

FATORES CONTINGENCIAIS E O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO ASSOCIADOS ÀS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

CONTINGENCY FACTORS AND THE USE OF PERFORMANCE INDICATORS ASSOCIATED WITH BALANCED SCORECARD PERSPECTIVES

FLÊNYA RAFAELLA MOURA SILVA MONTENEGRO

Graduada em Ciências Contábeis
Universidade Federal da Paraíba
E-mail: flenyamoura@gmail.com
Orcid: 0000-0003-4698-2567

ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

Professor Permanente nos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal da Paraíba
Professor Permanente no Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco
E-mail: aldocallado@yahoo.com.br
Orcid: 0000-0002-5393-6094

Endereço: Universidade Federal da Paraíba. Departamento de Finanças e Contabilidade, Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Campus I. Cidade Universitária – Campus Castelo Branco, João Pessoa-PB.
CEP: 58.059-800

RESUMO

Este trabalho buscou analisar as relações entre fatores contingenciais de empresas pertencentes ao setor de Confecção do Vestuário de João Pessoa – PB e o uso de indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). A pesquisa se classifica como descritiva e, predominantemente, quantitativa. Para a sua operacionalização, foi aplicado um questionário estruturado com gestores de 25 empresas. Para o tratamento dos dados coletados, foram utilizadas duas técnicas estatísticas: análise descritiva das variáveis e o Teste Exato de Fisher. Com base nos resultados, infere-se que os fatores contingenciais relacionados às características da empresa (tempo de atuação, número de empregados, estrutura hierárquica e formalização dos processos operacionais) influenciam, em maior proporção, o uso de indicadores de desempenho, abrangendo as quatro dimensões (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Os fatores contingenciais relacionados às características dos gestores (faixa etária e escolaridade) influenciam o uso de indicadores da dimensão clientes e aprendizagem e crescimento. Já o critério de procedimento para a mensuração de desempenho influencia apenas o uso de indicadores da dimensão aprendizagem e crescimento.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Fatores contingenciais. Confecção do Vestuário.

Data de submissão: 20/09/2018. Data de aceite: 13/04/2019. Data de publicação: 13/04/2019.

ABSTRACT

This work aimed at analyzing the relationships between contingent factors of companies belonging to the Apparel Manufacturing sector of João Pessoa - PB and the use of performance indicators classified in the Balanced Scorecard (BSC) perspectives. The research is classified as descriptive and, predominantly, quantitative. For its operation, a structured questionnaire was applied with managers from 25 companies. For the treatment of the data collected, two statistical techniques were used: descriptive analysis of the variables and Fisher's Exact Test. Based on the results, it is inferred that the contingency factors related to the company's characteristics (time of operation, number of employees, hierarchical structure and formalization of operational processes) influence to a greater extent the use of performance indicators, covering the four dimensions (financial, customers, internal processes and learning and growth). Contingency factors related to the characteristics of managers (age group and schooling) influence the use of indicators of the clients dimension and learning and growth. The procedure criterion for performance measurement influences only the use of indicators of the learning and growth dimension.

Keywords: Performance indicators. Contingency factors. Clothing manufacture.

1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm experimentando pressões diante das constantes transformações desenvolvidas e observadas em seus ambientes internos e externos. A rapidez com que as mudanças ocorrem é característica do atual cenário econômico que trouxe a dinamização do fluxo informacional, integrando o mercado nos âmbitos nacional e internacional, e exigindo das empresas adequações de premissas que possam vir a ser consideradas obsoletas a fim de adquirirem vantagens competitivas e assim garantir sua própria sobrevivência.

Dentro deste contexto, a adoção por uma postura estratégica frente ao aumento da competitividade torna-se imprescindível, e requer dos gestores, uma maior capacidade para formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado.

Nesse ambiente de processo estratégico que envolve planejamento, decisões e ações voltadas para implementação da estratégia, é requerido das organizações a adoção de um mecanismo de medição de desempenho que possibilite seu controle e monitoramento. Dessa forma, a estratégia pode ser reforçada ou alterada caso seja necessário, de modo que a empresa possa atingir os resultados pretendidos.

Por meio do uso de indicadores, o processo de mensuração do desempenho é facilitado e fornece informações necessárias para a tomada de decisão. Os indicadores são particularmente escolhidos de acordo com a grande diversidade de objetivos a serem alcançados pelas organizações. Dessa forma, tem-se que a medição do desempenho tem sido essencialmente apreciada pelas empresas em função do contexto estratégico que se encontram.

Nesta perspectiva, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que complementa o planejamento à medida que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais.

Além disso, os indicadores do BSC são utilizados, também, para comunicar a estratégia a toda organização e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, visando alcançar uma meta comum, promovendo o alinhamento organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

Atualmente, o grande desafio para os gestores é estabelecer indicadores como instrumento de gestão estratégica que garanta a manutenção de vantagem competitiva. Comportamento esse que espera ser observado no setor de confecção de vestuário. O setor em questão está sujeito a contínuas mudanças em suas atividades e estratégias.

O setor de confecção do vestuário pode ser entendido com um dos mais antigos segmentos da indústria de transformação no cenário mundial, e que, por muito tempo, caracterizou-se como sendo um setor intensivo no tocante a utilização de mão de obra. Tal característica veio a ganhar nova dimensão, devido às transformações e diversificações tecnológicas presenciadas com a reestruturação produtiva nacional, fazendo com que passasse a ser intensivo em capital (ANTUNES; BRAGA; PIO, 2009).

Segundo Miotto e Cavalcante (2012), muitas vezes, as pequenas indústrias de confecção não utilizam sistemas de medição de desempenho ou ferramentas para organizar, registrar e transmitir o fluxo das informações das etapas de produção até a entrega do produto ao mercado. O que impossibilita a criação de históricos sobre os processos e produtos, dificultando o planejamento estratégico da empresa.

Neste contexto, as empresas participantes desse setor necessitam de estratégias que avanquem a competitividade assumindo uma postura cada vez mais voltada para essa nova realidade, assegurando sua permanência no mercado.

Além disso, o setor em questão está sujeito a contínuas mudanças em suas atividades e estratégias. O uso de indicadores de desempenho pode ser influenciado por fatores contingenciais diversos, como características da gestão organizacional e aspectos internos das empresas. Neste sentido, a escolha dos indicadores sugere um suporte para a gestão se adequar a essas mudanças, se mostrando como condição essencial para a manutenção de suas capacidades e desenvolvimento das organizações.

Com base nesse contexto, a pesquisa apresenta o seguinte problema: Quais as relações entre os fatores contingenciais associados às características das empresas, gestores e das práticas de mensuração de desempenho em empresas pertencentes ao setor de Confecção do Vestuário de João Pessoa – PB e o uso de indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)?

A realização da pesquisa pode ser considerada relevante, pois o setor de confecção do vestuário tem participação significativa na economia, uma vez que engloba um grande contingente de trabalhadores, sendo responsável por uma grande parcela do emprego gerado nacionalmente. O estudo pode ser considerado oportuno, visto que, pretende contribuir investigando se há alguma relação entre fatores da gestão e da organização e o uso de indicadores de desempenho, gerando novas vertentes de conhecimento, destacando de modo mais aprofundado as práticas de utilização de indicadores de desempenho a partir desses fatores.

A presente pesquisa encontra-se vinculada a um projeto financiado pelo CNPq. A partir dos resultados obtidos com o desenvolvimento da pesquisa, os gestores poderão refletir e agir de forma mais apropriada, ao considerar associações entre os fatores contingenciais e o uso de indicadores de desempenho.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Apresenta-se, nesta seção, o referencial conceitual desta pesquisa que aborda indicadores de desempenho, fatores contingenciais e evidências empíricas de estudos realizados associados ao tema investigado.

2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

O processo de avaliação do desempenho organizacional se utilizava essencialmente de relatórios financeiros, que expressavam os resultados de uma organização a partir de medidas como lucratividade, rentabilidade de produtos, receita operacional e retorno sobre o patrimônio. Estes indicadores, no entanto, descreviam apenas situações passadas, sem explicar a geração de valor futuro. O atual contexto empresarial, caracterizado pela busca por inovações e investimento no desenvolvimento de novas competências e tecnologias, requer que o desempenho organizacional seja mensurado não somente no curto prazo, utilizando-se unicamente medidas financeiras (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005).

Neste contexto, Kaplan e Norton (1997), empenhados em aperfeiçoar os tradicionais mecanismos de avaliação do desempenho organizacional, desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema de gestão que preserva os indicadores financeiros tradicionais, mas que permitem a visualização do resultado das ações passadas, por meio de indicadores operacionais, relacionados à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de aprender e melhorar. O objetivo é oferecer aos gerentes uma visão estratégica sobre a necessidade de construção de capacidades e a aquisição dos ativos intangíveis, considerados até então, imprescindíveis para o crescimento futuro.

Gestores de empresas têm hoje como desafio, estabelecer, além dos tradicionais indicadores contábeis e financeiros, sistemas de mensuração de desempenho os quais mostrem sinais de melhoria contínua e inovação, características estas cada vez mais exigidas pelo ambiente competitivo da atualidade. Neste sentido, a finalidade do *Balanced Scorecard* é oferecer aos executivos e gerentes informações postuladas em um processo hierárquico, portanto não aleatório, para que se possa avaliar até que ponto a empresa gera valor para os clientes atuais e futuros. Deve também oferecer informações sobre como aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhoria do desempenho financeiro futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com os mesmos autores, os indicadores devem relatar a história durante a implementação da estratégia, começando pelas metas financeiras de longo prazo e relacionando-os posteriormente à sequência de atividades relativas aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e dos funcionários e sistemas. O objetivo é que, no longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Na concepção de Otley (1999), os controles de uma organização, que abrangem seus indicadores de desempenho, devem simultaneamente atender a uma diversidade de demandas. Reforçando esse posicionamento, Kaplan e Norton (1997) afirmam que as organizações se interessam, simultaneamente, em aumentar a qualidade do produto, diminuir o custo de produção e o tempo de espera, bem como reduzir descartes, resíduos, retrabalhos e controles.

Os gestores estão dedicando mais tempo aos indicadores de desempenho de suas organizações em decorrência da grande diversidade de objetivos a serem alcançados, que são requisitos do atual ambiente competitivo e dos novos paradigmas de produção (DE TONI;

TONCHIA, 2001). De acordo com a análise feita por Mafra (1999), os indicadores de desempenho atuam como instrumento de planejamento, gerenciamento e mobilização, pois concretizam objetivos, organizam ações e conferem visibilidade dos resultados alcançados. Ou seja, o processo de gestão estratégica é um componente primordial e a utilização de indicadores de desempenho, alinhados com a estratégia, torna-se importante para o sucesso da organização.

Sendo assim, a medição do desempenho, realizada a partir de indicadores, permite acompanhar as variáveis consideradas relevantes para a empresa, analisar como a empresa está em relação ao que foi estabelecido. E a partir disso, gerar o *feedback* necessário para que os gestores possam avaliar seu desempenho operacional e financeiro, bem como orientar ações voltadas para as mudanças exigidas pelo mercado. Segundo Miranda e Reis (2006), os indicadores de desempenho são importantes instrumentos que auxiliam na identificação das tendências sobre os rumos que a organização pode seguir.

2.2 FATORES CONTINGENCIAIS

No ambiente atual, as constantes e aceleradas mudanças decorrentes do cenário de globalização, desenvolvimento econômico, rápidos avanços tecnológicos e mercado extremamente competitivo, geram incertezas nas decisões das organizações. Neste sentido, a teoria contingencial procura compreender e explicar o modo pelo qual as empresas funcionam em diferentes condições, que variam de acordo com o ambiente no qual elas estão inseridas.

O contexto organizacional é caracterizado por diversos fatores, os quais os gestores necessitam conhecer e, na medida do possível, ajustar. De acordo com Otley (2016), as organizações, ao conhecerem os fatores que podem ser controláveis, procuram adotar uma configuração organizacional que proporcione um maior desempenho. A contingência, portanto, deve ser considerada em um contexto muito mais dinâmico, com diferentes formas de gerenciamento e controle.

No tocante ao processo de gestão, Oliveira e Beuren (2009) afirmam que as práticas de controladoria permitem aos gestores planejar e colocar em prática as atividades do contexto organizacional bem como acompanhá-las e mensurar os resultados obtidos.

A visão da organização como um sistema aberto levou os gestores a considerarem as influências que o ambiente pode ter sobre a empresa, condição essencial a ser acatada para a sua sobrevivência. Foi a partir dessa constatação que os aspectos contingenciais começaram a ser considerados como fortes influenciadores no comportamento organizacional, por meio dos estudos realizados (MORGAN, 2007).

Conforme Beuren e Fiorentin (2014), o ambiente é considerado um fator contingencial externo à organização. À medida que o ambiente sofre mudanças, há influência nas organizações. Dessa maneira, as empresas precisam explorar esse ambiente para reduzir a incerteza. A estratégia é considerada como um meio pelo qual os gestores são influenciados pela natureza do ambiente externo, os mecanismos da estrutura, cultura e controle para tomar decisões.

A presente pesquisa utilizou os fatores contingenciais considerados por Silva e Callado (2018), a saber: características dos gestores, tempo de atuação da empresa, número de empregados, estrutura hierárquica, formalização dos processos operacionais, critério para a seleção de indicadores de desempenho, procedimentos para mensuração de desempenho e

frequência dos relatórios sobre desempenho. A adoção dos mesmos fatores contingenciais se deu devido ao fato dos mesmos já terem sido validados em pesquisas anteriores.

Infere-se, conforme o disposto, que ao longo dos anos, várias teorias e estudos foram desenvolvidos, com diferentes enfoques sobre a Teoria Contingencial, enfatizando que não há um modelo único de estrutura organizacional que sirva para todas as empresas, além de destacar a relevância do conhecimento de mudanças ambientais para que os gestores sejam proativos atuando na redução de fatores inibidores do sucesso da implantação de novos mecanismos gerenciais.

2.3 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

A busca pelo conhecimento sobre a medição do desempenho empresarial tem sido tendência e objeto de diversos estudos. Verificar a influência de fatores contingenciais no desempenho organizacional tem contribuído nesse contexto, auxiliando a elaboração de um planejamento apropriado para a realidade do mercado atual, no qual as estratégias empresariais possam alcançar seus objetivos propostos com sucesso. Nessa perspectiva, o setor de confecções tem despertado o interesse de diversos pesquisadores.

O estudo de Pavão et al. (2016) investigou a influência dos fatores contingenciais (estratégia, tecnologia e inovação) nos custos da qualidade e no desempenho percebido em empresas pertencentes ao Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções nos municípios de Maringá e Cianorte, Estado do Paraná. A estratégia de pesquisa adotada foi o levantamento de dados por meio de questionário em uma amostra composta por 121 empresas de confecções. Os achados apontam que inovação do produto é um fator decisivo, capaz de influenciar o desempenho das empresas, e essa constatação relaciona-se com a necessidade das empresas de confecções em inovar seus produtos para atender a demanda tempestiva do mercado.

Heinen, Mascarelo e Bortoluzzi (2016) objetivaram em seu estudo analisar o *BSC* como ferramenta de melhoria de gerenciamento de uma empresa de confecções do município de São Carlos/SC. Foi investigado o uso do *BSC* como instrumento que facilita o processo de planejamento e controle nas empresas, especificamente no ajuste entre os objetivos estratégicos e os planos operacionais. Os resultados obtidos nesse estudo constataram que o *BSC* pode ser entendido como instrumento que facilita o processo de planejamento e controle nas empresas, quando se observa a cultura organizacional, a preparação técnica e a motivação dos colaboradores, o empenho e envolvimento da alta administração, a liderança, a integração entre a equipe interna, entre outras situações.

Maia Junior, Queiroz e Lopes (2016) criaram em seu estudo uma proposta de planejamento estratégico baseada no *Balanced Scorecard* (*BSC*) em uma pequena empresa do setor de confecções com o intuito de ajudar a guiar decisões por meio das análises dos indicadores financeiros e não financeiros, visando otimizar as estratégias organizacionais para o sucesso dos negócios. O estudo mostrou que desenvolver as habilidades dos funcionários da empresa tem impacto direto no custo da produção, pois o mesmo está diretamente relacionado com o tempo de ciclo do produto que este, por sua vez, é peça fundamental no custo da produção.

De modo geral, observa-se que as pesquisas almejam apresentar informações que contribuam com o aprofundamento e ampliação do conhecimento no que tange a mensuração e fatores que influenciem o desempenho empresarial, especificamente do setor

de confecções. Sugere-se que essa necessidade consiste no fato de o setor impactar e contribuir significativamente na geração de emprego e renda, sendo extremamente importante no contexto econômico e social.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para definir o universo da pesquisa foi consultado o cadastro industrial disponibilizado pela Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP) do ano de 2016, com informações de todas as empresas que estão localizadas no município de João Pessoa. A população desta pesquisa foi composta por 108 empresas disponibilizadas no cadastro. A amostra foi definida por critérios não probabilísticos e por acessibilidade, visto que, foi constituída por 25 organizações que aceitaram responder ao questionário aplicado. Sendo assim, a amostra representa aproximadamente, 23,15% da população.

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como de levantamento, que conforme Prodanov e Freitas (2013) ocorrem quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem, por meio de algum tipo de questionário. Em geral, são solicitadas informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Neste sentido, o instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário estruturado previamente elaborado. Segundo Cervo e Bervian (2002), o questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele pode conter perguntas abertas, que permite respostas variadas, e/ou fechadas, que auferem maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

O questionário estruturado foi aplicado com gestores e/ou proprietários que têm experiências práticas com o problema pesquisado. O contato com os gestores investigados ocorreu por meio das seguintes estratégias: (1) contato por telefone, (2) envio de mensagens eletrônicas (*e-mails*) e (3) contato presencial.

O levantamento de dados da presente pesquisa foi realizado no período compreendido entre fevereiro e abril de 2016, quando se iniciou o contato com os respondentes da pesquisa. Inicialmente, na etapa do contato telefônico, ocorreram algumas substituições de empresas, uma vez que algumas delas já haviam parado com as suas atividades operacionais. Posteriormente, mediante autorização da visita, foi feito o contato presencial, para que o questionário fosse respondido pelos gestores ou profissionais com experiências práticas sobre o problema pesquisado.

Para a operacionalização desta pesquisa foram considerados quatro grupos de variáveis. O primeiro deles foi composto por fatores internos relacionados às características dos gestores entrevistados. Foram considerados os seguintes fatores para o primeiro grupo: (1) faixa etária, considerando os seguintes intervalos: (a) menor que 30 anos; (b) entre 31 e 40 anos; (c) entre 41 e 50 anos; e (d) maior que 50 anos; (2) gênero; (3) escolaridade, considerando os seguintes níveis: (a) ensino médio completo; (b) ensino superior completo; e (c) curso de pós-graduação completo; e (4) experiência profissional, considerando os seguintes períodos: (a) menor que dez anos; (b) entre 10 e 20 anos; e (c) acima de 20 anos.

O segundo foi composto por características relativas às empresas. Um fator externo foi considerado para o segundo grupo e três fatores internos, a saber: (1) tempo de atuação da empresa no mercado, considerando os seguintes períodos: (a) menor que dez anos; (b)

entre 10 e 20 anos; e (c) acima de 20 anos; (2) número de empregados, considerando as seguintes categorias: (a) até 19 funcionários; (b) superior a 19 e até 99 funcionários; (c) superior a 99 e até 499 funcionários; e (d) superior a 499 funcionários; (3) estrutura hierárquica, considerando as seguintes estruturas: (a) dois níveis (Direção geral e setores operacionais); (b) três níveis (Direção geral, departamentos por área funcional e setores operacionais); e (c) quatro níveis (Direção geral, diretorias por área funcional, departamentos e setores) ou mais; e (4) grau de formalização dos processos operacionais, considerando os seguintes níveis de formalização: (a) os processos não são padronizados; (b) os processos são planejados, supervisionados e revisados; (c) os processos são padronizados e aprimorados; (d) os processos possuem metas específicas definidas pela empresa; e (e) os processos são continuamente aprimorados.

O terceiro grupo foi formado por características relacionadas aos critérios de mensuração de desempenho adotados pelas organizações. Este grupo foi composto por três fatores internos: (1) critério adotado para a seleção dos indicadores de desempenho, considerando os seguintes critérios; (a) os indicadores são muito usados pelas empresas do setor; (b) os indicadores são apontados como importante por especialistas e consultores; e (c) os indicadores são vinculados a metas estratégicas da empresa; (2) procedimentos referentes à mensuração do desempenho, considerando os seguintes procedimentos: (a) não há padronização nem regularidade referentes aos procedimentos de mensuração do desempenho; (b) não há padronização, mas há regularidade referente aos procedimentos de mensuração do desempenho; e (c) há padronização e regularidade referentes aos procedimentos de mensuração do desempenho; e (3) frequência dos relatórios sobre desempenho, considerando as seguintes periodicidades: (a) semanais; (b) mensais; (c) trimestrais; e (d) semestrais.

Por último, foi investigado o uso de indicadores de desempenho classificados entre as dimensões do *Balanced Scorecard*. Foram considerados 35 indicadores:

Dimensão financeira → (1) Lucratividade; (2) Rentabilidade; (3) Crescimento das Vendas; (4) Custos Totais; (5) Custos Unitários; (6) Custos de Entrega; (7) Fluxo de Caixa; (8) Custos dos Pedidos; (9) Retorno do Investimento e; (10) Inventários.

Dimensão dos clientes → (11) Quantidade de Clientes; (12) Novos Clientes; (13) Qualidade dos Produtos; (14) Preço dos Produtos; (15) Devolução dos Produtos; (16) Tempo de Entrega; (17) Pontualidade de Entrega; (18) Responsividade e; (19) Crescimento da Participação de Mercado.

Dimensão dos Processos Internos → (20) Tempo de Realização das Operações; (21) Flexibilidade de Entrega; (22) Tempo de Estocagem; (23) Fornecedores; (24) Flexibilidade de Volume Operacional; (25) Uso da Capacidade Instalada; (26) Pós-Venda; (27) Entregas no prazo e; (28) Desperdícios.

Dimensão da aprendizagem e crescimento → (29) Produtividade dos Empregados; (30) Satisfação dos Empregados; (31) Rotatividade de Empregados; (32) Flexibilidade dos Empregados; (33) Inovação nos Produtos; (34) Investimentos em Treinamento e; (35) Gestão de Risco.

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa foram utilizados os seguintes métodos para analisar os dados coletados, a saber: (a) análise descritiva – foi aplicada a análise de frequência dos fatores associados ao gestor, à empresa e aos critérios de mensuração

adotados e; (b) Teste Exato de Fisher – foi investigada a existência das relações entre o uso de indicadores de desempenho e os fatores contingenciais investigados.

As variáveis referentes ao uso (ou ao não uso) dos indicadores de desempenho foram expressas de maneira binária, além de questões objetivas. Cada variável foi estudada isoladamente, visando descrever os aspectos das empresas, dos seus gestores, relacionando-os ao uso (ou o não uso) dos indicadores de desempenho do BSC.

No que tange às escalas ou níveis de mensuração, as variáveis componentes desta pesquisa apresentam características que permitem classificá-las como nominais e ordinais e foram selecionadas para atender os objetivos gerais e específicos do estudo. O Quadro 1 apresenta uma síntese dos grupos de variáveis e suas respectivas escalas de mensuração.

Quadro 1 – Classificação das variáveis da pesquisa

Grupos	Síntese das Variáveis	Escala de Mensuração
1	Fatores Relacionados ao Gestor	Nominal e Ordinal
2	Fatores Relacionados à Empresa	Ordinal
3	Fatores Relacionados à mensuração de Desempenho	Nominal
4	Uso de Indicadores de Desempenho	Nominal Binária

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 RELAÇÕES ENTRE O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO E AS CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES

Inicialmente foram consideradas as relações entre o uso de indicadores de desempenho da dimensão financeira e as características dos gestores. Os resultados estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão financeira e características dos gestores

Indicadores	p-valor			
	Faixa etária	Gênero	Escolaridade	Experiência profissional
Lucratividade	1,000	0,602	1,000	1,000
Rentabilidade	0,554	0,630	0,645	0,554
Crescimento das Vendas	1,000	0,530	0,593	1,000
Custos Totais	1,000	0,530	0,593	1,000
Custos Unitários	1,000	1,000	0,220	1,000
Custos de Entrega	0,096	1,000	0,695	0,096
Fluxo de Caixa	0,527	0,087	0,411	0,527
Custos dos Pedidos	1,000	0,602	0,322	1,000
Retorno do Investimento	0,250	0,691	0,111	0,250
Inventários	0,530	0,671	0,097	0,530

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Os resultados obtidos demonstram que nenhuma característica dos gestores se mostrou relacionada ao uso de indicadores da dimensão financeira, indicando independência da utilização desses indicadores a partir de aspectos pessoais dos gestores. Embora Bressan e Toledo (2013) tenham encontrado que as características pessoais dos gestores possam influenciar o processo decisório, formação da estratégia e o ambiente organizacional como

um todo, esse entendimento não se aplicou nessa análise. Os achados desta pesquisa podem ser justificados devido a aspectos particulares associados às características dos gestores investigados.

Em seguida foram consideradas as relações entre o uso de indicadores de desempenho da dimensão clientes e as características dos gestores. Os resultados constam na Tabela 2.

Tabela 2 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão clientes e características dos gestores

Indicadores	p-valor			
	Faixa etária	Gênero	Escolaridade	Experiência profissional
Quantidade de Clientes	1,000	0,116	0,322	1,000
Novos Clientes	1,000	1,000	0,593	1,000
Qualidade dos Produtos	1,000	0,360	0,480	1,000
Preço dos Produtos	1,000	1,000	0,220	1,000
Devolução dos Produtos	0,230	0,115	0,238	0,230
Tempo de Entrega	1,000	1,000	0,593	1,000
Pontualidade de Entrega	1,000	1,000	0,220	1,000
Responsividade	0,534	0,673	0,030*	0,534
Crescimento da Participação de Mercado	1,000	0,312	0,645	1,000

*. Correlação significativa

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A partir dos resultados obtidos, infere-se que os gestores que possuem um maior nível de escolaridade, consideram importante o uso do indicador responsividade que objetiva atender o mercado com grande capacidade de resposta. Ou seja, novas vertentes de produtividade se fazem necessárias para fazer frente a este ambiente de pressões competitivas. Sendo assim, elaborar estratégias que coloquem a empresa em posição vantajosa com esta realidade é um grande desafio, que exige lidar com conceitos de responsividade, flexibilidade e agilidade.

Do mesmo modo, foram consideradas as relações entre o uso de indicadores de desempenho da dimensão de processos internos e as características dos gestores. Os resultados constam na Tabela 3.

Tabela 3 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão de processos internos e características dos gestores

Indicadores	p-valor			
	Faixa etária	Gênero	Escolaridade	Experiência profissional
Tempo de Realização das Operações	1,000	1,000	0,220	1,000
Flexibilidade de Entrega	1,000	0,621	0,160	1,000
Tempo de Estocagem	0,250	1,000	0,111	0,250
Fornecedores	1,000	1,000	0,220	1,000
Flexibilidade de Volume Operacional	0,527	1,000	0,097	0,527
Uso da Capacidade Instalada	0,534	0,205	0,202	0,534
Pós-Venda	1,000	0,312	0,645	1,000
Entregas no prazo	1,000	1,000	0,096	1,000
Desperdícios	1,000	0,116	0,322	1,000

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Os resultados obtidos dessa análise também demonstram que nenhuma das características dos gestores se mostrou relacionada ao uso de indicadores da dimensão processos internos. Dessa forma, sugere-se independência da utilização desses indicadores a partir de aspectos pessoais dos gestores.

Em seguida foram consideradas as relações entre o uso de indicadores de desempenho da dimensão de aprendizagem e crescimento e as características dos gestores. Os resultados estão dispostos na Tabela 4.

Tabela 4 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e características dos gestores

Indicadores	p-valor			
	Faixa etária	Gênero	Escolaridade	Experiência profissional
Produtividade dos Empregados	1,000	1,000	0,220	1,000
Satisfação dos Empregados	1,000	1,000	0,096	1,000
Rotatividade de Empregados	0,037*	0,401	0,097	0,037*
Flexibilidade dos Empregados	0,250	1,000	0,111	0,250
Inovação nos Produtos	1,000	0,120	1,000	1,000
Investimentos em Treinamento	0,230	0,677	0,005*	0,230
Gestão de Risco	0,072	0,677	0,015*	0,072

*. Correlação significativa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Conforme resultados expostos, a rotatividade dos empregados está relacionada com a faixa etária e experiência profissional dos gestores participantes da pesquisa. Isso demonstra que gestores mais experientes entendem que a rotatividade dos empregados é algo comum no setor. Segundo Gomes e Silva Filho (2013), a rotatividade no setor têxtil nordestino é sobremaneira elevada, podendo essa rotatividade ser justificada pelas condições de trabalho precárias e pelos baixos salários praticados.

Além disso, a escolaridade demonstrou-se relacionada com o uso dos indicadores Investimentos em Treinamento e Gestão de Risco, inferindo-se que os gestores demonstram preocupação no que tange a qualificação dos funcionários e o risco das operações na empresa.

4.2 RELAÇÕES ENTRE O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO E AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

Também foram analisadas as relações entre o uso de indicadores de desempenho e as características das empresas investigadas. Inicialmente foram considerados os indicadores de desempenho da dimensão financeira. Os resultados estão dispostos na Tabela 5.

Inferese que empresas com mais experiência no mercado tendem a considerar menos os custos de entrega. Os resultados podem estar associados ao fato de a produção da maioria dessas empresas serem voltadas para atender o mercado local, ou seja, os custos da entrega não têm grande impacto no custo total do produto e no desempenho da organização. As empresas utilizam pouco o indicador inventário, o que pode estar relacionado ao fato de, por se tratarem de microempresas, com uma produção e patrimônio pequenos, não demanda por um controle mais rigoroso por parte dos gestores.

Tabela 5 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão financeira e características das empresas

Indicadores	p-valor			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Lucratividade	1,000	0,540	0,549	0,166
Rentabilidade	0,624	1,000	1,000	0,562
Crescimento das Vendas	0,527	0,554	1,000	0,091
Custos Totais	0,527	0,554	1,000	0,091
Custos Unitários	1,000	1,000	1,000	0,367
Custos de Entrega	0,011*	1,000	0,645	0,322
Fluxo de Caixa	0,205	1,000	1,000	1,000
Custos dos Pedidos	0,269	0,234	1,000	0,166
Retorno do Investimento	0,088	1,000	1,000	1,000
Inventários	1,000	0,142	0,040*	1,000

*. Correlação significativa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Em seguida foram consideradas as relações entre o uso de indicadores de desempenho da dimensão clientes e as características das empresas. Os resultados estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão clientes e características das empresas

Indicadores	p-valor			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Quantidade de Clientes	1,000	1,000	0,549	0,549
Novos Clientes	1,000	0,554	1,000	1,000
Qualidade dos Produtos	1,000	1,000	1,000	1,000
Preço dos Produtos	1,000	1,000	1,000	0,367
Devolução dos Produtos	0,042*	1,000	1,000	0,623
Tempo de Entrega	1,000	0,554	1,000	1,000
Pontualidade de Entrega	1,000	1,000	1,000	1,000
Responsividade	0,057	0,137	0,274	0,113
Crescimento da Participação de Mercado	0,140	1,000	1,000	0,252

*. Correlação significativa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

O resultado sugere que, quanto maior o tempo de atuação das empresas, mais os gestores tendem a considerar fatores que impactam os resultados, como a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Na pesquisa conduzida por Souza e Correa (2014), uma característica presente nos relatos das empresas investigadas foi a busca por diversificação de produtos e clientes, com foco em melhoria da lucratividade. Dessa forma, pode-se inferir que os gestores estão preocupados, além de aspectos financeiros, com a satisfação, fidelização, retenção, aquisição e a rentabilidade do público-alvo.

Também foram investigadas as relações entre o uso de indicadores da dimensão de processos internos e as características das empresas. Os resultados constam na Tabela 7.

Tabela 7 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão de processos internos e características das empresas

Indicadores	p-valor			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Tempo de Realização das Operações	1,000	1,000	1,000	0,367
Flexibilidade de Entrega	0,140	1,000	0,544	0,252
Tempo de Estocagem	0,008*	0,345	0,061	0,358
Fornecedores	1,000	1,000	1,000	0,367
Flexibilidade de Volume Operacional	0,026*	0,129	0,140	0,023*
Uso da Capacidade Instalada	0,362	0,137	0,274	0,113
Pós-Venda	0,140	1,000	1,000	0,252
Entregas no prazo	0,527	0,554	1,000	1,000
Desperdícios	0,269	0,540	0,549	0,166

*. Correlação significativa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Observou-se que o tempo de atuação das empresas tem relação com o tempo de estocagem e flexibilidade do volume operacional. De acordo com os resultados obtidos por Barros Neto, Fensterseifer e Formoso (2003), a flexibilidade de volume de produção está ligada à facilidade com que a empresa se adapta às flutuações na demanda de mercado por seus produtos, mudando os totais produzidos. Além disso, foi possível observar o interesse dos gestores na formalização dos objetivos de acordo com a demanda do mercado, determinando as ações específicas para padronizar os resultados.

Por fim, foi investigada a possibilidade de haver relações entre o uso de indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e características das empresas.

Tabela 8 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e características das empresas

Indicadores	p-valor			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Produtividade dos Empregados	1,000	1,000	1,000	0,367
Satisfação dos Empregados	0,527	0,554	1,000	0,504
Rotatividade de Empregados	0,087	1,000	1,000	1,000
Flexibilidade dos Empregados	0,402	0,653	0,358	0,615
Inovação nos Produtos	1,000	1,000	1,000	0,367
Investimentos em Treinamento	1,000	0,020*	0,046*	0,623
Gestão de Risco	1,000	1,000	0,623	1,000

*. Correlação significativa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com base nos resultados, observou-se que a estrutura hierárquica e o número de empregados exercem influência no uso do indicador investimento em treinamento. Para Kato e Alessi (2006), o treinamento e o desenvolvimento são maneiras eficazes de agregar valor à pessoa, empresa e cliente de maneira cíclica e contínua, auxiliando na maior produção e satisfação dos funcionários ao serem reconhecidos e valorizados, e também no desenvolvimento do capital humano da empresa.

4.3 RELAÇÕES ENTRE O USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E OS CRITÉRIOS DE MENSURAÇÃO ADOTADOS

A última seção da análise consistiu em identificar as possíveis relações entre uso aos indicadores de desempenho e os critérios de mensuração adotados pelas organizações participantes. O primeiro grupo de indicadores investigados está associado à dimensão financeira, conforme consta na Tabela 9.

Tabela 9 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão financeira e os critérios de mensuração de desempenho adotados

Indicadores	p-valor		
	Critério para seleção de indicadores	Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Lucratividade	1,000	0,125	1,000
Rentabilidade	0,661	0,345	1,000
Crescimento das Vendas	0,565	0,250	0,504
Custos Totais	0,565	0,250	0,504
Custos Unitários	1,000	0,500	1,000
Custos de Entrega	0,695	0,428	1,000
Fluxo de Caixa	1,000	1,000	1,000
Custos dos Pedidos	0,604	1,000	1,000
Retorno do Investimento	1,000	0,678	0,615
Inventários	0,677	0,087	1,000

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Conforme os resultados apresentados, não há correlação entre os critérios de mensuração de desempenho e o uso de indicadores de da dimensão financeira. O estudo realizado por Souza e Correia (2014) objetivou analisar se empresas do setor calçadista de Santa Catarina empregavam indicadores de mensuração de desempenho e se suas práticas organizacionais têm relação com o emprego de indicadores de mensuração de desempenho. Os resultados obtidos pelos autores divergiram ao desta pesquisa, e sugeriram que as empresas que empregam mais práticas de gestão tendem a utilizar indicadores financeiros, comparando com aquelas que não utilizam.

Similarmente, foram verificadas as possíveis relações significativas existentes entre uso de indicadores da dimensão de clientes e os critérios de mensuração de desempenho adotados. Os resultados estão dispostos na Tabela 10.

Conforme verificado, não foram encontradas relações entre os procedimentos para mensuração de desempenho e o uso de indicadores de desempenho da dimensão clientes. Entretanto, nos resultados auferidos por Souza e Correa (2014), constatou-se que as empresas que empregam mais práticas de gestão tendem a utilizar indicadores não financeiros. Em relação à dimensão clientes, os indicadores mais utilizados, e considerados com mais importância, segundo os mesmos autores, foram: número de reclamações dos clientes e número de novos clientes.

Tabela 10 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão clientes e os critérios de mensuração de desempenho adotados

Indicadores	p-valor		
	Critério para seleção de indicadores	Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Quantidade de Clientes	0,105	1,000	0,549
Novos Clientes	0,230	0,250	1,000
Qualidade dos Produtos	1,000	1,000	1,000
Preço dos Produtos	1,000	0,500	1,000
Devolução dos Produtos	1,000	1,000	0,341
Tempo de Entrega	0,230	0,250	1,000
Pontualidade de Entrega	0,487	0,500	1,000
Responsividade	0,177	0,179	1,000
Crescimento da Participação de Mercado	0,623	0,615	1,000

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Na Tabela 11 foram observados os resultados sobre as possíveis relações existentes entre o uso de indicadores da dimensão de processos internos e os critérios de mensuração de desempenho adotados.

Tabela 11 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão processos internos e os critérios de mensuração de desempenho adotados

Indicadores	p-valor		
	Critério para seleção de indicadores	Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Tempo de Realização das Operações	1,000	0,500	1,000
Flexibilidade de Entrega	0,623	0,615	0,544
Tempo de Estocagem	0,697	0,211	1,000
Fornecedores	1,000	0,500	1,000
Flexibilidade de Volume Operacional	0,081	0,088	1,000
Uso da Capacidade Instalada	0,656	0,179	0,597
Pós-Venda	1,000	0,615	1,000
Entregas no prazo	1,000	0,250	1,000
Desperdícios	1,000	0,626	1,000

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Os resultados obtidos apresentaram que não há correlação entre os procedimentos para mensuração de desempenho e o uso indicadores de desempenho da dimensão processos internos. Em seu estudo, Souza e Correa (2014) auferiram resultados distintos ao desta pesquisa. Quanto a esta dimensão, constatou-se que a maior frequência de emprego dos indicadores não financeiros, considerando as práticas de gestão, diz respeito ao consumo de matéria-prima, pontualidade na entrega e número de devoluções.

Por último, foram investigadas as possíveis relações entre o uso dos indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e os critérios de mensuração de desempenho adotados, conforme resultados apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Relações entre o uso de indicadores da dimensão aprendizagem e crescimento e os critérios de mensuração de desempenho adotados

Indicadores	p-valor		
	Critério para seleção de indicadores	Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Produtividade dos Empregados	1,000	0,500	1,000
Satisfação dos Empregados	1,000	0,250	1,000
Rotatividade de Empregados	0,434	0,397	1,000
Flexibilidade dos Empregados	1,000	1,000	0,615
Inovação nos Produtos	1,000	0,500	0,367
Investimentos em Treinamento	0,116	0,012*	1,000
Gestão de Risco	0,689	0,241	0,341

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

*. Correlação significativa

Observou-se que o indicador investimento em treinamento se relaciona com os procedimentos para mensuração de desempenho e, infere-se que as empresas se preocupam com os procedimentos de mensuração de desempenho e que os gestores buscam identificar obstáculos como pontos importantes para se investir em treinamento e desenvolvimento voltados para atender às exigências do mercado. Maia Junior, Queiroz e Lopes (2016) afirmaram em seu estudo que desenvolver as habilidades dos funcionários da empresa tem impacto direto no custo da produção. Ou seja, conseqüentemente o investimento em treinamento também impacta nos resultados da empresa, resultado esse que corrobora achados nesta pesquisa.

De acordo com o exposto, é possível observar que os critérios de mensuração de desempenho influenciam, em menor proporção, o uso dos indicadores de desempenho do que as características pessoais dos gestores e das empresas, conforme foi analisado neste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve por objetivo analisar as relações entre fatores contingenciais de empresas pertencentes ao setor de confecção do vestuário e o uso de indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) pelos gestores dessas organizações.

Conclui-se que as características das empresas investigadas influenciam suas escolhas estratégicas relacionadas à mensuração de desempenho. Considera-se que o tempo de atuação e a estrutura hierárquica têm significativa relação com os aspectos que envolvem clientes e os produtos ofertados pela organização, apontando que esses fatores podem ser diversificados de acordo com as características das empresas.

Conclui-se também que os critérios de mensuração de desempenho das empresas investigadas influenciam suas escolhas estratégicas relacionadas à mensuração de desempenho. Considera-se que os procedimentos sobre desempenho têm relevante relação com aspectos a cerca das atividades operacionais da organização, apontando que esses

fatores podem ser diversificados de acordo com os critérios de mensuração dos empreendimentos.

Esse estudo teve como intenção promover um avanço na literatura acerca do planejamento estratégico empresarial, no que tange os fatores contingenciais e os indicadores de desempenho na abordagem do *Balanced Scorecard* e suas respectivas perspectivas, realizando uma pesquisa prática envolvendo um setor específico (o de confecção).

Como limitação desse estudo, tem-se a pequena quantidade de empresas que aceitaram participar da pesquisa. Ao se apresentar em número reduzido, a presente pesquisa permite considerar os resultados encontrados apenas para a amostra investigada. Outra limitação diz respeito à forma como foram respondidos os questionamentos da pesquisa na coleta de dados. As entrevistas foram realizadas com gestores e/ou proprietários das empresas do setor de confecção do vestuário e, como representantes de suas respectivas organizações, os respondentes tinham a responsabilidade de preservar algumas informações, além de evidenciar seus pontos positivos e, assim, cuidar da imagem da empresa, fato que pode, ou não, ter influenciado suas respostas.

Como recomendações, sugere-se que, em pesquisas futuras, seja investigada uma quantidade maior de empresas e que este instrumento seja aplicado em outros contextos e em diferentes regiões, ampliando sua confiabilidade e seu propósito de compreender melhor e expandir o conhecimento acerca dos fatores contingenciais e do uso de indicadores de desempenho dentro do contexto estratégico organizacional.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, A.; BRAGA JR. E.; PIO, M. O processo de transferência de tecnologia na indústria têxtil. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 4, n.1, p. 125-133, 2009. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242009000100011>.

BARROS NETO, J. de P.; FENSTERSEIFER, J. E.; FORMOSO, C. T. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 67-85, 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772014000100002>.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 38, p. 196-212, abr. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p195>

BRESSAN, F.; TOLEDO, G. L. A influência das características pessoais do empreendedor nas escolhas estratégicas e no processo de tomada de decisão. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 309-324, 2013.

BURT, S.; SPARKS, L. Performance in Food Retailing: a cross-national consideration and comparison of retail margins. **British Journal of Management**, London, v. 8, n. 2, p. 133–150, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0046>.

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

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DE TONI, A.; TONCHIA, S. Performance measurement systems: models, characteristics and measures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 1, p. 46-70, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570110358459>.

GOMES, F. de S.; SILVA FILHO, L. A. da. Trabalho e rotatividade na indústria têxtil do Nordeste: conjuntura nos anos 2000. **Revista da ABET**, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 179-195, 2013.

HEINEN, A.; MASCARELO, R.; BORTOLUZZI, C. A. P. Utilização do *balanced scorecard* na gestão e no planejamento estratégico um estudo em uma indústria de confecções do município de São Carlos SC. **Revista Tecnológica**, Maringá, v. 5, n. 2, p. 418-440, 2016.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. coming up short on non-financial performance measurement. **Harvard Business Review**, v. 81, n.11, p. 88-95, 2003.

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

KATO, J. T.; ALESSI, H. C. Qualidade profissional: a importância de se investir em pessoas. **Revista ETIC - Encontro de Iniciação Científica**, v.2, n.2, p.1-8, 2006.

MAFRA, A. T. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MAIA JÚNIOR, M. I.; QUEIROZ, P. C. F.; LOPES, J. V. N. *Balanced Scorecard*: um estudo de caso de uma microempresa de confecções. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36, 2016, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ABEPRO, 2016.

MIOTTO, T. de A.; CAVALCANTE, A. L. B. L. A gestão de processos produtivos aplicada em uma indústria de confecção de pequeno porte. In: COLÓQUIO DE MODA, 8, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 2012.

MIRANDA, G. J.; REIS, E. A. dos. Indicadores financeiros e não financeiros de longo prazo: um estudo em empresas atacadistas e distribuidoras brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 17, n. 4, p.11-34, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, E. L.; BEUREN, I. M. Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 1-17, 2009. DOI: <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v14i1.5534>.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, Boston, v.10, p. 363-382, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.

OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. **Management Accounting Research**, Boston, v. 31, p. 45–62, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>.

PAVÃO, J. A. et al. Gestão dos custos da qualidade na indústria de confecções: análise sob a perspectiva contingencial. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13, 2016, Porto de Galinhas. **Anais...** Porto de Galinhas: ABC, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. De. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUPP, M; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. *In*: BEUREN, I. M. (Coord.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA FILHO, L. A. Reestruturação produtiva e desestruturação no mercado de trabalho: análise empírica da indústria têxtil da grande Natal. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 7, 2010, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABEP, 2010.

SILVA, A. R.; CALLADO, A. L. C. Relações entre fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil e a importância atribuída a indicadores de desempenho. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 16, n. 1, p. 112-129, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20180008>.

SOUZA, A. E.; CORREA, H. L. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.8, n.3, p.118-136, 2014.