárquico, tempo de empresa ou formação acadêmica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi verificar se as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa geravam vantagem competitiva para a organização varejista. Como suporte ao objetivo geral, esta pesquisa buscou atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura;
- b) conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre o processo de gestão de desempenho adotado pela empresa em busca de vantagem competitiva; e
- c) conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento a respeito da relação entre as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa e vantagem competitiva.

Primeiro objetivo específico: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura.

Os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário permitem concluir que:

- a) 100% dos entrevistados concordam que a adoção de visão sistêmica, aliada à visão estratégica, favorece o atingimento dos objetivos e das metas definidos pela empresa;
- b) 94% concordam que o planejamento empresarial implementa a estratégia da empresa, relacionando-o com o seu ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades;
- c) 88% afirmam que a característica que define a estratégia formulada pela empresa é baseada em um conjunto de regras, que orientam as decisões sobre oportunidade de negócios, e os administradores da empresa adotam uma postura empreendedora e são integrados com as diversas áreas da organização;
- d) 82% dos entrevistados concordam que os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades.

Dentre os resultados obtidos, destacam-se dois índices divergentes. O primeiro, de 69 %, refere-se à concordância sobre:

- a) a forma interdependente do trabalho da empresa para o atingimento dos objetivos;

- b) a criação de novos processos na empresa ocorrer de forma estruturada e por projetos e equipes multifuncionais; e
- c) o processo de tomada de decisão ser participativo.

Esse índice aponta para o entendimento de que os respondentes acreditam em uma gestão integrada da empresa. No entanto, 62% opinam que não existe um alinhamento adequado entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações, e apenas 56% afirmam que todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja.

Outros resultados reforçam essa preocupação em nível organizacional. Trata-se do índice de 31% de discordância na percepção dos respondentes sobre a empresa trabalhar de forma interdependente para o atingimento dos objetivos e do índice de 44% de discordância na percepção dos respondentes sobre as áreas da empresa trabalharem de forma integrada, inclusive a loja.

Tais resultados indicam que o modelo de gestão de desempenho não foi totalmente institucionalizado na empresa, apontando para a necessidade de maior integração entre a sede e a loja.

Segundo objetivo específico: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento sobre o processo de gestão de desempenho adotado pela empresa em busca de vantagem competitiva.

Dentre os resultados obtidos por meio das respostas às assertivas desse grupo, destaca-se que:

- a) 100% dos entrevistados concordam que a gestão de desempenho, que usa uma metodologia de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente e análise dos serviços ofertados, traz vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos;
- b) 94% concordam que a gestão de desempenho, favorecendo a interligação das áreas e/ou departamentos da empresa, contribui para a obtenção de vantagens competitivas;
- c) 94% opinam que são utilizados indicadores de mensuração de valor ou métricas de desempenho financeiro para orientar a tomada de decisão, no sentido de criar valor para a empresa;

- d) 88% concordam que o modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa está adaptado às características culturais, às pessoas e às necessidades dos clientes, buscando assim a geração de vantagem competitiva;
- e) 87% dos entrevistados concordam que a gestão de desempenho, baseada na capacidade das pessoas e nos processos operacionais da organização, contribui para a obtenção de vantagem competitiva; e
- f) 81% afirmam que os processos de gestão de desempenho adotados pela empresa favorecem a obtenção de vantagem competitiva;

Os altos índices de concordância não escondem a existência de divergências significativas entre os respondentes.

Prova disso é o índice de 31% de discordância a respeito do modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa ser descentralizado, dando autonomia e responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos; e o mesmo índice de discordância sobre o modelo de gestão, utilizado pela empresa, integrar os diferentes níveis da organização, ganhando agilidade na tomada de decisão e gerando vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Ambas traduzem a percepção dos respondentes em relação ao que é efetivamente praticado na empresa.

A assertiva 24 – A gestão de desempenho, que usa uma metodologia de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente e análise dos serviços ofertados, traz vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos, teve 100% de concordância, revelando que a percepção dos respondentes sobre a gestão de desempenho, teoricamente, pode beneficiar a empresa.

A divergência consiste exatamente em separar o que o respondente considera teoricamente adequado à gestão de desempenho da empresa em que atua e o que efetivamente é praticado por meio do modelo adotado pela empresa.

Sendo assim, pode-se concluir que a gestão de desempenho da empresa ou não foi totalmente implementada ou precisa ser melhorada e, pelas respostas obtidas, a empresa conta

com colaboradores com uma percepção clara do que seria interessante implementar para a melhoria da vantagem competitiva.

Terceiro objetivo específico: Conhecer a percepção dos gestores do grupo de planejamento a respeito da relação entre as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa e vantagem competitiva.

Dentre os resultados obtidos por meio das respostas às assertivas desse grupo, destaca-se que:

- a) 100% dos sujeitos pesquisados concordam que o orçamento é o instrumento central de avaliação de desempenho sob a ótica financeira, e tem o objetivo de funcionar como instrumento de integração com a elaboração do planejamento estratégico;
- b) 94% concordam que o uso do BSC como indicador de desempenho contribui para ter uma visão mais ampla do negócio e, com isso, pode gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes diretos; e
- c) 88% concordam que a empresa conta com sistema adequado de gestão de recursos humanos, e o uso da estratégia Seis Sigma favorece melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa.

Ressalta-se que, nesse grupo, parece haver consenso sobre as ferramentas de gestão de desempenho adotadas pela empresa em sua busca de vantagem competitiva.

Na busca da identificação de grupos de gestores com percepções distintas dentre os sujeitos pesquisados, foi realizada uma análise de cluster, identificando dois clusters distintos.

Os sujeitos do cluster 2 tendem a concordar que o modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa é descentralizado e integra os diferentes níveis da organização, ganhando agilidade na tomada de decisão, e que a gestão flexível e desburocratizada pode ser considerada uma vantagem competitiva.

Além disso, consideram que a empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos, e afirmam também que os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades. E os sujeitos do cluster 1 tendem a discordar de todas as assertivas acima.

Essas diferenças constituem um dado significativo em relação à empresa de atuação dos respondentes. Embora o grupo constituído de discordantes seja minoria (32% do total), os índices de discordância são significativos em relação a aspectos fundamentais concernentes à gestão de desempenho, tema da pesquisa.

Do ponto de vista organizacional, esses resultados confirmam as divergências apontadas na análise descritiva das assertivas dos grupos 1 e 2, e apontam para a melhoria do processo de gestão de desempenho na empresa de atuação dos respondentes.

Diante desses resultados, a pesquisadora considera atingidos os objetivos e respondida a questão central da pesquisa: “Segundo a percepção dos gestores, as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pela empresa varejista geram vantagem competitiva em relação a seus concorrentes diretos?”, uma vez que houve elevada concordância na percepção dos respondentes sobre a relação entre algumas ferramentas de gestão de desempenho e vantagem competitiva, além de considerarem que o uso dessas ferramentas pode melhorar a eficácia na gestão de desempenho da empresa.

Entre as ferramentas de gestão de desempenho, destaca-se o índice de 100% de concordância em relação ao emprego do orçamento, 94% de concordância em relação ao BSC e 88% de concordância em relação a um sistema adequado de Gestão de Pessoas.

Destaca-se que nenhum dos diretores consultados respondeu o questionário, o que constitui uma limitação à pesquisa realizada. Apesar disso, é relevante o nível de experiência dos gerentes, dos quais 69% têm mais de 10 anos de trabalho na empresa pesquisada.

Merece igual destaque o resultado referente à utilização dos projetos Seis Sigma do ponto de vista do nível de gerência e do nível de coordenadores. Os gerentes tendem a discordar que o uso da estratégia Seis Sigma favoreça melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa, enquanto os demais níveis tendem a concordar.

Mesmo que a questão principal tenha sido respondida e os objetivos tenham sido atingidos, a pesquisadora entende que os resultados desta pesquisa apontam para a realização de trabalhos posteriores, seja abrangendo maior número de sujeitos pesquisados, seja focalizando outros ramos do varejo ou mesmo focalizando as divergências apresentadas entre os respondentes.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A.M.P.; ASSAF NETO, A.; A. Contabilidade tradicional e a Contabilidade baseada em valor. **Revista Contabilidade & Finanças** – USP, São Paulo, n. 33, p. 16 - 32, set./dez. 2003.

_____. A Contabilidade aplicada para a gestão baseada em valor – um exemplo empírico. **FACEF PESQUISA**, v. 9, n.1, 2006. Disponível em: <http://www.facef.br/facefpesquisa/2006/nr1/v9n1artigo5.pdf>. Acesso em 25 set. 2008.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BACURAU, F. B. F. **Estratégias competitivas genéricas nas empresas varejistas de shopping centers**: um estudo a partir de Porter. 2006. 138 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2006.

BARBOSA FILHO, F. **Estudo de caso de uma empresa brasileira de grande porte do ramo de alimentos, para analisar sua tendência ao modelo *Beyond Budgeting***. 2004. 279 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2004.

BREYFOGLE III, F. **Implementing Six Sigma**. New York: Wiley-Interscience, 1999.

BUNCE, P.; FRASER, R.; HOPE, J. **BBRT – Beyond Budgeting White Paper**. Hampshire, EUA, jun. 2002. Disponível em: <http://www.beyondbudgeting.com>. Acesso em 13 mar. 2008.

CABELLO, O. G. **Análise das práticas de gestão baseada em valor nas empresas dos níveis diferenciados de governança corporativa e o novo mercado BOVESPA**. 2006. 215 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2006.

CAMARGOS, D. Advent compra rede gaúcha. **Revista Exame Eletrônica**, Negócios, set. 2008. Texto disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/negocios/m0167350.html>. Acesso em 3 nov. 2008.

CANÇADO, V. et al. **Desafios da gestão de pessoas em organizações em rede**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO II, 16-18

mai. 2002, Recife: Propad/UFPE. ANPAD, (n.5).

CAOUPETTE, J. B.; ALTMAN, E. I.; NARAYANAN, P. **Gestão do risco de crédito: o próximo desafio financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CASA, E.E. **Posicionamento estratégico das redes varejistas Lojas Colombo e Magazine Luiza**. 2006. 103 fls. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

CATELLI, A.; GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; ALMEIDA, L. B. Sistema de Gestão Econômica – GECON. In: CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999, cap. 9, p. 277-299.

CATELLI, A.; PEREIRA, C. A.; VASCONCELOS, M. T. C. Processo de Gestão e Sistema de Informações Gerenciais. In: CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999, cap. 4, p. 127-146.

CAVALCANTE, A. B. **Gestão de pessoas e comprometimento no varejo: um estudo de caso na Nexcom**. 2005, 212 fls. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia – UNB, Salvador, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRAR, L. J.; THEOPHILO, C. R. **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, A. J. D.; GARCIA, J. R. O empresário schumpeteriano e o setor de varejo no Brasil: Samuel Klein e as Casas Bahia. **Revista de Economia**, Curitiba, v. 32, n.1, ano 30, p. 57-82, jan./jun. 2006. Editora UFPR.

CRUZ, R. I. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica**. 1991. 132 fls. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - FEA. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1991.

DECISIONWAREHOUSE. **Gestão de desempenho.** 2005. Texto disponível em: <http://www.decisionwarehouse.com.br/solucoesGestaoDesempenho.asp.18k>. Acesso em abr. 2009.

ELY, E. E. **Profissionalização do varejo:** uma questão de sobrevivência. 2001. Texto disponível em: http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp?id=136. Acesso em 3 nov. 2008.

FISCHER, A. L. **Administração:** as pessoas na organização. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREZATTI, F. **Gestão de valor na empresa:** Uma abordagem abrangente do *Valuation* a partir da Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIULIANI, A.C. et al. **Processo empreendedor:** o caso de um centro de compras. XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. 2004.

GLOBALTECH. **O Seis Sigma além da produção.** 2005. Texto disponível em: http://www.minitabrasil.com.br/novidades/artigos/artigo.asp?cod_artigo=9. Acesso em abr. 2009.

GUARRAIA, P. et al. **Lean Six Sigma em Serviços e Varejo.** Texto disponível em: www.bain.com.br/bainweb/LocalOffices/custom.asp?office_id=143&language=6&menu_id=1168. Acesso em abr. 2009.

GUIMARÃES, C. B. Modelo alternativo de gestão estratégica deixa de utilizar o orçamento. **Gazeta Mercantil.** caderno A, p. 5, 8 jul. 2004.

GUIMARÃES, T. A. et al. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HACKER, M. E.; BROTHERTON, P. A. Designing and installing effective performance measurement systems, **IIE Solutions**, v. 30, n. 8, p.18-23, aug. 1998. Texto disponível em: <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/management/7339345>. Acesso em 3 nov. 2008.

HAIR JÚNIOR, J.F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

HAYES, R.H.; UPTON, D.M. **Operations-Based Strategy**. Harvard Business Review, dec., 1995.

HILL, M. M; HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Sílabo, 2002.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting**: How to managers can break free from the annual performance trap. Boston, EUA: Harvard Business School Press, 2003.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO VAREJO (IDV) **Panorama do varejo antes da crise 18/11/2008**. Texto disponível em: <http://www.idv.org.br/conjuntura-ccv-texto.aspx?IdTextoCCV=384>. Acesso em 2 nov. 2008.

JENSEN, M. C. Paying people to lie: the truth about the budgeting process. **Harvard Business Review, Social Science Research** Network Electronic Library, nov. 2001. Disponível em: <http://papers.ssn.com/paper=267651>. Acesso em 6 abr. 2008.

JULIOTTI FILHO, O. **Análise na aplicação do Balanced Scorecard para a gestão de riscos e contingências**: um estudo de caso de uma indústria petroquímica no Brasil. 2005. 160 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo 2005.

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

_____. **Organização orientada para a estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LACOMBE, B. M. B. e TONELLI M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p.157-174, mai./ago. 2001. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-n2-bml.pdf. Acesso em 25 fev. 2008.

LEVIN, J.; FOX, J. C. **Estatística Aplicada às Ciências Humanas**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

LOJAS COLOMBO. **Institucional**. Texto disponível em: <http://www.Colombo.com.br>. Acesso em 1 nov. 2008.

LOPO, A. et al. Custo de oportunidade, custo de capital, juros sobre o capital próprio, EVA® e MVA®. In: MARTINS, E. (Org.). **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 4, p. 186-259.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANÃS, A. V.; PACANHAM, M. N. Alianças estratégicas e redes associativas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Negócios – FECAP**, São Paulo, ano 6, vol. 14, p. 19-33, abr. 2004.

META MANAGEMENT GROUP. **Beyond Budgeting** – como gerenciar o desempenho melhor sem orçamentos. 2008. Texto disponível em: <http://www.metamanagementgroup.com/pdf/pressrelease.pdf>. Acesso em 3 mar. 2008.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, J. **Sistema de segmentação de clientes pessoas físicas de um banco fundamentado no modelo GECON**. 2003. 138 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PANDE, P. S. et al. **Estratégia Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARISI, C. Ensaio sobre o comportamento organizacional. In: CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999, cap. 8, p. 260-273.

PEDRO, W. J. A. **Gestão de pessoas nas organizações**. 2006. Disponível em http://www.uniara.com.br/institucionais/revista_uniara/pdf/17/rev17completa_12.pdf. Acesso em 28 fev. 2008.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

PONTES, L. A. L. **A utilização do EVA (economic value added) e outras ferramentas para o controle gerencial em uma unidade industrial**. 2004. 154 fls. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RANGONE, A. Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework. **Management Accounting Research**, v. 8, n. 2, apr.1997.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro, Qualitymark: Petrobrás, 2002.

ROSSI JÚNIOR, L. R. A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do Terceiro Setor. **Integração** — A Revista Eletrônica do Terceiro Setor, ano IV, n.2, mai. 2001 Texto disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano4/2/administrando.htm>. Acesso em: 2 nov. 2008.

SALOMÃO, A. **5 lições do Magazine Luiza, segundo Harvard**. 2005. Texto disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0857/negocios/m0078722.html>. Acesso em 10 out. 2008.

SANTOS, A.B.; MARTINS, M.F. A implementação dos projetos Seis Sigma contribuindo para o direcionamento estratégico e para o aprimoramento do sistema de medição de desempenho. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, Itajubá, n.1, p. 1-14, dez.

2003. Disponível em: http://www.leansixsigma.com.br/ACERVO/ACERVO_26102226.PDF. Acesso em 15 jul. 2008.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1981.

STEWART, T. A. **The wealth of knowledge**. New York: Currency, 2001.

TATIKONDA, L. V.; TATIKONDA, R. J. **We need dynamic performance measures**. *Management Accounting*. v. 80, n. 3, p. 49-51, sep.1998.

TERRA, E. A. S. **A classificação do varejo: um estudo sobre diferentes abordagens**. Provar, FIA-USP, 2004.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

XAVIER, F. M. **A Formulação da estratégia de operações como fator de melhoria da competitividade no varejo**. 2005. 221 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

APÊNDICE A

CARTA DE APRESENTAÇÃO

São Paulo, 29 de setembro de 2008.

A/C Administração Corporativa

Ref.: Apresentação da pesquisa

Venho pela presente solicitar a contribuição dos Srs. nesta pesquisa de cunho estritamente acadêmico. Ela é parte integrante da dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP.

Neste sentido, solicito a sua importante colaboração em responder à pesquisa, tomando por base a sua percepção em relação ao modelo de gestão de desempenho que tem sido utilizado pela sua empresa.

Suas respostas serão mantidas em absoluto sigilo assim como o seu nome e também o de sua empresa.

Desde já agradeço sua contribuição e participação.

Atenciosamente,

Maria de Gracia Lopez Martin
Mestranda em Ciências Contábeis

Profº Dr. Cláudio Parisi
Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis
FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

APÊNDICE B

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa acadêmica sobre gestão de desempenho, sendo que seus dados serão utilizados em uma dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP.

Esta pesquisa não é um teste. Não há respostas certas ou erradas para as perguntas do questionário.

Baseado em suas percepções, dê uma opinião pessoal e sincera sobre os temas pesquisados.

Não é necessária sua identificação. As informações pessoais solicitadas visam apenas à combinação de respostas para a tabulação, permitindo assim concluir do estudo.

PERFIL DOS RESPONDENTES

ASSINALAR COM "X" APENAS UMA ALTERNATIVA POR QUESTÃO

1) Nível hierárquico

- Diretor
- Gerente
- Coordenadores

2) Tempo de empresa

- até 05 anos
- de 06 a 10 anos
- acima de 10 anos

3) Formação acadêmica

- ensino básico
 - ensino médio
 - graduado
 - pós-graduado
-

QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO:

Baseado na sua percepção assinale a opção que melhor reflete o seu grau de concordância em cada uma das afirmativas abaixo.

Escolha apenas uma opção para cada afirmativa.

ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO EM BUSCA DE VANTAGEM COMPETITIVA						
NR.	AFIRMATIVA	Desconheço/não sei informar	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
01	A empresa trabalha de forma interdependente para o atingimento dos objetivos.					
02	A criação de novos processos na empresa, ocorrem de forma estruturada e por projetos e equipes multifuncionais.					
03	A característica que define a estratégia formulada pela empresa é baseada em um conjunto de regras que orientam as decisões sobre oportunidade de negócios.					
04	Os administradores da empresa adotam uma postura empreendedora e são integrados com as diversas áreas da organização.					
05	Os gerentes de loja têm autonomia para tomar decisões na busca de excelência do atendimento ao cliente.					
06	Os gestores da empresa tomam decisões estratégicas com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo, com foco nas mudanças e oportunidades.					
07	Todas as áreas da empresa trabalham de forma integrada, inclusive a loja.					
08	Existe um adequado alinhamento entre as decisões tomadas nas diversas áreas da empresa com a área de operações.					
09	O processo de tomada de decisão é participativo, focando a evolução do mercado, necessidade dos clientes e mudanças no ambiente de negócios.					
10	Todos da organização entendem e praticam a missão da empresa.					
11	As metas financeiras de longo prazo; a imagem da organização; a oferta de produtos e serviços; e o aprendizado; são perspectivas que devem ser analisadas dentro de um mesmo contexto.					
12	O planejamento empresarial implementa a estratégia da empresa, relacionando-o com o seu ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades.					

13	A adoção de visão sistêmica, aliada à visão estratégica, favorecem o atingimento dos objetivos e metas definidos pela empresa.					
14	A empresa possui um sistema de apoio aos gestores na avaliação da evolução da organização					
15	O modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa está adaptado às características culturais, às pessoas e às necessidades dos clientes, buscando assim a geração de uma vantagem competitiva.					
16	A empresa realiza, de forma sistemática, a medição de desempenho das áreas e/ou pessoas.					
17	O modelo de gestão de desempenho, adotado pela empresa, é descentralizado, dando autonomia e responsabilidade a diversos níveis hierárquicos, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.					
18	A gestão de desempenho, baseada na capacidade das pessoas e nos processos operacionais da organização, contribuem para a obtenção de vantagem competitiva.					
19	O modelo de gestão com estilo participativo pode ser considerado uma vantagem competitiva.					
20	A gestão flexível e desburocratizada, que busca maior proximidade com os clientes e com o mercado pode ser considerada uma vantagem competitiva.					
21	A gestão de desempenho, favorecendo a interligação de áreas e/ou departamentos da empresa, contribuem para a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes diretos.					
22	São utilizados indicadores de mensuração de valor ou métricas de desempenho financeiro para orientar a tomada de decisão, no sentido de criar valor para a empresa, permitindo assim a perpetuidade na atuação no mercado de forma direcionada.					
23	O modelo de gestão, utilizado pela empresa, integrando os diferentes níveis da organização, ganha agilidade na tomada de decisão e gera vantagem competitiva frente a seus concorrentes.					
24	A gestão de desempenho, que usa uma metodologia de planejamento e gestão de serviços, compreendendo processos de atendimento ao cliente e análise dos serviços ofertados, trazem vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.					
25	Os processos de gestão de desempenho adotados pela empresa favorecem a obtenção de vantagem competitiva.					
26	O modelo de gestão de desempenho, adotado pela alta administração da empresa, define metas de venda e lucro passíveis de serem atingidas.					
27	A ligação do orçamento empresarial à estratégia da empresa, enfatizando a importância de serem utilizadas medidas não financeiras como meio para avaliar o desempenho, constitui uma vantagem competitiva.					
28	A integração da filosofia seis sigma de aplicação contínua, onde a última etapa do ciclo determina a início de um novo ciclo com o BSC, que tem as medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas, existindo relação de causa e efeito entre elas, favorecem a obtenção de vantagens					

	competitivas frente aos concorrentes diretos da empresa.					
29	A empresa conta com sistema adequado de gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação, remuneração fixa e variável, promoções, sistema de trabalho voltados para o alto desempenho, benefícios e reconhecimento).					
30	O uso do BSC como indicador de desempenho contribui para ter uma visão mais ampla do negócio e com isso gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes diretos.					
31	O uso da estratégia seis sigma que adota uma visão sistêmica, focando processos, gestão e melhoria, definindo projetos para a satisfação e valores dos clientes, favorece melhorias nos resultados operacional e financeiro da empresa.					
32	O orçamento é o instrumento central de avaliação de desempenho sob a ótica financeira e tem o objetivo de funcionar como instrumento de integração com a elaboração do planejamento estratégico.					