

**ANÁLISE DO USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS ATACADISTAS SOB A PERSPECTIVA DO *BALANCED SCORECARD***

**Elanuzza Gracielly Lira Sá**

Mestrado em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco

**Tânia Nobre Amorim**

Professora na Universidade Federal Rural de Pernambuco

Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba

**Abinair Bernardes Da Silva**

Professora na Universidade Federal Rural de Pernambuco

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco

**Área Temática:** c) Gestão e Organização

**Palavras-Chave:** Indicadores de desempenho, Competências Organizacionais. *Balanced Scorecard*.

# **ANÁLISE DO USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS ATACADISTAS SOB A PERSPECTIVA DO *BALANCED SCORECARD***

## **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo analisar quais são os indicadores de desempenho e as competências organizacionais mais utilizadas por empresas atacadistas do ramo alimentício e verificar se há relação significativa entre eles. Para isto foram selecionados, de acordo com revisão bibliográfica, indicadores de desempenho e competências organizacionais, ambos agrupados de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Para análise dos dados coletados foi utilizada a estatística descritiva e a Correlação de Spearman, ambas através do auxílio do software *STATISTICA for windows*. Através da análise pode-se concluir que os indicadores de desempenho financeiros são os mais utilizados pelas empresas assim como as competências relacionadas a perspectiva financeira. Já as relações entre os indicadores de desempenho e competências, percebeu-se que a perspectiva de aprendizagem e crescimento teve maiores observações estatisticamente significativas quanto ao uso.

**Palavras chave:** Indicadores de desempenho, Competências Organizacionais. *Balanced Scorecard*.

## 1 Introdução

A relevância de adotar a medição de desempenho se condensa na perspectiva de que o planejamento estratégico seja correspondido com os objetivos traçados, desta forma, os procedimentos internos são essenciais no estabelecimento de normas. Kaplan (2009) destaca que quando você pode medir o que está estudando e expressar em números, você tem algo a respeito disso, mas quando não é possível medir nem colocar em números, o conhecimento a respeito do assunto é insatisfatório, ressaltando que, o que não se pode medir, não se pode melhorar.

Segundo Martins et al (2008, p. 64), o processo de medição do desempenho "é o meio pelo qual a empresa administra o desempenho de acordo com as estratégias corporativa e funcional e os objetivos dela". A medição do desempenho para Neely, Adams e Crowe (2001), é uma estrutura ou uma ferramenta que é utilizada pela equipe de gestão sob a influência de seus pensamentos para resolver as principais questões quando se pretende gerir os negócios.

Para Hurst e Jee-Hughes (2001), o primeiro passo para a mensuração de desempenho é a adoção de um conjunto de objetivos, que esteja em consonância com o modelo de gestão da empresa. Outro importante passo é implementar um sistema de medição e saber quais indicadores utilizar. Sistemas de medição de desempenho são sistemas de informação utilizados para o desempenho organizacional.

Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que a implementação de um sistema de mensuração de desempenho envolve quatro passos: definição da estratégia, definição dos indicadores de estratégia, integração dos indicadores de desempenho em um sistema gerencial e uma revisão frequente dos indicadores de desempenho e dos resultados. No entanto, para Ribeiro, Macedo e Marques (2012), identificar um sistema de medição de desempenho ideal é a grande dificuldade, pois deve incluir indicadores internos e externos à organização, além dos indicadores financeiros e não financeiros.

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

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

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

Deste modo, o presente estudo busca responder a seguinte questão: Quais são os indicadores de desempenho e competências organizacionais mais utilizados pelas empresas atadistas do ramo alimentício e quais são as relações significativas existentes entre uso de indicadores de desempenho e competência organizacional, sob as perspectivas do Baanced Scorecard? Assim, a presente pesquisa tem como objetivo analisar as relações entre a utilização dos indicadores de desempenho e competências

organizacionais, distribuídas sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*, de empresas atacadistas do ramo alimentício. Buscar-se observar quais são os indicadores de desempenho e as competências organizacionais mais utilizadas pelas empresas e se há relação significativa entre a utilização dos indicadores de desempenho e as competências organizacionais.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Medição e Indicadores de Desempenho

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

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

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

Para Neely (2005) os indicadores de desempenho podem ser vistos de forma individual ou agrupadas, e assim, podem formar um sistema de medição de desempenho. O sistema de medição de desempenho está ligado aos objetivos, estratégias e metas da organização (COSTA, 2008, p.67).

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

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

Os indicadores exercem um papel institucional nas organizações. Em uma visão sistêmica, os indicadores de desempenho estabelecem apoio à estratégia e desenvolvem critérios para tomada de decisões. Entende-se que as funções dos indicadores de desempenho são apresentadas por monitoramento das informações e avaliação do desempenho que buscam estratégias futuras nas ações (MIRANDA; REIS, 2005).

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

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

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

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

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

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

## **2.2 Balanced Scorecard**

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

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

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

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

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

Na perspectiva Financeira, os objetivos financeiros da empresa precisam estar vinculados à estratégia da organização. Tais objetivos financeiros devem servir de meta para as demais perspectivas do BSC. Os objetivos financeiros envolvem a lucratividade, de modo que ao elaborar um BSC, as unidades de negócio devem vincular seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. É importante destacar que ao desenvolverem a perspectiva financeira os gestores devem identificar os indicadores financeiros que mais se adequam à estratégia daquela unidade de negócio (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na perspectiva do cliente a empresa precisa inicialmente identificar os mercados que deseja competir e os segmentos de clientes, isto é, busca-se responder à seguinte questão: "Como os clientes nos veem?". No entanto, as empresas não têm como satisfazer as

necessidades de todos seus clientes. Deste modo a estratégia escolhida pela organização vai determinar quais clientes a empresa buscará servir, de forma a conquistar a lealdade do público escolhido. Assim, a determinação da estratégia antecede a definição dos indicadores de fidelização e satisfação dos clientes (KAPLAN; NORTON, 2010).

A perspectiva relacionada aos processos internos é o momento em que os gestores devem identificar os processos críticos para alcançar os objetivos dos clientes e acionistas. De acordo com Kaplan e Norton (1997) é possível observar três categorias de objetivos na perspectiva de aprendizado e crescimento: "capacidade dos funcionários", "capacidade dos sistemas de informação", e "motivação, empowerment e alinhamento". Em cada uma dessas categorias pode-se destacar indicadores, tais como: satisfação de funcionários, retenção dos funcionários, produtividade por funcionário, lucratividade por funcionário, e etc.

### 2.3 Competências Organizacionais

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

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

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

Embora as competências sejam desencadeadas no comportamento do indivíduo, a relação diante da atitude gerada em situações profissionais provoca a conexão entre diferentes atividades, dessa forma, o indivíduo constrói suas competências nas experiências, conhecimentos e especialidades. Assim, a interação das atividades, o trabalho em equipe e a soma das competências individuais gerando uma maior sinergia para as competências coletivas (ZARIFIAN, 2001).

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

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

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

Outro ponto interessante ligado às competências organizacionais é o conceito de *Core Competence*, presente na abordagem da Visão Baseada em Recursos (VRB), de

Prahalad e Hamel (1990), que foi difundido e passou a ser explorado como ideia de competência organizacional. Segundo Prahalad e Hamel (1995), as competências organizacionais resultarão em vantagem competitiva. De modo que, tais competências não poderão ser copiadas, pois decorrem de atividades construídas através de um processo interno, que envolve o aprendizado coletivo da organização.

### 3 Metodologia

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

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

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi documental, bibliográfica e se caracteriza como uma *Survey*, pois proporciona uma investigação mais aprofundada sobre o objetivo de estudo (OLIVEIRA, 2003) e uma descrição quantitativa ou numérica de tendências (CRESWELL, 2010). Quanto ao problema, foi utilizada uma abordagem quantitativa com a utilização de um questionário como instrumento de coleta de dados. Para Teddlie e Tashakkori (2009), métodos quantitativos têm o paradigma de construir concepções, podendo ser exploratório e confirmatório. A população escolhida para ser estudada foram empresas atacadistas do ramo alimentício que tenham sede na Região Metropolitana do Recife.

Tomou-se como base para a amostra de pesquisa o cadastro de fornecedores de três empresas varejistas geridas por profissionais da rede de relacionamento da pesquisadora. O cadastro disponibilizado pelas empresas, continha 128 empresas, destas, foram excluídas 45 empresas identificadas por indústrias, formando assim um grupo composto por 83 empresas de atividade distribuição/atacado do ramo alimentício. Foram enviados questionários e os responsáveis pela Controladoria respondiam se utilizavam ou não os indicadores e competências.

As empresas entrevistadas não tinham o BSC implementado, mas possuem o controle de indicadores de desempenho, o que já as tornavam aptas para esta pesquisa. Deste modo, as empresas enquadram-se nos usuários tipo I, de acordo com Soderberg (2006, p.29), onde as empresas possuem Estratégia bem definida e indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho e as competências organizacionais foram agrupados dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Os Indicadores de desempenho e competências organizacionais selecionados, de acordo com a revisão bibliográfica feita pelos autores, foram:

Indicadores de desempenho

- Perspectiva financeira: Lucratividade, rentabilidade, crescimento das vendas, Custo unitário por produto, Custo por entrega, custos por pedidos, Retorno dos investimentos e redução das despesas operacionais;

- Perspectiva clientes: Quantidade de clientes Ativos, Positivização de novos clientes, Mix de Produtos ofertados, Qualidade dos produtos, Pesquisa de preço dos produtos, Ocorrência de Devolução de produtos, Satisfação dos Clientes e Crescimento da participação de mercado;

- Perspectivas Processos Internos: Tempo de Realização das operações, Flexibilidade de Entrega, Tempo de Estocagem, Uso da capacidade instalada, Ocorrência de Pós venda, Entregas no prazo e Desperdício ou avarias de produtos;

- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: Produtividade dos empregados, Satisfação dos empregados, Rotatividade de empregados, Desenvolvimento e inovação Organizacional e Investimento em treinamento.

Competências Organizacionais:

- Perspectiva financeira: Gestão e planejamento financeiro, Foco no Resultado, Gestão de custos, Conhecimento em plano orçamentário, Gestão Contábil e Visão Estratégica.
- Perspectiva clientes: Conhecimento em precificação e Monitoramento de mercado, Conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados, Atendimento de qualidade, Relacionamento com os clientes, Gestão de Marketing e Orientação para inovação e mudança (procedimentos e produtos).
- Perspectiva dos Processos Internos: Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos, Aprimoramento dos processos operacionais, Criação e adaptação dos produtos, Gestão da cadeia de suprimentos (compras, operações e vendas, Gestão de estoque e o e Monitoramento tecnológico
- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: Relacionamento interpessoal, Gestão em capacitação e desenvolvimento humano, Avaliação de desempenho das equipes, Orientação para Resultados e Liderança e Gestão das pessoas.

As competências organizacionais foram listadas de acordo com o levantamento bibliográfico realizado para este trabalho, seguindo autores como: Fernandes, Fleury e Mills (2006), Brida e Santos (2011), Borini, Floriani e Fleury (2012) e Ruas, Raupp, Becker e Pegorini (2014).

O tratamento estatístico utilizado neste trabalho refere-se à análise descritiva dos dados obtidos pelos questionários aplicados, com base nos levantamentos de frequência e testes estatísticos. Foi utilizado o *software* STATISTICA for Windows. Na segunda etapa foi realizada a análise de correlação por meio dos testes estatísticos, correspondente ao uso dos indicadores de desempenho e competências organizacionais. Para atingir os objetivos do trabalho, o teste estatístico que melhor se enquadra é a Correlação de Spearman, que varia entre -1 e 1, de modo que quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O coeficiente  $\rho$  de *Spearman*, utilizado nas pesquisas para o teste estatístico, mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais (FIELD, 2013).

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Análise do Uso dos Indicadores de Desempenho

Na perspectiva financeira, os indicadores mais utilizados pela grande maioria das empresas pesquisadas foram: crescimento de vendas, lucratividade, redução das despesas operacionais e fluxo de caixa.

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

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

Tabela 1. Distribuição de frequência do uso dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva Financeira

Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva Financeira	Frequência de uso	Percentual
Lucratividade	34	91,9%
Rentabilidade	15	40,5%
Crescimento das vendas	36	97,3%



Custos Unit. Por vendas	27	73,0%
Custos por entrega	20	54,1%
Fluxo de caixa	31	83,8%
Custos por pedido	9	24,3%
Retorno do investimento	17	45,9%
Redução de despesas operacionais	33	89,2%

Fonte: dados da pesquisa

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

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

Já na perspectiva dos clientes, o uso do indicador de desempenho com maior distribuição de frequência foi Pesquisa de preço dos produtos, seguido por Quantidade de clientes ativos e Mix de produtos ofertados/vendidos, e os indicadores menos utilizados foram Satisfação de Cliente e Crescimento da Participação de mercado e Ocorrências de devolução de produtos. Contudo, utilizados pela maioria dos respondentes.

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

Tabela 2. Distribuição de Frequência dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva do Cliente

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

Tabela 3. Distribuição de frequência de uso dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva dos Processos internos

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

Neste trabalho o indicador Satisfação dos empregados é preocupação da maioria dos participantes da pesquisa. Já em relação aos indicadores Produtividade dos empregados, Desenvolvimento e inovação operacional e Investimento em treinamento, menos da metade dos participantes os utilizam com muita frequência.

Tabela 4. Distribuição de frequência de uso dos Indicadores de Desempenho sob a Perspectiva dos Aprendizagem e Crescimento

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

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.2 Análise do Uso das Competências Organizacionais

As competências organizacionais, sob a perspectiva financeira, selecionadas para esta pesquisa foram: Gestão em Planejamento financeiro, Foco em resultado, Gestão em Custos, Conhecimento em planejamento orçamentário, Gestão contábil e Visão estratégica. Dentre as competências organizacionais apresentadas, mais utilizadas são: Visão Estratégica, Foco no Resultado e Gestão Contábil. Todas as competências organizacionais listadas na perspectiva financeira são utilizadas pela maioria respondentes.

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

Percebe-se que os gestores respondentes das empresas atacadistas e/ou distribuidoras preocupam-se com o futuro da organização e têm foco nos resultados. Concordando com esta perspectiva, Megido e Xavier (2003) salientam que as empresas precisam se manter atualizadas, para terem o melhor desempenho e buscarem aumentar a eficiência e eficácia organizacional.

Tabela 5. Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeira

<b>Competências Organizacionais sob a Perspectiva Financeira</b>	<b>Frequência de uso</b>	<b>Percentual</b>
Gestão em planejamento financeiro	31	83,8%
Foco em resultado	33	89,2%
Gestão em custos	11	29,7%
Conhecimento em planejamento orçamentário	25	67,6%
Gestão contábil	33	89,2%
Visão estratégica	34	91,9%

Fonte: Dados da Pesquisa

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

Tabela 6. Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva de Clientes

<b>Competências Organizacionais sob a Perspectiva dos Clientes</b>	<b>Frequência de uso</b>	<b>Percentual</b>
Conhecimento em precificação e monitoramento de mercado	27	73%
Conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados	20	54%
Atendimento de qualidade	27	73%

Relacionamento com clientes	35	94,6%
Gestão de marketing	11	29,7%
Orientação para inovação e mudança	18	48,6%

Fonte: Dados da pesquisa

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

Tabela 7. Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva do Processo Interno

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

Fonte: dados da pesquisa

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

Tabela 8. Distribuição de frequência de Uso das Competências Organizacionais sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

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

Fonte: Dados da Pesquisa

### 4.3 Análise da Correlação entre Indicadores de Desempenho e Competências Organizacionais

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

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

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

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

Tabela 9. Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva Financeira

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

Fonte: Dados da Pesquisa

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

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

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

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

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

Tabela 10. Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Clientes

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

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que as competências Conhecimento em Mapeamento e Desenvolvimento de Novos Mercados e Conhecimento em Precificação e Monitoramento de Mercado, foram as competências que mais obtiveram relações significativas com o uso dos indicadores de desempenho nesta área. Depreende-se portanto, que o uso dos indicadores Quantidade de novos clientes, Positivização de novos clientes, Quantidade de produtos, Satisfação do cliente e Ocorrência de devolução de produtos demandam o uso dessas competências específicas. Considerando que através do monitoramento de mercado e desenvolvimento de novos mercados será possível medir a quantidade de clientes e novos clientes, além da qualidade do produto e de sua devolução.

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

Os resultados da correlação entre o uso dos indicadores de desempenho e das competências na perspectiva dos processos internos mostram muitas relações estatisticamente significativas. A princípio destacam-se que os indicadores de desempenho Tempo de realização das operações e Desperdícios ou avarias de produtos associam-se diretamente a todas competências alinhadas nesta perspectiva.

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

Tabela 11. Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva dos Processos Internos

Processos internos	Desenvolvimento de Soluções e Sistemas Específicos	Aprimoramento de Processos operacionais	Criação e Adaptação de Produtos	Gestão da Cadeia de Suprimentos (compras, operações e vendas)	Gestão de Estoque	Gestão de Monitoramento Tecnológico
Tempo de realização das operações	0,68	0,63	0,43	0,34	0,54	0,51
Flexibilidade de entrega	0,47	0,39	0,47	0,09	0,38	0,20
Tempo de estocagem	0,54	0,47	0,26	0,27	0,66	0,36
Uso da capacidade instalada	0,40	0,36	0,47	-0,03	0,27	0,14
Ocorrências de pós-venda	0,53	0,48	0,14	0,26	0,46	0,38
Entrega	0,16	0,15	0,04	-0,12	0,09	0,36

no prazo						
desperdícios ou avarias de produtos	0,44	0,56	0,45	0,50	0,65	0,37

Fonte: dados da pesquisa

Em geral, o uso dos indicadores de desempenho sob a perspectiva dos processos internos tem uma associação direta com o uso das competências. Com exceção da competência Gestão da cadeia de suprimentos (compras, operações e vendas) que mantém uma associação direta com o uso do indicador tempo de realização das operações e desperdícios ou avarias de produtos.

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

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

O uso dos indicadores de desempenho e das competências organizacionais sob a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento têm forte associação direta. O uso da competência Avaliação de desempenho das equipes tem associação positiva de 0,89 com o uso do indicador produtividade dos empregados. Ou seja, isto sugere que é muito utilizada a avaliação de desempenho dos funcionários com vistas à melhoria da produtividade, como também pregam autores como Pontes (2004) e Dutra (2014).

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

Percebe-se, portanto que os indicadores de desempenho e as competências sob o enfoque das atividades com gestão de pessoas, estão fortemente relacionados, isto quer dizer que a empresa quer uma maior produtividade dos empregados e conseqüentemente para isto tem uma política de avaliação de desempenho das equipes. Do mesmo modo que o uso da gestão de pessoas irá proporcionar maior conhecimento sobre a produtividade, satisfação e rotatividades dos empregados, como os autores Bernstorff (2001), Bortoluzzi (2011) e Barros (2012).

Tabela 12. Correlação quanto ao uso entre os Indicadores de Desempenho e as Competências Organizacionais Sob a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

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



em treinamento					
----------------	--	--	--	--	--

Fonte: dados da pesquisa

## 5 Conclusões

O indivíduo constrói suas competências nas experiências, conhecimentos e especialidades. Que interagem com as atividades, trabalho em equipe e a soma das competências individuais gerando uma maior sinergia para as competências organizacionais (ZARIFIAN, 2001). Sordi e Azevedo (2008) defendem que a competência organizacional está associada ao grupo responsável pela administração do processo de gestão do conhecimento e por aqueles que definem a estratégia corporativa que influencia no direcionamento do processo interno na percepção dos clientes para o resultado financeiro.

De acordo com a análise de resultados quanto ao uso dos indicadores de desempenho sob a perspectiva financeira, depreende-se que os indicadores mais utilizados pelas empresas são: o crescimento de vendas, lucratividade e a redução de despesas operacionais. Sob a perspectiva do cliente pesquisa de preço dos produtos é o indicador mais utilizado, embora todos tenham apresentado grande utilização. A entrega no prazo é o indicador mais utilizado sob a perspectiva dos processos internos, enquanto as empresas utilizam menos as ocorrências de pós vendas

No que se refere à análise da significância das relações entre os indicadores de desempenho e as competências organizacionais, observa-se que há muitas associações significativas. Uma relação forte está entre o uso da competência Gestão em custo e o uso do indicador Custo por pedido, ambos sob a perspectiva financeira. Percebe-se que as empresas atacadistas pesquisadas em geral usam pouco a Gestão em custo e o Custo por pedido. O uso dos indicadores financeiros que mais tiveram associação significativa com as competências foi o Crescimento das vendas e o Custo unitário por vendas, seguido pela Rentabilidade.

Já na análise do uso dos indicadores e competências, sob a perspectiva de clientes, destaca-se o indicador ocorrências de devolução de produtos que teve associação significativa com todas as competências, exceto o relacionamento com clientes. Os resultados demonstraram que o indicador Positivização de novos clientes tem associação positiva com relacionamento com clientes, conhecimento em precificação e monitoramento de mercado e Conhecimento em mapeamento e desenvolvimento de novos mercados.

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

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

Conclui-se então que as relações entre os indicadores de desempenho e competências organizacionais, sob a perspectiva de aprendizagem e crescimento, têm maiores observações estatisticamente significativas quanto ao uso e quanto à importância relativa. Dos 25 resultados obtidos desta correlação, 76% são significativos quanto ao uso. Embora as competências organizacionais e indicadores de desempenho sob a perspectiva financeira sejam os mais usados entre os gestores respondentes, os resultados mostram que estatisticamente a correlação entre eles foi a que teve menos associações significativas,

isto é, dos 54 resultados obtidos nesta correlação, 37% apresentaram associações significativas quanto ao uso.

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

## REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008
- ATTADIA, Lesley Carina do Lago; MARTINS, Roberto Antonio. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção** v. 13 n. 2, 2003
- CARDOSO, Ricardo Lopes; RICCIO, Edson Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência. **R.Adm.** v.44, n.4, p. 365-379, out./Nov./dez.2009.
- COSTA, Dayana Bastos. **Diretrizes para a realização de processo de benchmarking colaborativo visando à implementação de melhorias em empresas de construção civil** – Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Porto Alegre, 2008
- CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2007
- FERNANDES, B. H. R. **Competências e Performance Organizacional: um Estudo Empírico**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L., Mills, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.4, p. 48 – 65, 2005
- FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica. In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.
- FLEURY, Allonso. & FLEURY, M. T. Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FIELD, Andy; **Descobrimos a estatística usando SPSS**. Porto alegre : Artmed, 2009.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. Contabilidade Gerencial. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. – Rio de Janeiro: LTC, 2007
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KAPLAN, R.S. **Conceptual foundations of the Balanced Scorecard**. Harvard Business Review, Working paper 10-074, p. 1-349, 2010.
- HARBOUR, J.L. **The Basics of Performance Measurement**. Quality Resources, New York.. 1997
- HURST, J.; JEE-HUGHES M. “**Performance Measurement and Performance Management in OECD Health Systems**”, OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers, N. 47, 2001.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The Balanced Scorecard: measures that drive**

**performance.** Harvard Business Review, January-February, p. 71-79, 1992.

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

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

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

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

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação do Desempenho Organizacional. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO. **Anais do XXIII ENEGEP.** Ouro Preto-MG: ENEGEP, 2003

MARTINS, R.A.; MERGULHÃO, R.C. Financial and non-financial performance measures financial performance measures in six sigma initiatives. **Third International Conference on Production Research – Americas’ Region 2006.**

MIRANDA, G. J; REIS, E. A. dos. Indicadores financeiros e não financeiros de longo prazo: um estudo em empresas atacadistas e distribuidoras brasileiras. In: IX Congresso Internacional de Custos. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ABC, 2006.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. **Medição de desempenho.** In: SCHMIDT (Org.). Controladoria: Agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOORAJ S. Oyon D. and Hostettler D. “The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil?” European Management Journal, Vol.17, No.5, 1999.

NEELY, A. *Measuring business performance.* London: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998

NEELY, A. D. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success.** London: Prentice Hall, 2002

OLIVEIRA, A.B.S. **Métodos da pesquisa contábil.** São Paulo: Atlas, 2011

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, vol. 68, nº 3, p. 79-91, May/June 1990.

RIBEIRO, M.G.C.; MACEDO, M.A.DA S.; MARQUES, J.A.V. DA C. Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. Revista de Contabilidade e Organizações, vol. 6 n. 15 p. 60-79, 2002

RUAS, R., ANTONELLO, C.S.& BOFF, L.H. **Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SIQUEIRA, Karenn Patrícia Silva. **Uma investigação acerca do uso de indicadores de desempenho em empreendimentos hoteleiros situados na região metropolitana de Recife.** 94 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

SODERBERG, M.J. **The balanced scorecard: Structure and use in canadian companies.** Tesis (Master of Science in Accounting), University of Saskatchewan. Saskatoon. 2006

VIANNA, D. S. C. **O balanced scorecard e o desempenho organizacional: o caso do monopólio natural das distribuidoras de energia elétrica no brasil.** 183 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, 2014

WANDERLEY, C. A., MEIRA, J. M., MIRANDA DA SILVA, A. C. e MIRANDA, L. C. Um Estudo sobre Indicadores de Desempenho para a perspectiva do Aprendizado e

Crescimento do Balanced Scorecard. **Anais** do VIII Congresso Del Instituto Internacional de Costos. Punta del Leste, Uruguai: IIC, 2003

ZAGO, C.A. et al. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no balanced scorecard (bsc): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n.1, p.19-37, 2008