

**SISTEMA DE CONTROLE DE DESEMPENHO: O CASO DE UMA EMPRESA
VAREJISTA NA CIDADE DE JOÃO PESSOA-PB**

**PERFORMANCE CONTROL SYSTEM: THE CASE OF A RETAIL COMPANY IN THE CITY
OF JOÃO PESSOA-PB**

**Edmery Angélica Melo Barbosa dos Santos¹
Alan Santos de Oliveira²**

Resumo: O objetivo geral do artigo foi apresentar como é aplicado o sistema de controle de desempenho (SCD) de uma empresa varejista do estado da Paraíba, fundamentando-se no estudo de Ferreira e Otley (2009). Para tanto, foi aplicado o método do estudo de caso, caracterizado como exploratório-descritivo, abordado de forma qualitativa e utilizando a técnica de análise do discurso. Por meio da análise, foi possível compreender alguns empasses do SCD, tais como: as estratégias deveriam ser avaliadas de uma forma em conjunto e não *top down*, com isso, seria possível conhecer a realidade do sistema operacional da empresa. Bem como diagnosticar, que a organização se preocupa em acompanhar a performance e o comportamento de cada indivíduo, para que detenha de um SCD com respostas imediatas para a tomada de decisão. Conclui-se, que às medidas do SCD da empresa analisada, são de suma importância para obter os resultados traçados pela cúpula administrativa.

Palavras-chave: Sistema de controle de desempenho; Ferreira e Otley (2009); Setor Varejista; Organização; Decisão.

Abstract: *The general objective of the article was to prove how is it applied the performance control system (SCD) of a retail company in the state of Paraíba, based on the study by Ferreira and Otley (2009). Therefore, it was applied the method of the case study, characterized as exploratory-descriptive, accosted qualitatively and using the technique of discourse analysis. By of the analysis, it was possible to understand some SCD challenges, such as: the strategies should be evaluated jointly and not top down, thus, it would be possible to know the reality of the company's operating system. As well to diagnose, that the organization is concerned with the monitoring of the performance and behavior of each individual, so that it has a SCD with immediate answers to the decision making. It is concluded*

¹ Graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de João Pessoa – UNIPE. edmeryangelica@gmail.com Endereço: R. Antônio Carneiro de Paiva – Bairro Gramame, 58067-303 João Pessoa – Paraíba – Brasil.

² Professor Assistente do Centro Universitário de João Pessoa – UNIPE e Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba. asoalansantos@gmail.com Endereço: Campus Universitário I, Bairro Jardim Cidade Universitária, 58051-085 - João Pessoa – PB – Brasil.

that the SCD measures of the company analyzed are of paramount importance to obtain the results determined by high management.

Keywords: Performance control system; Ferreira and Otley (2009); Retail Sector; Organization; Decision.

1 INTRODUÇÃO

No comércio varejista, observar-se um grande aumento dos estabelecimentos de pequeno porte, em média de 1.298 mil ou 78,8% do total, gerando cerca de 7.889 mil ou 73,7% empregos, as vendas desses comércios são destinadas para o consumidor final, o comércio varejista no Brasil que é responsável por 43,4% do comércio total (IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2017). Tais dados justificam a relevância deste segmento para a economia do Brasil.

Estudar o desenvolvimento de uma organização é um processo detalhista e rigoroso, mas é de grande valia estudar a literatura de controle gerencial, que vem sendo bastante explorada pelas organizações, pois para as empresas é de suma importância aplicar a ferramenta do sistema gerencial, só assim terá o domínio para resistir e suportar aos seus objetivos e práticas empresariais (MALMI e BROWN, 2008).

É importante que uma organização tenha ferramentas de controle gerencial e de desempenho, pois só assim ela irá certificar a sua sobrevivência (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2006). Sendo assim, o sistema de controle gerencial é uma ferramenta que acompanha todas as áreas de uma organização, desta forma a empresa terá informações para as tomadas de decisões estratégicas, operacionais e táticas (MOURITSEN, 2007).

Para Berry (1980) é fundamental que a empresa apresente o objetivo organizacional para o Sistema de Controle de Desempenho (SCD). Abernethy (1999) evidência que no SCD existe uma integração entre os elementos que fornecem os resultados organizacionais. Chenhall (2003) afirma que os processos realizados, devem englobar todas as partes interessadas.

A plataforma utilizada como base de pesquisa foi à estrutura de Ferreira e Otley (2009), onde foi permitido se aprofundar no estudo da gestão de desempenho organizacional. Diante disso, o problema de pesquisa é: **como uma empresa de varejo localizada na Paraíba aplica a abordagem do Sistema de Controle de Desempenho?**

Para responder à questão de pesquisa supramencionada, o objetivo geral do estudo é apresentar como é aplicado o sistema de controle de desempenho (SCD) de uma empresa varejista do estado da Paraíba, fundamentando-se no estudo de Ferreira e Otley (2009).

A abordagem exposta foi aplicada em estudos empíricos em segmentos distintos, como Sanches (2011) em um Instituto de Ensino na cidade de São Paulo; Fedato et al (2012) em uma Universidade Pública no Mato Grosso; Oyadomari (2012) em uma Indústria de materiais elétricos; Moreira (2014) em um conjunto de unidades de saúde do setor público na cidade de Porto, localizada em Portugal; Bubach (2015) em um conjunto de unidades de saúde no estado do Espírito Santo; Guilherme (2015) em um centro de serviços compartilhados; Oro (2015) analisando o SCG em uma empresa familiar na cidade de Blumenau-SC e, por fim, Moreira e Melo (2017) em uma em uma indústria calçadista.

Dessa forma, a justificativa para escolha deste tema partiu do pressuposto que embora tenha sido alvo de distintos estudos na literatura, como apresentado anteriormente,

não identificou-se nenhum centrado no ramo atacadista isoladamente. Além disso, apresenta-se uma realidade particular sobre a utilização de um Sistema de Controle de Desempenho, que contribui para o contexto acadêmico e para o mercado de comércio varejista.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema de Controle de Desempenho (SCD)

O Sistema de Controle de Desempenho é um instrumento usado para avaliar as atividades de cada pessoa e das equipes, para que todos alcancem com sucesso e qualidade os objetivos. Nesse sentido, será apresentado no Quadro 1, as definições conforme os principais autores da área como Fleury (2002); Chenhall (2003); Anthony e Govindarajan (2006) e Simons (1995).

O ambiente organizacional se torna cada vez mais competitivo, tornando-se cada vez mais difícil definir o Sistema de Controle Gerencial (SCG) e qual metodologia a ser usada, pois é necessário mudar totalmente as rotinas e procedimentos das organizações para poder alcançar os objetivos.

Usando essa ferramenta de sistema de desempenho e de avaliação pôde-se analisar aqueles colaboradores que tem um ótimo desempenho e perceber exatamente os que precisam de ajudas como treinamentos, sendo assim, é possível identificar o profissional que está se adaptando ou não com os objetivos da empresa (FLEURY, 2002).

Quadro 1 – Definição e foco dos SCG

AUTOR	DEFENIÇÃO	FOCO
FLEURY (2002)	Metodologia usada para avaliar de forma individual e mais precisa de cada indivíduo da organização.	Comportamento e Hábito de cada indivíduo.
CHENHALL (2003)	Quantidade de atividades aplicadas de forma sistemática para cumprir metas e objetivos.	Desempenho Organizacional
ANTHONY E GOVINDARAJAN, (2006)	Método que os administradores certificam que recursos são atingidos e manuseados, de forma eficaz e eficientemente, na efetuação das práticas organizacionais.	Desempenho Organizacional
SIMONS (1995)	Práticas e processos fundamentados em informações que os administradores aplicam para conservar ou transformar hábitos do desempenho organizacional.	Desempenho Organizacional

Fonte: Fleury (2002); Chenhall (2003); Anthony e Govindarajan (2006); Simons (1995).

O Sistema de Controle de Gestão (SCG) é usado para auxiliar os gerentes a obter alguns resultados e objetivos almejados nas organizações, esse sistema de controle de gestão e o sistema de controle de qualidade são usados de forma distintas, mas que totalizam as práticas e os custos dos produtos. Para ter uso de mais informações, temos os sistemas relativos que englobam outros controles como o pessoal e o de clã, sistemas financeiros e quantitativos, para assim poder diminuir os riscos e os achismos para as tomadas de decisões nas organizações (CHENHALL, 2003).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2006), a empresa tem que se manter organizada para ter a certeza que seus planos estratégicos sejam cumpridos com sucesso. Sendo assim, é necessário desenvolver formas para gerenciar o desenvolvimento das pessoas, aplicando objetivos e metas para serem alcançadas.

O processo do controle gerencial serve para proporcionar que os gestores possam garantir que os componentes da organização estejam seguindo as estratégias determinadas, conforme Anthony e Govindarajan (2006) afirma que não há necessidade de ter um sistema extraordinário e sim elementos de um sistema de controle que possui pelo menos quatro elementos:

1. Um item detector ou sensor, ferramenta de mensuração que se comporta ao surgimento de uma circunstância no procedimento que está sendo controlado;
2. Um integrante avaliador, equipamento que estabelece a relevância da situação que esta acontecendo. Frequentemente, essa importância é ponderada por confronto com um padrão ou com uma espera que necessitaria estar ocorrendo;
3. Um elemento executante, instrumento que altera o hábito do sistema quando o componente avaliador informa a necessidade de mudança. Esse mecanismo é chamado, habitualmente, retroalimentação (*feedback*);
4. Uma rede de comunicação, que propaga a notícia entre o detector e o perito, e entre o avaliador e o executor.

Esses quatro elementos citados podem identificar os gargalos que influenciam no alcance dos objetivos ou metas da entidade, gargalos estes internos ou externos. Sendo assim, os gestores de cada setor têm como ponderar as razões e os impactos para resolver interferindo ou corrigindo o comportamento de cada pessoa da organização. Esse controle de comportamento é de suma importância para que os gestores possam tomar decisões de como formar os objetivos da empresa, levando em conta que o controle de gestão é um dos pilares importantes para uma empresa, mas não podendo esquecer o controle técnico que é alinhado com as atividades.

Um dos impasses que os gestores encaram é conservar energia e o rendimento ao mesmo momento que se dar a autonomia aos seus funcionários de serem inovadores. No sistema de Simons (1995) é formado por quatro maneiras de sistemas: o Sistema de Crenças; o Sistema de Restrições; o Sistema de Controle Diagnóstico e o Sistema de Controle Interativo. Os objetivos desses quatro sistemas são auxiliar os gerentes há obterem o controle e a autoridade entre sua equipe e a administração.

2.2 Sistema de Controle do Desempenho Segundo Ferreira e Otley (2009)

Conforme estudos anteriores, o SCG exhibe diversas formas e conceitos, esse estudo apresentado por Ferreira e Otley (2009), mostra uma visão holística no sistema de controle de gerenciamento, conduzir esse desempenho não é tão simples, pois há bastantes fatores a serem levantados. Contudo, é a única direção que tem para destrinchar o método de desempenho (LEBAS, 2005).

Otley (1999) criou uma estrutura, mais ampla com cinco questões para poder estudar o Sistema de Controle de Gestão (SCG), e para melhor desenvolvimento, as questões devem ser consideradas no sistema de desenvolvimento:

1. Identificação dos principais objetivos da organização,

2. Formular e implementar estratégias,
3. Definição de metas de desempenho,
4. O sistema de recompensa da organização, e
5. Os fluxos de informações necessárias para monitorar o desempenho.

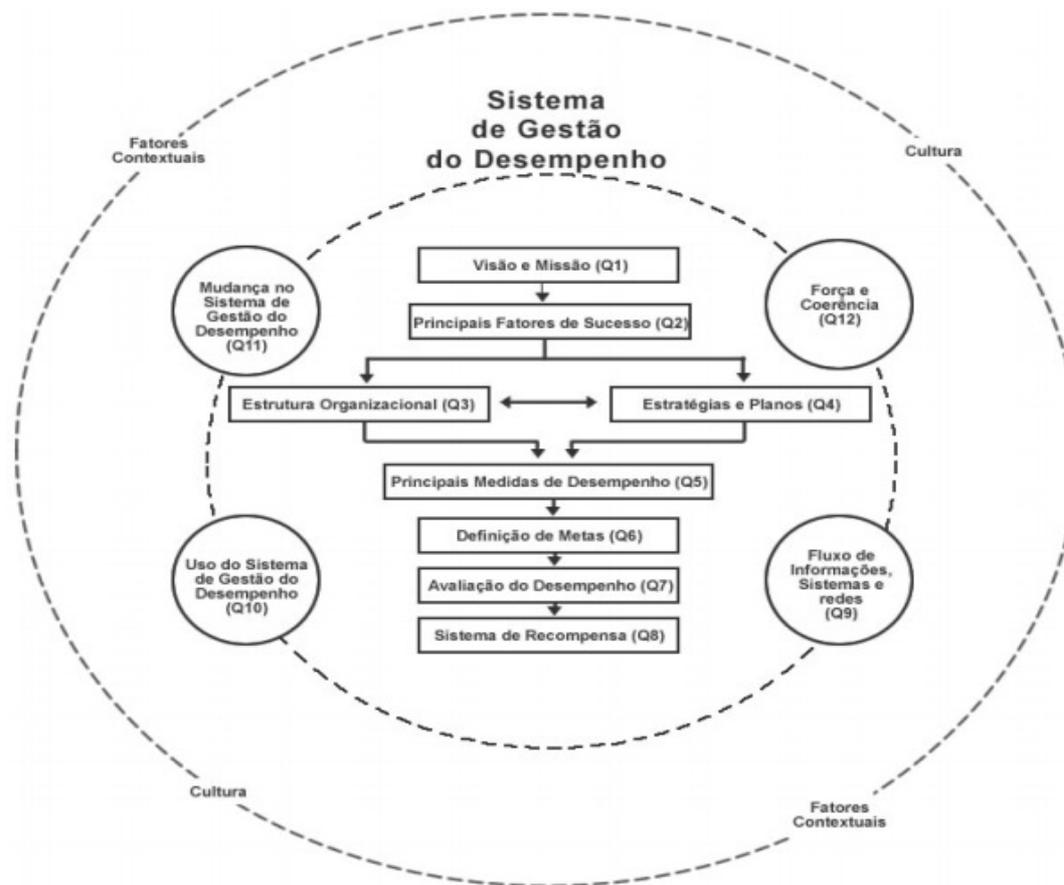
Na primeira pergunta apresenta tem como tema a chave principal da empresa, que são os seus objetivos; na segunda é o processo de observação e medição de desempenho nos processos empenhados; na terceira, estuda o nível e a qual extensão foi definida a meta, na quarta é a gratificação que não deixa de ser um incentivo para conquistar as metas e por último a quinta questão, que é uma das mais importantes, pois é onde teremos as informações necessárias para fornecer um monitoramento mais verídico. As perguntas são direcionadas para analisar o sistema de controle de desempenho, onde podem ser aplicadas em empresas com fins lucrativos ou sem fins lucrativos.

Ferreira e Otley (2009) contaram com o estudo de Simons (1995), onde ele aborda o uso do controle gerencial que é um conjunto de normas e explicações empresariais que a cúpula anuncia formalmente, estabelecendo limites, buscando a possibilidade para um sistema de controle de diagnóstico, sistemas estes formais que auxiliam os gerentes no controle dos resultados, o autor afirma que para ter uma execução da estratégia realizada é necessário utilizar rigidamente as quatro teorias de controle.

O controle gerencial serve para orientar a organização para ter normas de desempenho em um ambiente de transformação (BERRY, BROADBENT e OTLEY, 2005).

A partir desses estudos de Ferreira e Otley (2009) desenvolveram uma estrutura mais ampla que será exposta na Figura 1, um sistema de gestão de desempenho.

Figura 1 - Estrutura do Sistema de Gestão do Desempenho



Fonte: Ferreira e Otley (2009, p. 268)

Esse quadro apresenta uma estrutura contendo 12 questões que iniciou com as 5 questões de Otley (1999) que foram citadas anteriormente. Neste quadro engloba perguntas relacionadas ao ambiente interno e como avaliar os parâmetros usados para medição do desempenho organizacional. Essas estruturas servem para ter uma noção do processo de desempenho utilizado na organização se esta tendo resultados positivos para cada membro da organização ou não.

2.3 Evidências Empíricas

Foi possível analisar estudos anteriores que abordaram a metodologia de Ferreira e Otley (2009), onde trouxeram a avaliação de desempenho e a extensão do controle estratégico para dentro das organizações. No Brasil, especificamente, existem alguns estudos empíricos que apresentaram o processo de mudança do sistema de controle gerencial, Sanches (2011); Fedato et al (2012); Oyadomari (2012); Bubach (2015); Guilherme (2015); Moreira (2014); Oro (2015) e Moreira e Melo (2017)

Sanches (2011) estudou a medição de desempenho organizacional de TI no Instituto de Ensino Superior, onde foi possível apresentar uma maneira mais particular, utilizando o método de Ferreira e Otley (2009) onde aborda uma estrutura mais moderna para o desempenho. Os resultados mostraram um estágio pouco desenvolvido na utilização de ferramentas de controle gerencial para controle de desempenho. De modo que, foi percebido a influência de fatores contingenciais externos ainda não absorvidos pelas controladorias.

Na pesquisa de Fedato et al (2012) analisou a universidade pública Unemat Campus Sinop, onde resulta em um acompanhamento do sucesso ou fracasso das ações implementadas. Assim, identificou-se que o processo de gestão de desempenho da instituição apresenta lacunas relacionadas, essencialmente, aos controles e métricas utilizadas que não permitem o acompanhamento do sucesso ou fracasso das ações implementadas na empresa.

Oyadomari (2012) realizou um estudo na empresa Átomo Indústria de Materiais Elétricos Ltda, onde aplicou o método que foi proposto por Ferreira e Otley (2009) e o *Balanced Scorecard* (BSC), com o objetivo de demonstrar uma implementação de modelo de remuneração variável atrelada ao sistema de gestão de desempenho. Assim, uma solução encontrada, foi que seria possível alinhar o sistema de metas e o sistema de remuneração variável, tendo em perspectiva os objetivos da empresa Átomo Indústria de Materiais Elétricos Ltda.

Moreira (2014) analisou o desempenho num conjunto de unidades de saúde do setor público, para isso, foi aplicado o questionário contendo 12 questões de Ferreira e Otley (2009), seus resultados demonstraram que todas as unidades de saúde estão desempenhadas nas normas regidas. Bubach (2015) observou o processo de mudança no Sistema de Controle Gerencial (SCG) numa indústria, onde foi identificado que mesmo tendo ciência do SCG, a empresa não utilizava as práticas para as tomadas de decisões.

Guilherme (2015) realizou um estudo no Centro de Serviços Compartilhados (CSC), onde identificou que a plataforma do SCG pôde desenvolver uma maior otimização nos processos. Os resultados apontam que as características predominantes do CSC, com estrutura, estratégia e métricas para a otimização de processos por meio de redução de custos e prazos, exerce influência no BSC, afetando substancialmente a forma como ele é utilizado.

Foi analisado por Oro (2015) o sistema de controle gerencial e de desempenho em uma empresa familiar, foi possível observar que a influência familiar prejudica o cumprimento das técnicas do Sistema de Controle Gerencial.

Moreira e Melo (2017) estudaram a implementação do modelo PMS na avaliação de desempenho em uma empresa de calçados. A análise ressaltou um grande grau de dificuldade para encontrar os fatores chave de sucesso, já os benefícios encontrados foram ter um resultado estratégico mais eficiente, apresentar uma avaliação mais precisa e possuir um foco mais aguçado para alcançar os objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso, caracterizado como estudo de caso único, exploratória e descritiva utilizando uma abordagem qualitativa. De acordo com Yin (2001) o estudo de caso proporciona uma análise mais completa e minuciosa nos acontecimentos da vida real. Gil (2010) afirma que é um estudo profundo delimitado por um objeto que proporciona uma forma ampla e detalhada.

Pesquisas exploratórias conforme Martins (2015) são medidas delimitadas a pontos críticos que são apresentados. Diante disso, manter a gerência informada das novas diretrizes da empresa e ter o controle de todo o desempenho gerencial. De acordo com Silva

(2003, p. 65) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses”.

Pesquisas descritivas segundo Gil (2010) têm como objetivo delinear as características de uma população que se refere a vários aspectos da vida social de repartições que integram uma empresa. Sendo assim, a população do presente estudo é a do mercado de varejista, onde é o maior gerador de empregos formais. Conforme Cajueiro (2012) tem como finalidade expor um caso mais detalhado para possibilitar uma melhor compreensão. Segundo Yin (2001) o estudo de caso único pode ser aplicado para definir se as ferramentas de uma teoria são relevantes.

O estudo de caso foi executado em uma empresa de varejo no estado da Paraíba que será denominada de Delta, o preceito utilizado na escolha da empresa foi o acesso a informação. A história desta empresa iniciou em 1929, em uma cidade do Rio Grande do Norte tendo como objetivo a comercialização de miudezas. Mas foi em 1958 que inaugurou a loja com móveis e eletrodomésticos. A empresa Delta hoje tem a sua sede na cidade de João Pessoa-PB e possui 46 lojas espalhadas pelos estados da Paraíba, Bahia, Pernambuco e Ceará, onde conquistou 58 anos de existência no mercado varejista.

Foi escolhida para desenvolver essa pesquisa a plataforma de Ferreira e Otley (2009) que contém 12 perguntas, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Questões de Ferreira e Otley (2009)

NÚMERO	QUESTÕES
1	Qual é a visão e missão da organização e como os propósitos e objetivos da organização são comunicados aos gerentes e funcionários?
2	Quais são os principais fatores de sucesso da organização e como eles são comunicados aos gerentes e funcionários?
3	Qual é a estrutura da organização, como ela influencia o projeto dos PMSs e como ela está relacionada ao processo de gestão estratégica?
4	Quais são os planos e estratégias da organização, que processos e atividades são necessários para garantir o sucesso e como essas informações são comunicadas em toda a organização?
5	Quais são as principais medidas de desempenho das organizações, como são comunicadas e como elas estão relacionadas à avaliação de desempenho?
6	Que nível de desempenho é necessário para cada medida chave de desempenho, quão desafiadoras são essas metas e como essas metas são definidas?
7	Quais processos são usados para avaliar o desempenho individual, grupal e organizacional, são objetivos, subjetivos ou misturados, e como eles estão relacionados aos controles formais e informais?
8	Que recompensas/penalidades recebem os gerentes e funcionários por alcançar ou não atingir os objetivos de desempenho?
9	Que fluxos de informação ou sistemas de <i>feedback</i> e <i>feedforward</i> são usados para apoiar os PMSs?
10	Como são utilizados os mecanismos de controle da organização, como eles se comparam com os da literatura e são diferentes em diferentes níveis dentro da organização?
11	Como o sistema de gerenciamento de desempenho mudou em resposta à dinâmica da organização e seu ambiente, e essa mudança ocorreu de forma pró-ativa ou reativa?
12	Quão fortes e lógicas são as ligações entre os componentes do sistema de gerenciamento de desempenho e como eles são usados?

Fonte: Ferreira e Otley (2009)

A coleta das informações foi por meio de entrevista aberta e estruturada. A entrevista foi direcionada ao coordenador de inteligência e mercado, formado em administração, do sexo masculino. A coleta de dados aconteceu na sua sede administrativa da empresa, no dia 24 de Fevereiro de 2017, onde durou cerca de 40 minutos e com concessão do entrevistado. A entrevista foi gravada para melhor consistência dos dados. A entrevista foi realizada com o objetivo de absorver as particularidades do controle gerencial da organização. Sendo assim, foram observadas todas as evidências que influenciam o sistema gerencial. Na presente entrevista existiu a observação participante, que segundo Marconi e Lakatos (2005) consistem na atuação real do entrevistador na organização.

A técnica de análise classificada para este presente estudo foi à análise do discurso, que pode ser classificado como a palavra em movimento. Conforme Orlandi (2007) a análise constitui-se em pesquisar as práticas que atuam no presente mantendo e motivando essas relações. Paveau e Sarfati (2006) definem a análise do discurso como uma disciplina que estuda as produções verbais dos entrevistados. Dessa forma, será possível identificar as construções ideológicas presentes nas respostas da plataforma de Ferreira e Otley (2009).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Missão e visão

A empresa Delta tem como missão realizar sonhos vendendo móveis e eletrodomésticos, pois cada venda feita nas lojas não é só rentabilidade para a empresa, mas sim a realização de um sonho do cliente. A visão é ser uma empresa referência na satisfação do cliente.

Analisando as razões dos resultados da organização, foi possível observar que a empresa é bem posicionada no mercado varejista, sendo assim, tenta conquistar cada vez mais a confiança dos seus clientes. A missão e visão são revisadas uma vez por ano com o objetivo de se adaptar cada vez mais ao seu cliente.

4.2 Fatores-chave de sucesso

Nessa segunda questão da plataforma de Ferreira e Otley (2009), referente aos fatores-chave de sucesso, pode ser entendida como as “competências, atividades ou capacidades que são vistas como requisito para o sucesso da organização, pois a monitoração e o acompanhamento desses fatores se tornam crucial para o atingimento dos objetivos estratégicos” (SANCHES, 2011, p.41).

Nesse sentido, o fator de sucesso identificado na empresa exige uma reformulação anual que é passada para os gestores como um planejamento estratégico, onde existe uma avaliação do negócio que na verdade é da forma *top down*, são analisados de forma holística cada setor da organização. Após toda essa avaliação é desenvolvido um novo ciclo estratégico. Para manter o controle do desempenho gerencial de cada loja e gerente, é realizada mensalmente uma reunião para serem discutidos os resultados e para disseminar as mudanças organizacionais como exemplo, a mudança da visão ou missão.

Nestas reuniões são passadas as diretrizes da organização para que todos sejam contextualizados das mudanças da empresa. Existem outros meios de comunicação como o portal da empresa (apenas para funcionários), e-mail, tv interna, cartilhas e normativas, todas essas ferramentas citadas são meios oficiais de comunicação dentro da organização.

4.3 Estrutura organizacional

De acordo com Ferreira e Otley (2009), a estrutura da organização determina as responsabilidades e *accountability* dos participantes organizacionais, além disso, também define as atividades que os indivíduos devem realizar e as funções específicas que deverão ser ocupadas.

Assim, no topo da pirâmide da organização analisada, se encontra a diretoria, onde são passadas todas as delegações dos projetos, quais são as prioridades e definições de onde as organizações devem atuar. Para isso, devem ser passados por duas camadas que são a tática e a operacional. Na tática podem ser inseridos os gerentes e coordenadores do corporativo que são os que pensam como as estratégias e ações devem ser tomadas para alcança-las. No caso do operacional podem ser incluídas as lojas e os centros de distribuições que são passadas todas as divisões para que sejam alcançadas as metas passadas pela cúpula.

4.4 Estratégias e Planos

A empresa tem como estratégia ter seus funcionários trabalhando de uma forma cooperativa, se uma pessoa de algum determinado setor conseguir atingir a sua meta e outras não, o final não será positivo, pois não serão proveitosos para a organização, todos devem alcançar suas metas juntos para que a empresa conquiste o seu objetivo final. O resultado final será comunicado por e-mail ou através de reuniões.

4.5 Principais medidas de desempenho

A avaliação das medidas de desempenho é de suma importância para a organização alcançar o seu sucesso, pois tendo esse acompanhamento será possível evitar algum fracasso futuro, sendo assim, a empresa contempla quatro áreas que são: clientes, colaboradores, vendas e financeiro, se tivermos clientes e colaboradores satisfeitos com a organização teremos em troca uma boa rentabilidade e assim podendo gerar novos clientes por ter uma imagem positiva. Para isso acontecer, são distribuídas metas mensais para o corporativo e lojas alcançarem, essas metas são passadas por meio de reuniões.

Para ter o controle das metas existem os indicadores para cada setor, sendo assim, para a contabilidade existe indicador para cada atividade fim, como por exemplo, o envio das declarações dentro do prazo passado pelos estados de cada filial e pela receita federal, para o setor de relações trabalhista existe o prazo para fechar a folha de pagamento e demais obrigações trabalhistas, as lojas tem metas de vendas e assim sucessivamente para cada área da organização. Não obstante, para o coordenador de inteligência e mercado, os indicadores mais utilizados como medidas de desempenho são os apontados no Quadro 3.

Quadro 3 – Indicadores das medidas de desempenho

Medida de desempenho	Sinais Esperados
Pesquisa de satisfação - Através de ligação	+
SAC - Para as reclamações dos clientes	-
Processo de reativação de clientes	+
Números de clientes referentes ao mês/ano anterior	+
Faturamento	+
Faturamento por grupo de produtos	+
Produtividade	+
Ticket médio	+
Sugestões de treinamentos	+
Rotatividade dos funcionários	-
Certificação dos treinamentos	+

Fonte: Elaboração Própria (2017)

Os indicadores citados acima, com os seus respectivos sinais esperados, são usados para acompanhar o desenvolvimento de cada setor da organização de uma forma mais precisa e clara. De modo que, servem de base para a criação dos planos de ação em cada setor que por ventura apresentarem indicadores que não atingiram as metas estabelecidas.

4.6 Definição das metas

As metas são definidas pela cúpula estratégica da empresa, que são disseminadas com base no organograma, onde existem os níveis de desafios de cada meta para poder avaliar o desempenho de cada um. As avaliações dos desempenhos são medidas em cinco níveis de avaliação, onde o objetivo é que todos alcancem o nível máximo que é o nível cinco, nesta escala de cinco níveis, o nível um é o ruim, sinal que falta metas a bater, no nível dois é que entregou algumas metas, mas ainda falta, o nível três é o intermediário, nele informa que o colaborador alcançou suas metas sim, mas todas no prazo limite, já os níveis quarto e quinto são os desafios passados pela cúpula, que são atingir todas as metas antes do prazo predeterminado. Exemplo, se o prazo predeterminado for acabar no quinto dia útil, o desafio do nível quatro é encerrado no quarto dia, e a mais desafiadora, que é a do nível cinco, que seria encerrar todas as metas no terceiro dia útil do mês.

4.7 Avaliações de desempenho

Segundo Ferreira e Otley (2009), a área de avaliação de desempenho representa um elemento crítico nas atividades de controle. Esses autores complementam que, os gerentes tendem a ser mais afetados por áreas que os gerentes seniores indicam como importantes, com sucesso nessas áreas, determinando *status* e progressão na organização. Assim, tanto as atividades formais de avaliação do desempenho quanto as indicações informais do que é considerado importante são abordadas nesta questão crítica. Ainda para Ferreira e Otley (2009), é fundamentalmente relevante distinguir entre rotinas de avaliação de desempenho (muitas vezes orquestradas pela função de recursos humanos) e as que realmente são operadas por gerentes seniores.

No contexto analisado, existem metas nomeadas de objetivo e metas nomeadas de projetos que são mais subjetivas. As objetivas são possíveis quantificar as subjetivas, é metas que é possível mensurar por meio de projetos, pois são desenvolvidos projetos na cúpula que é passado para cada gestor dos setores da empresa e ele fica responsável de passar esses projetos para a sua equipe. Sendo assim, exemplos de projetos são inovações, novos processos e melhoria nos processos já existentes na organização, que precisa desenvolver para que a empresa alcance todos os resultados esperados pela diretoria.

Esses controles desenvolvidos na organização são formais pelo motivo que consegue distinguir as metas objetivas das subjetivas e pelo acompanhamento de cada meta passada. Onde as avaliações são feitas grupalmente e individualmente, na justificativa de que não adianta uma só pessoa do setor alcançar a sua meta e sim o setor por completo tem que alcançar como foi mencionado nas estratégias e planos.

4.8 Sistema de recompensa

Para Ferreira e Otley (2009), os sistemas de recompensa são geralmente o resultado das avaliações de desempenho e, como tal, são influenciados diretamente pelas atividades desenvolvidas por cada gestor. As recompensas dependem de aprovação e reconhecimento pela alta administração, sendo materializadas através de recompensas financeiras (bônus e aumentos salariais) à progressão e promoção de longo prazo. Dessa forma, com um sistema de recompensa adequado, pode ser reduzido os possíveis conflitos de agência, preconizados por Jensen e Meckling (1976), que representam a possibilidade de divergência de interesses entre proprietários (acionistas) e gestores, onde o gestor pode agir para maximizar sua utilidade pessoal, negligenciando dos interesses dos gestores.

No cenário da empresa analisada, é planejada uma recompensa em dinheiro no final de cada círculo que dura em média 12 meses, para as pessoas e setores que conquistaram o resultado esperado pela empresa, com este resultado positivo, acaba agregando valor para uma futura tomada de decisão do gestor, pois se alguém se destacou e alcançou todas as suas metas passadas pela empresa, será mais fácil e palpável para o gestor conceder uma promoção para esse colaborador, como exemplo, subir de cargo.

4.9 Fluxos de informação

Na organização é utilizada a ferramenta *MaxiProfit* para acompanhar todas as metas, sendo assim, é possível avaliar o desempenho do indivíduo, como ele esta cumprindo todas as suas metas, dar um *feed-back* positivo, caso não esteja alcançando as suas metas, será aplicado o *feed-forward*, onde será dado um direcionamento ou treinamento nas suas atividades para que o seja alcançado o objetivo esperado pela empresa. O *Maxiprofit* é uma ferramenta utilizada para medir o desempenho e a produtividade de cada funcionário de uma organização. As metas são escolhidas pela cúpula da empresa, depois essas metas são passadas para os gerentes e coordenadores de cada setor, eles são responsáveis de passar para o operacional e decidir qual a o será o melhor processo para que as metas sejam atingidas.

Quando todas as metas estiverem sido revisadas pelo setor de relações humanas, as metas serão liberadas para os gerentes dentro do *Maxiprofit*, sendo assim os gerentes devem solicitar que cada um da sua equipe *input* suas metas junto com os prazos para que o seu

gestor análise e autorize o *input* na ferramenta *Maxprofit*. Cada meta deve ser avaliada mensalmente pelos gestores, onde os mesmos analisam o desempenho de cada pessoa da sua equipe e assim sucessivamente até finalizar o ciclo de 12 meses dentro da organização.

4.10 Tipos de uso dos fluxos

Os mecanismos utilizados na empresa são os apresentados a seguir: A empresa possui um programa de acompanhamento do desempenho comportamental e operacional de cada colaborador. Que por esta ferramenta é possível avaliar o andamento de cada meta passada, onde cada gestor será responsável de acompanhar mensalmente.

Todos da empresa, exceto coordenadores e gerentes têm como obrigação registrar a sua jornada de trabalho por meio do ponto eletrônico digital. Além disso, cada setor do corporativo tem atividades de acompanhamento com as lojas da empresa, onde inclui orientações, treinamentos e auditoria dos trabalhos operacionais executados.

4.11 Mudanças do sistema PMS

A mudança do sistema gerencial ocorreu de forma proativa e reativa, pois a economia e a política brasileira vêm passando por um cenário complicado, onde acabou forçando as empresas a serem mais competitivas e produtivas. Foi reativa, pois o mercado exigiu isso da organização e proativa pelo fato da empresa sentir a necessidade de fazer essa mudança gerencial na empresa.

A mudança que ocorreu na organização foi na parte proativa, pois antes não existia muita proatividade dentro da organização, essa mudança ajudou a empresa a se antecipar com a solução de prováveis problemas que poderiam causar prejuízos para a empresa.

4.12 Força e coerência dos componentes

Como o método utilizado é o de cadeia, que seria todos em uma só direção para alcançar o objetivo geral da organização, surgiu da lógica e pressuposto de ter a estratégia para delegar as atividades para cada componente da organização, sendo assim, a ligação é ativa entre os setores da organização, pois cada setor tem uma ligação um com o outro para que consigam alcançar o objetivo final que foi o delegado pela cúpula.

Considerando a visão holística, como foi apontado por Ferreira e Otley (2009) é possível compreender que:

- A organização elaborou sua missão e visão para um prazo de 12 meses, para poder ter o acompanhamento da necessidade dos clientes;
- A empresa tem uma estrutura hierárquica formalizada, onde afirma que o processo de avaliação de cada indivíduo é feito de forma padronizada pela diretoria;
- A organização utiliza uma ferramenta capaz de avaliar o desempenho e comportamento de cada colaborador, onde é de suma importância para a diretoria mensurar a eficácia e efetividade de cada indivíduo;
- Os controles aplicados na organização têm como o resultado de obter informações imediatas para o controle gerencial da empresa.

Desta forma, o Sistema de Controle Gerencial diante do exposto apresenta coerência, apesar de que segundo Ferreira e Otley (2009) a coerência não é essencial, pelo motivo de não haver uma determinada sinergia adequada.

5 CONCLUSÃO

O sistema de controle de desempenho nas empresas é analisado como uma ferramenta primordial para a gestão das organizações para que tenha um só processo para alcançar os objetivos da gerência.

Dessa forma, o objetivo deste estudo foi analisar como a empresa de varejo paraibana aplica o sistema de controle gerencial, para isso, foi utilizada a metodologia de Ferreira e Otley (2009) onde aborda o tema do sistema de controle de desempenho com uma visão holística, e para isso foi feito um estudo de caso caracterizado como único. Diante disso, utilizou-se a análise do discurso, para apresentar e discutir as respostas obtidas na entrevista.

Após a entrevista foi possível destacar algumas respostas como a da missão e visão; principais fatores de sucesso; fluxos de informação e as forças e coerência dos componentes. Missão e visão pelo motivo de não ser engessada e estar sempre se adaptando ao cliente; os principais fatores de sucesso foram à forma que é transmitida as novas escolhas da cúpula que são passadas por vários meios de comunicação como o correio eletrônico, tv interna, cartilhas e normativas e por meio das reuniões mensais com os gerentes; nos fluxos de informação é interessante destacar a utilização de uma ferramenta que é a *MaxiProfit*, essa ferramenta acompanha as metas passadas para os funcionários e assim se torna mais transparente a produtividade de cada um; já nas forças lógicas que existe uma ligação de cada setor para só assim poder alcançar o objetivo da cúpula.

A utilização da plataforma de Ferreira e Otley (2009) serviu para identificar o que tinha sido desenvolvido na organização, onde foi possível explicar e analisar os impasses do Sistema de Controle Gerencial, tais como: as estratégias deveriam ser avaliadas de uma forma em conjunto e não *top down*, com isso, seria possível conhecer a realidade do operacional da empresa.

A principal limitação encontrada para este estudo referiu-se ao fato de não ter acesso aos documentos da empresa. Pesquisas futuras poderiam analisar mais de uma organização do setor de varejo, para que fosse possível verificar o Sistema de Controle Gerencial de cada uma e assim poder fazer um *link* entre elas para identificar qual seria o melhor sistema de controle entre as organizações para ser usado como base.

REFERÊNCIAS

ADVFN. *Com indicadores comercio varejista no Brasil*. Disponível em <<http://br.advfn.com/indicadores/comercio-varejista/brasil>> Acesso em: 01 abril 2017, 2017.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistema de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2006.

ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, 1999.

BERRY, A. Control, organization and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 5, p. 231-244, 1980.

BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. *Management control: theories, issues and performance*. 2 ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

BUBACH, C. *O discurso e a ação: análise do processo de mudança no sistema de controle gerencial em uma organização industrial brasileira sob a ótica da teoria institucional*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. 2015.

BRADESCO. *Economia em dia*. Disponível em: <<https://www.economiaemdia.com.br>> Acesso em: 01 abril. 2017.

CAJUEIRO, R.L.P *Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos*. 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, p. 127–168, 2003.

FEDATO, G. A. L, et al. O Sistema De Gestão Do Desempenho Utilizado Por Uma Universidade Pública – Um Estudo De Caso Na Unemat Campus Sinopmt. In: Encontro de Administração Pública e Governo – ENAPG. Anais do Encontro de Administração Pública e Governo – ENAPG, Salvador. 2012.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, v.20, p.263–282, 2009.

FLEURY, M.T. et al., *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

IBGE. *Brasil em Síntese*. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio>>. Acesso em: 01 abril. 2017.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006

GUILHERME, E. S. *Análise do desenho e uso do Balanced Scorecard em um Centro de Serviços Compartilhados*. 2015. In: XXII Congresso Brasileiro de Custos. **Anais** do Congresso brasileiro de custos, foz do iguaçu, 2015.

LEBAS, M. J. *Performance measurement and performance management*. International Journal of Production Economics, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. v.19, p. 287-300, 2008.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. *Guia para elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, D. F. S. *Medição e Gestão do Desempenho e Sistemas de Controlo de Gestão: um estudo de caso no sector público da saúde*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria. Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto Instituto Politécnico Do Porto. 2014.

MOREIRA, M.A.; MELO, E.A. Diagnóstico e análise para implementação do modelo PMS de avaliação do desempenho em uma indústria de calçados. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 14, n. 32, p. 157-173, 2017.

ORLANDI, E. P. *Análise de discurso*. 7^o ed. Campinas: Pontes, 2007.

ORO, I. M. *Interação dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e o desempenho organizacional em empresa familiar*. Tese de Doutorado. Universidade Regional De Blumenau – Furb Programa De Pós-Graduação Em Ciências Contábeis Doutorado Em Ciências Contábeis E Administração. Blumenau: 2015.

OYADOMARI, J. C. T. Modelo de Remuneração Variável Atrelada ao Balanced Scorecard. *TAC*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 33-49, 2012.

PAVEAU, M-A; SARFATI, G-É. *As grandes teorias da linguística: da gramática comparada à pragmática*. Traduzido por Maria do Rosário Gregolin [et.al.]. São Carlos: Claraluz, 2006.

HANSEN, A.; MOURITSEN, J. *Management Accounting and changing operations management*. In HOPPER, T.; NORTHCOTT, D.; SCAPENS, R. *Issues in management. Accounting*. 3rd edition. London: Prentice-Hall, 2007.

JENSEN, M. C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360 1976.

SANCHES, J. L. J. *Medição de desempenho organizacional de TI: um estudo exploratório em IES*. Dissertação de Mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie Centro de Ciências Sociais e Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. São Paulo: 2011.

SILVA, A. C. R. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade –orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas, 2003.

SIMONS, R. *Levers of Control*. Harvard Business School Publishing, 1995.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.