



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MARIA CLARA CANANEIA DE MELO

**UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS
EMPRESAS DE MÓVEIS PLANEJADOS DE JOÃO PESSOA - PB**

**JOÃO PESSOA
2018**

MARIA CLARA CANANEIA DE MELO

**UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS
EMPRESAS DE MÓVEIS PLANEJADOS EM JOÃO PESSOA - PB**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora Prof^a Dr^a Adriana de Fernandes Vasconcelos

**JOÃO PESSOA
2018**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M528u Melo, Maria Clara Cananeia de.

Utilização das ferramentas de avaliação de desempenho
nas empresas de móveis planados de João Pessoa - PB /
Maria Clara Cananeia de Melo. - João Pessoa, 2018.
46 f.

Orientação: Adriana Vasconcelos.
Monografia (Graduação) - UFPB/ccsa.

1. avaliação de desempenho, tomada de decisão. I.
Vasconcelos, Adriana. II. Título.

UFPB/BC

MARIA CLARA CANANEIA DE MELO

UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS
EMPRESAS DE MÓVEIS PLANEJADOS DE JOÃO PESSOA - PB

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pelo Departamento de Finanças e Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA

Adriana F. de Vasconcelos
Presidente Prof^ª Dr^ª Adriana de Fernandes Vasconcelos (Orientadora)

Instituição: UFPB

Algo Leonardo Cunha Callado
Membro: Prof Dr^º Algo Leonardo Cunha Callado

Instituição: UFPB

Ana Karla de Lucena Justino Gomes
Membro: Prof^ª M.^a Ana Karla de Lucena Justino Gomes

Instituição: UFPB

João Pessoa, 10 de outubro de 2018.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me levar a desejar os sonhos que Ele tem para mim, por ter sido o meu sustento nos desafios diários e me proporcionar vitórias muito maiores das que eu seria capaz de almejar.

A toda minha família, por nunca ter me permitido esquecer os verdadeiros valores da vida e pela força e incentivo, desde a minha infância, para que um dia eu chegasse até aqui. Aos meus pais, por todas as vezes que renunciaram o seu conforto para me proporcionar o melhor em minha educação e por nunca terem me deixado desistir da caminhada. A minha querida tia Célia, pela acolhida nos anos de curso e por ter contribuído diretamente no meu crescimento profissional e humano. Aos meus irmãos, a todos os tios, tias, primos e primas, sem vocês nada seria possível!

Aos meus amigos, presentes comigo desde as lutas para aprovação nesse curso, pela torcida, pela companhia em noites escuras e por fazer a minha caminhada mais feliz.

A essa instituição de ensino, aos colegas que levarei para a vida e, sobretudo a minha orientadora Adriana Vasconcelos, por todo empenho dedicado na elaboração deste trabalho.

A todos vocês, meu muito obrigado, por serem manifestação do amor de Deus em minha vida! A vitória é nossa!

“[...] Deus não poderia me inspirar desejos irrealizáveis”.

Santa Teresinha do Menino Jesus

RESUMO

No cenário econômico atual, caracterizado por constantes oscilações, tornou-se cada vez mais desafiante para as empresas sustentarem-se no mercado. As organizações devem buscar novas estratégias que as possibilitem possuir um diferencial competitivo e alcançar perpetuidade. Nesse contexto, a ferramenta da avaliação de desempenho, permite que a gestão acompanhe o cumprimento dos objetivos da empresa e estratégias estabelecidas e trace metas para um futuro de sucesso. Esta pesquisa teve como objetivo identificar como as empresas de móveis planejados de João Pessoa tem efetuado a avaliação de seu desempenho. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva através da pesquisa de campo com aplicação de questionários, e teve um resultado de 16 empresas. Constatou-se que a avaliação de desempenho das empresas de móveis planejados, é limitada, não atende as necessidades de um setor competitivo e em crescimento, sobretudo, devido a falta de qualificação dos gestores, a ausência do acompanhamento das demonstrações contábeis no processo decisório e por tomarem as decisões da empresa unicamente visando o retorno financeiro.

Palavras chave: estratégia, desempenho, mercado.

ABSTRACT

In the current economic scenario, characterized by constant oscillations, has become increasingly challenging for companies to sustain themselves in the market. Organizations should seek new strategies that enable them to have a competitive edge and achieve perpetuity. In this context, the performance evaluation tool, allows management to track the company's goals and established strategies and set goals for a successful future. This research had as objective to identify how the planned furniture companies of João Pessoa has carried out the evaluation of its performance. The methodology used was the descriptive research through field research, with application of questionnaires, and had a result of 16 companies. It was found that the performance evaluation of planned furniture companies is limited, does not meet the needs of a competitive and growing sector, due, in particular, to the lack of qualification of the, the absence of follow-up of the financial statements in the decision-making process and to base the firm's decisions solely on financial return.

Key words: strategy, performance, market.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	8
1.1.PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2.OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	11
2.REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E TOMADA DE DECISÃO	13
2.2 IMPORTANCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
2.3. CONTEXTO DO SETOR DE MÓVEIS PLANEJADOS	17
3.METODOLOGIA	21
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	21
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	23
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	23
4. RESULTADOS OBTIDOS	24
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	40
ANEXO 1: QUESTIONÁRIO	43

1 INTRODUÇÃO

Diante dos avanços mercadológicos do mercado atual, as empresas se veem frente a novas oportunidades e desafios em virtude de um mercado cada vez mais competitivo e que impele as empresas a buscarem formas de atenderem as demandas de consumo que crescem constantemente e alcancem seus objetivos organizacionais.

Essa nova perspectiva social exige uma nova postura por parte dos gestores das organizações, em busca de um diferencial estratégico que leve a empresa a sobressair-se diante da concorrência do mercado. De acordo com Porto e Estrada (2004) os gestores devem estar aptos a construir nossas visões de futuro, desenvolver planos estratégicos e trabalhar com indicadores de desempenho num processo cíclico de mudança.

No setor de bens e serviços, um dos ramos que tem progredido na economia brasileira, é o de móveis planejados, que vem adquirindo destaque por oferecer maior valor agregado ao cliente. Conforme pesquisa realizada em 2017 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o setor moveleiro apresentou faturamento total de R\$ 35,74 bilhões, colocando o Brasil como o quinto maior produtor de móveis do mundo e o 32º que mais exporta. Nessa esfera, o setor de móveis planejados, tem ganhado espaço em relação ao setor de moveis prontos, pois enquanto em 2014 o volume de peças do mercado de móveis planejados representava 8% do total, em 2016 equivalia a 9,5%.

Em um mercado de constante crescimento se faz necessário que a contabilidade gerencial corresponda aos novos desafios enfrentados pelo gestor proporcionando recursos que o auxiliem no processo de tomada de decisão. Assim, a avaliação de desempenho é fundamental dentro do processo de continuidade das empresas. Para Dutra (2003), avaliar o desempenho consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera importante diante de seus objetivos estratégicos.

Conforma Porto e Estrada (2004) a avaliação de desempenho é mais que uma ferramenta gerencial é uma medida estratégica de sobrevivência da organização. A gestão das empresas atuais não pode mais se deter em gerir seu negócio com base em dados e acontecimentos passados que não garantem a

continuidade e o desenvolvimento das organizações. É necessário exercer uma gestão que faça uso de estratégias que projetem a empresa para o futuro através de uma avaliação de desempenho eficiente e cada vez mais abrangente por meio de recursos e medidas. Para Chenhall e Langfield-Smith (2007) a discussão da necessidade de incluir medidas não financeiras para avaliar o desempenho organizacional surgiu com a necessidade de as organizações tornarem-se competitivas em um novo contexto empresarial em que as medidas unicamente financeiras já não eram mais suficientes.

Segundo Hnorec (1994) a avaliação de desempenho é a quantificação do quão bem as atividades e as saídas dos processos atingem as metas estipuladas. Ainda segundo o autor este processo deve ser contínuo e ser realimentado com novas informações. Nessa visão, é de se concordar que as empresas que não avaliam seu desempenho tendam a baixar seu rendimento, acarretando prejuízos, pois aquilo que não se avalia não se pode melhorar.

Uma das formas de verificar se uma empresa está cumprindo com que foi programado em seu planejamento estratégico é mensurar sistematicamente sua performance ao longo do tempo, o que pode incluir a utilização de indicadores de desempenho. “As medidas de desempenho constituem uma forma adequada para diagnosticar possíveis desarranjos de ordem gerencial e estratégica da empresa, e assim auxiliar no processo de tomada de decisão” (BURT e SPARKS, 1997).

Dutra (2003, p.110) salienta que avaliação de desempenho é “uma das funções essenciais da prática ‘gerenciar’, pois não existe gerenciamento efetivo sem que o gestor de uma organização utilize um processo de medição do desempenho organizacional”. É de fundamental importância que o gestor utilize-se das respostas encontradas na avaliação de desempenho, de forma a encontrar através dos resultados o melhor caminho a ser seguido pela empresa.

A preocupação das empresas de móveis modulados em sustentar-se no mercado, ou mais que isso, destacar-se perante as demais, conduz os gestores desse setor a aderirem uma gestão baseada na avaliação de desempenho. Sobre isso, Slack (2002) afirma que a avaliação de desempenho possibilita a organização uma percepção da realidade em que a mesma se encontra. Assim, o gestor saberá como e porque agir, constatando as necessidades do sistema e progresso da

organização, por meio do conhecimento de seu pessoal, da identificação de seus pontos fracos/fortes, para obter um diagnóstico e encontrar soluções.

Kaplan e Norton (1997) observam que o sistema de avaliação de desempenho deve objetivar um gerenciamento integrado, capaz de contemplar todos os fatores que influenciam a organização. O setor de móveis planejados possui suas particularidades as quais o gestor deve conhecê-las e saber como proporcionar melhores resultados levando-as em consideração. Nesse setor a venda dos móveis depende da ação e interação com o mercado em que este atua.

Além disso, se faz preciso integrar o momento atual em que a economia se encontra e seus reflexos no setor apresentado. A crise econômica pela qual o Brasil passa desde 2016, espalhou consequências nas empresas moveleiras ao longo de todo território e assim também na Paraíba, que apresenta forte participação neste setor. Conforme a Federação da Industrias do Estado (FIEP-PB), o setor moveleiro do Estado reúne cerca de 300 empresas formais que geram cerca de dois mil empregos. Além disso, conforme a Receita Federal, a Paraíba tem outros 1.555 pequenos negócios que atuam na fabricação de móveis com predominância de madeira (930) e com serviços de montagem de móveis (225). De forma ainda mais predominante na capital do Estado, João Pessoa, o mercado de móveis modulados tem tentado se sustentar em meio às instabilidades da economia.

Diante dessas diversas variáveis, o desafio do gestor nas empresas de móveis planejados intensificou-se e a avaliação de desempenho oferece ao gestor a ferramenta adequada para a melhoria na tomada de decisão e perpetuidade da empresa no mercado.

1.1.PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, o presente trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: **Como as empresas de móveis planejados de João Pessoa tem efetuado a avaliação de desempenho?**

1.2.OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar como as empresas de móveis planejados do município de João Pessoa tem avaliado seu desempenho.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar a percepção dos gestores de empresas de móveis planejados à respeito da importância da avaliação de desempenho.
- b) Elencar os elementos que influenciam o desempenho das empresas de móveis planejados
- c) Identificar as dificuldades do gestor das empresas de móveis planejados quanto às tomadas de decisões.

1.3 JUSTIFICATIVA

No Brasil crescem dia após dia as taxas de mortalidade das empresas. Segundo levantamento realizado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, em 2016 foram fechadas cerca de 105.300 lojas e ainda em 2017 registrou-se aproximadamente 19.300 mais fechamentos de negócios do que aberturas.

Segundo a pesquisa Demografia das Empresas, divulgada em 2014 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de cada dez empresas, seis não sobrevivem após cinco anos de atividade. É nesse cenário cada vez mais desafiador que surge a necessidade da avaliação de desempenho, pois conforme Moreira (2002) gerenciar sem indicadores de desempenho significa não ter certeza quanto ao cumprimento do que foi planejado pela organização. Se uma empresa pretende sobreviver e prosperar no contexto da atualidade, deve fazer uso de um sistema de gestão e medição de desempenho, derivado de sua estratégia. É nesse

sentido que ganha importância realizar um estudo que examine a realidade empresarial levando em consideração a avaliação de desempenho.

O trabalho pretende despertar o interesse dos responsáveis pela gestão das empresas do setor de móveis planejados de João Pessoa pelo uso, acompanhamento e aprofundamento da avaliação de desempenho empresarial, objetivando assim possibilitar a continuidade e crescimento empresarial em um ramo que hoje ocupa posição notória na economia brasileira. Segundo o SEBRAE (2017) em 2015, existiam 22,5 mil empresas de móveis no Brasil, as quais chegaram a gerar 258,95 mil empregos diretos e/ou indiretos, somando um total faturado de R\$ 35,74 bilhões. Em relação à totalidade de unidades produtoras de móveis em geral, as indústrias de móveis planejados corresponderam a 10,1% dos estabelecimentos e coloca o Brasil como o quinto maior produtor de móveis do mundo e o 32º que mais exporta.

Nesse mercado volátil e competitivo característico do setor de móveis planejados, uma empresa só atinge evidência perante as demais quando o gestor baseia suas decisões não somente em indicadores financeiros, mas através de uma completa avaliação de desempenho. Além disso, esse setor caracteriza-se pela variedade dos produtos que se relaciona diretamente com as tendências lançadas e com o perfil dos clientes, e tudo isso é somado aos desafios enfrentados pela administração. O gestor que efetua a mensuração de desempenho tende a torna-se forte em virtude de possuir informações para tomar decisões de grande potencial de sucesso.

Por fim, esse trabalho é importante para a contabilidade, pois enfatiza aquilo que a contabilidade gerencial pode oferecer às organizações, e que muitas vezes é desconhecido por parte de pequenos e médios empresários. Dessa forma, o trabalho também tem contribuição ao divulgar os benefícios que podem ser alcançados com o uso da informação contábil gerencial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E TOMADA DE DECISÃO

As empresas de qualquer segmento estão buscando de forma constante atrair mais clientes e melhorar seu desempenho. Assim, para que isso seja possível é necessário fazer uso de uma boa gestão dentro da organização. Conforme Rummler e Branche (1994, p. 167), “[...] uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes, quando a organização é gerenciada”. Os autores continuam explanando que o gerenciamento eficaz da organização ocorrerá apenas quando a organização possuir um sistema de medição de desempenho apoiada em indicadores associados aos objetivos relacionados.

Pereira (2001) afirma que avaliar é o exercício de análise e do julgamento sobre qualquer situação que exija uma apreciação dos fatos, ideias, objetivos e, também, uma tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada. Assim, se entende que o objetivo da avaliação de desempenho está interligado com a tomada de decisão, onde o gestor se utiliza dos resultados mensurados a fim de acertar na decisão a ser tomada.

Conforme Nascimento *et al.* (2008), no contexto atual e devido à complexidade da administração empresarial, é essencial que os gestores disponham de informações que permitam determinar a ordem de prioridade de consumo dos recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, etc.) da empresa, tendo em vista o alcance de seus objetivos estratégicos.

A avaliação de desempenho permite que a gestão opere de maneira mais organizada identificando as prioridades administrativas. Machado, Machado e Holanda (2007) argumentam que a mensuração do desempenho tem como objetivo principal ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho assume papel de grande relevância, pois tanto oferece informações à respeito da realidade empresarial, quanto possibilita alternativas viáveis para o crescimento. As respostas obtidas na

avaliação de desempenho tem papel fundamental no momento da tomada de decisão a partir do momento em que embasam o gestor em suas escolhas.

Santos e Pontes (1998) citam que o processo decisório pode ser definido como o conjunto de etapas ou fases seguidas pelo decisor para efetuar a escolha da alternativa de ação, assim descritas:

1) Caracterização da necessidade de decisão: fase de definição do objeto da decisão, que é o próprio problema a ser resolvido;

2) Definição do objetivo: etapa na qual o decisor define exatamente os fins a que deseja atingir;

3) Definição e obtenção de informações relevantes: etapa de definição e obtenção de informações sobre as variáveis que devem ser consideradas no processo de tomada de decisão;

4) Formulação das alternativas: são formuladas as diversas opções de ação que solucionam o problema;

5) Avaliação das alternativas: são mensuradas e avaliadas as consequências derivadas das várias alternativas de ação que configuram as diversas hipóteses de solução do problema;

6) Escolha da alternativa: com base na avaliação das consequências das alternativas estudadas, seleciona-se aquela que seja mais adequada como solução do problema para que o objetivo definido seja alcançado.

Assim, entende-se que o gestor não decide por si só, antes disso precisa ter um conhecimento claro a respeito da empresa, tanto dos aspectos externos, como internos. Esse conhecimento é oferecido também a partir da avaliação de desempenho. Williams (2002), descreve que a avaliação de desempenho evidencia o estabelecimento de medidas, capazes de comunicar ao corpo gerencial se as metas e objetivos definidos no planejamento estratégico estão sendo atingidos.

Porém, quando se busca adquirir vantagem competitiva e destaque no mercado, cresce a responsabilidade no processo decisório e assim, visando o acerto, é preciso primeiramente atentar na estruturação do sistema de medição de desempenho. Conforme Miranda e Silva (2002, apud SELLITO e WALTER, 2006, p. 38) três perguntas devem ser respondidas na estruturação do sistema de avaliação:

*Por que medir, exigindo clareza acerca da missão;

*O que medir, exigindo que os principais campos de força vigentes na empresa sejam apresentados e entendidos;

*Como medir, exigindo um processo de relacionamento entre as grandezas que operam os campos de força e variáveis manifestas que possam de forma confiável, capturar e descrever seu comportamento.

Dessa forma, nota-se que utilizar um sistema de avaliação de desempenho permite que o gestor tome decisões maduras, não mais decisões fruto de seus instintos, mas sobretudo dentro de um planejamento que visa o crescimento da empresa em suas diversas áreas.

Miranda e Silva (2002, apud SELLITO e WALTER, 2006, p.38) também afirmam: “O sistema de medição de desempenho deve fornecer informações para a tomada de decisão, em um processo que exige que os dados sejam coletados, processados, agregados e apresentados com uma conveniente frequência e suficiente precisão”.

Assim, quando a gestão adere a avaliação de desempenho, sobretudo por métodos de avaliação bem definidos, o processo decisório é simplificado e alcança melhores resultados.

2.2 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho subsidia o êxito das organizações. Dutra (2003) esclarece que sem as medidas de desempenho os gestores de uma organização não possuem fundamentos consistentes para:

- comunicar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização;
- saber o que está acontecendo em cada área de atuação da organização;
- identificar os aspectos deficientes e/ou eficientes no desempenho da organização, gerando oportunidade de eliminação ou revisão deles;
- fornecer feedback aos colaboradores que demonstrarem um desempenho aquém do planejado pela organização;
- identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho;

- tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes que possam ser justificadas.

Nesse aspecto, verifica-se que avaliar o desempenho de uma empresa é um recurso de benefício ao gestor que terá informações a respeito de todas as áreas da empresa e assim poderá traçar alternativas de melhoria e crescimento.

Rummler e Branche (1994, p.194) conforme citado por Martins (2006, p.8) citam que:

Quando uma organização não se utiliza de um sistema de medição de desempenho, existe uma consequência negativa no seu desempenho global. Os autores destacam ainda que o efeito negativo sobre o desempenho das organizações excede o nível da organização, afetando negativamente o comportamento humano. Essa argumentação se fundamenta no fato de que a natureza humana está constantemente em busca de parâmetros para validar seu comportamento.

Os autores seguem justificando seus argumentos abordando que:

- sem um processo de medição de desempenho, o desempenho não está sendo gerenciado;
 - sem medição, não se pode identificar adequadamente os problemas, nem estabelecer um conjunto de prioridades;
 - a falta de um sistema de medição desorienta as pessoas, à medida que não se pode definir o que se espera de cada um de forma objetiva. Da mesma forma, as pessoas não têm certeza de que seu desempenho é adequado ou não;
 - a ausência de um sistema de medição de desempenho impede a construção de uma base equitativa e objetiva para a adoção de um sistema de recompensas – aumentos, bônus, promoções – ou punições – ações disciplinares, rebaixamento ou recompensa;
 - a resposta do processo visando melhorias e aperfeiçoamento fica prejudicada na medida em que não se tem um processo de medição de desempenho;
 - o gerenciamento fica muito parecido com um conjunto de adivinhações desordenadas.

Dessa forma, evidencia-se que a avaliação de desempenho é essencial dentro do processo de controle interno da empresa. É por meio da medição de desempenho que a gestão visualiza as falhas, encontra melhorias e evolui. Essa

evolução só é possível porque a avaliação de desempenho é realizada levando-se em consideração o perfil e particularidades de cada empresa. No momento da escolha do método de avaliação de desempenho o gestor busca aquele que o auxiliará melhor diante das especificidades da sua organização. “O uso de medidas de performance financeiras e não financeiras em um sistema de avaliação de desempenho combina com os objetivos estratégicos da organização” (KAPLAN e NORTON, 2000).

2.3. CONTEXTO DO SETOR DE MÓVEIS PLANEJADOS

No tocante a utilização de um sistema de avaliação de desempenho, Gonçalves (2002) argumenta que é uma necessidade de todas as empresas, pois a prática constante do processo de avaliação permite o conhecimento por parte da empresa da eficiência e eficácia das suas ações, além de conhecer o comportamento das pessoas, os processos e os programas de organização.

Dessa maneira, diante das particularidades do setor de móveis planejados, e do seu destaque econômico, sobretudo no Brasil, se torna imprescindível a avaliação de desempenho nas empresas desse ramo. Esse destaque notório é relatado no relatório de inteligência elaborado em 2017 pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).em que afirma que em comparação a outros segmentos do setor, o de móveis planejados foi o que mais cresceu nos últimos anos. Enquanto em 2014 o volume de peças desse mercado representava 8% do total, em 2016, já representava 9,5%.

Além disso, de acordo com dados divulgados, pela IEMI Inteligência de Mercado, empresa especializada em pesquisas e análises do setor de móveis, o consumo de móveis, destinados ao varejo, chegou a 423,8 milhões de peças em 2016, com recuo de 7,7% em relação a 2015. Em 2015, os efeitos de um ano com desaceleração nos negócios e decréscimo produtivo impactaram todos os setores produtivos e, em especial, todos os elos da cadeia moveleira.

Assim, cresce a necessidade de informação do gestor, pois é responsável por possibilitar a continuidade da empresa mesmo diante os desafios atuais. É necessário um acompanhamento contínuo de maneira a conciliar os apelos de consumo nesse mercado, com os riscos inerentes a situação particular de sua organização.

Ainda de acordo com o relatório de inteligência realizado pelo SEBRAE (2017), diante da instabilidade econômica dos últimos anos, o setor moveleiro foi impactado, o que gerou grandes desafios aos empresários e empreendedores do ramo. Nesse aspecto, é importante compreender o panorama do mercado e conhecer as principais estratégias de diferenciação com relação ao ramo de móveis planejados, um dos mais significativos no País.

Ao longo do tempo muitos fatores foram possibilitando que o mercado de móveis planejados fosse alavancado e alcançasse patamares nunca vistos. Sobre isso, Noal (2014, texto digital, apud KRETSCHMANN, 2015, p. 36) citam que:

Os índices de venda de móveis planejados no país representam 22% da receita total no setor. Isso se explica pelo valor agregado dos produtos. A tendência é que esta representatividade aumente, tendo em vista que é positivo o cenário para investimentos em produtos que se ajustam às necessidades de cada cliente.

Um dos aspectos que explicam o crescimento do setor é a possibilidade de diferenciação dos móveis planejados juntamente com a oportunidade de compatibilizar os ambientes, pois responde as necessidades e interesses particulares dos clientes. Conforme o SEBRAE (2017, texto digital):

Os móveis planejados são ótimos aliados para quem quer aproveitar melhor os espaços, especialmente em imóveis compactos de forma eficiente e bonita. São objetos de mobília criados milimetricamente para atender às necessidades estéticas e operacionais de um ambiente conforme os objetivos e planos de utilização propostos por cada. Dessa forma, o ganho para o consumidor está na estética, na possibilidade de um planejamento prévio, bem como na funcionalidade e na otimização de espaços.

O SEBRAE também afirma que outra vantagem é a possibilidade de ter uma mesma linha de decoração em todos os ambientes, destacando a importância

da continuidade do projeto cliente. Ao optar por móveis planejados, o consumidor pode planejar o seu próprio projeto.

Outro aspecto a ser considerado no crescimento do setor é o status que foi sendo adquirido pela população que opta por móveis planejados. “A classe que ocupa alta posição na hierarquia social enfatiza seu papel particular pelos móveis dos ambientes onde vive. ” (SILVA, 2006). Assim, a escolha da mobília atualmente deixou de ser restringir a uma necessidade básica e passou a refletir um indicador social, fato esse que impulsiona diretamente o mercado de móveis planejados.

Nessa esfera, o aspecto tecnológico viabilizou ainda mais crescimento para o setor. Segundo o SEBRAE (2017), com o avanço da tecnologia surgiram novas técnicas e materiais para fabricação da mobília. Os últimos sessenta anos evoluíram mais tecnologicamente do que os seis séculos anteriores.

Diante de tantos fatores, o gestor deve estar preparado para conduzir sua empresa diante as novas faces do mercado. Sobre as mudanças no setor Marcelo Prado, diretor do Instituto de Estudos e Marketing Industrial alega que:

É um setor que se havia se habituado a vender artigos parecidos entre si e também aceitou trabalhar dentro de um preço baixo, sem muita diferenciação. Agora, com o aumento da concorrência, desaquecimento da demanda, surgimento de novos canais de distribuição e a própria expansão dos planejados, eles estão enxergando que, para serem rentáveis, vão precisar explorar, agregar valor e construir diferenciais para sair da briga deste preço (NOAL, 2014, texto digital, apud KRETSCHMANN, 2015, p. 36).

Conforme o SEBRAE, o brasileiro atualmente obteve oportunidade de criar crédito e conseqüentemente aumentou seu poder de compra. Assim, as lojas de móveis criaram padrões com material mais acessível e ecológico, que são as madeiras em compensado, MDF e madeiras de restauração, o que acabou por baratear o custo do produto e alavancar as vendas. Nesse cenário, muitas empresas se especializaram com a forma prática de criar móveis a partir de MDF e iniciou-se então uma concorrência pelo setor. Além disso, os consumidores têm se tornado cada vez mais exigentes e as relações de consumo atualmente são bem diferentes do que já foram em tempos passados.

Sendo assim, as realidades desse setor torna explícita a necessidade de medidas táticas dentro da gestão, conforme o Relatório de Inteligência do SEBRAE (2017), onde afirma a importância de compreender os principais desafios que afetam o setor para poder traçar estratégias eficientes para superá-los. O relatório aponta as dificuldades do setor citando a sua dependência em relação ao mercado interno e por isso sofrer grandes variações quando a economia nacional declina, como também o fato de que nesse setor muitos negócios são informais e/ou administrados por gestão familiar, e isso costuma ser uma barreira para avanços e modernizações na empresa.

Nesse contexto de fortes oscilações de oferta e demanda, de instabilidade do mercado financeiro e constante mudança nas tendências uma empresa só alcança desempenho superior e obtém vantagem competitiva quando a gestão procura aprimorar seus processos de tomada de decisões o que reitera a necessidade de avaliação de desempenho nesse setor.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (1999, p.27) “a metodologia da pesquisa é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir o conhecimento, em que se define a abordagem de pesquisa, a população, a amostragem e instrumentos de coleta de dados.” O tópico a seguir apresenta a metodologia do presente trabalho.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A respeito da abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como predominantemente quantitativa, por buscar demonstrar a realidade das empresas de móveis planejados de João Pessoa quanto a avaliação de desempenho por meio de números e dados encontrados através de questionários aplicados.

Acerca da tipologia da pesquisa quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que busca cumprir seu propósito de descrever o uso da avaliação de desempenho dos gestores de empresas de móveis planejados de João Pessoa.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa utiliza-se da abordagem de pesquisa bibliográfica e de campo.

Primeiramente fez-se uso de pesquisa bibliográfica objetivando encontrar informações fundamentadas, em livros e artigos científicos. Köche (2009, p. 122) define a pesquisa bibliográfica como “indispensável para qualquer tipo de pesquisa”, pois é nela que o pesquisador conhece e analisa as principais teorias e contribuições existentes acerca do assunto explorado. Assim, buscou-se informações relativas à avaliação de desempenho de forma geral, como também à relevância de sua aplicação no setor de móveis planejados.

A pesquisa de campo foi utilizada a fim de conhecer o público-alvo do trabalho através da entrega de questionários aos responsáveis pela gestão das

empresas de móveis planejados de João Pessoa. Por meio da pesquisa de campo, o trabalho pôde adentrar na realidade do setor e assim encontrar respostas e comprovações a respeito da utilização da avaliação de desempenho

De acordo com Silva e Menezes (2001, p.21) “o procedimento de levantamento é usado quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja se conhecer”. Nesse sentido, o questionário foi usado como recurso para interrogar os gestores e assim, de forma aprofundada, conhecer suas condutas quanto à avaliação de desempenho. O resultado encontrado na amostragem, de forma geral, traduz a realidade a qual a pesquisa busca conhecer.

O questionário apresentado no apêndice é objetivo e limitado em extensão. Foi elaborado a partir do referencial teórico discutido na presente pesquisa. Algumas de suas questões foram elaboradas com base nos trabalhos de Almeida e Santos (2007) e Machado *et al.* (2008).

O questionário contém questões que abordam o perfil do entrevistado, do uso da avaliação de desempenho na empresa e seus reflexos na tomada de decisão. O questionário é formado por 28 questões que visam responder aos objetivos da pesquisa, ou seja, apresentar como os gestores das empresas de móveis planejados de João Pessoa tem feito uso da avaliação de desempenho.

O questionário está estruturado em 3 partes a saber: No primeiro momento buscou-se definir informações gerais a respeito da empresa, como o nome comercial, seu tempo de atuação no mercado e de que forma a contabilidade da empresa era realizada, se externa ou interna, no intuito de assim construir relações com a condução da gestão, citadas posteriormente.

No segundo momento, as questões buscaram entender o perfil do gestor, interrogando-o, por exemplo, sobre seu tempo de atuação no cargo, formação profissional, o seu nível de conhecimento em contabilidade gerencial e etc, buscando compreender de que forma o seu perfil poderia contribuir com as relações gerenciais da empresa e o conseqüente uso da avaliação de desempenho.

Em seguida, o entrevistado, o gestor da empresa, foi conduzido a uma série de perguntas objetivas e discursivas a fim de assim responder a problemática da presente pesquisa.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Para Beuren *et al.* (2006, p. 118), “População ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”. Para construir esta pesquisa, delimitou-se como universo de pesquisa as empresas de móveis planejados da cidade de João Pessoa.

O setor estudado, não apresenta levantamento quanto ao número de empresas existentes em João Pessoa. Assim sendo, devido a impossibilidade de quantificação do total de empresas do setor local, foram entregues questionários a 29 empresas listadas no site de pesquisa Google. Dos 29 questionários entregues pessoalmente, obteve-se 16 respostas que foram acompanhadas pela pesquisadora. Dessa forma, a pesquisa classifica-se como não probabilística, pois faz uso de um subconjunto de 16 empresas integrantes do universo das empresas de móveis planejados de João Pessoa, objetivando assim traduzir a população a ser investigada no trabalho.

3.4 TRATAMENTOS DOS DADOS

A técnica utilizada neste trabalho foi a aplicação de um questionário as empresas de móveis planejados na cidade de João Pessoa. A aplicação dos questionários deu-se durante o mês de setembro do ano de 2018. Após a coleta de dados, foi feita uma análise dos resultados obtidos, por meio de gráficos via Excel, para responder ao problema de pesquisa deste trabalho.

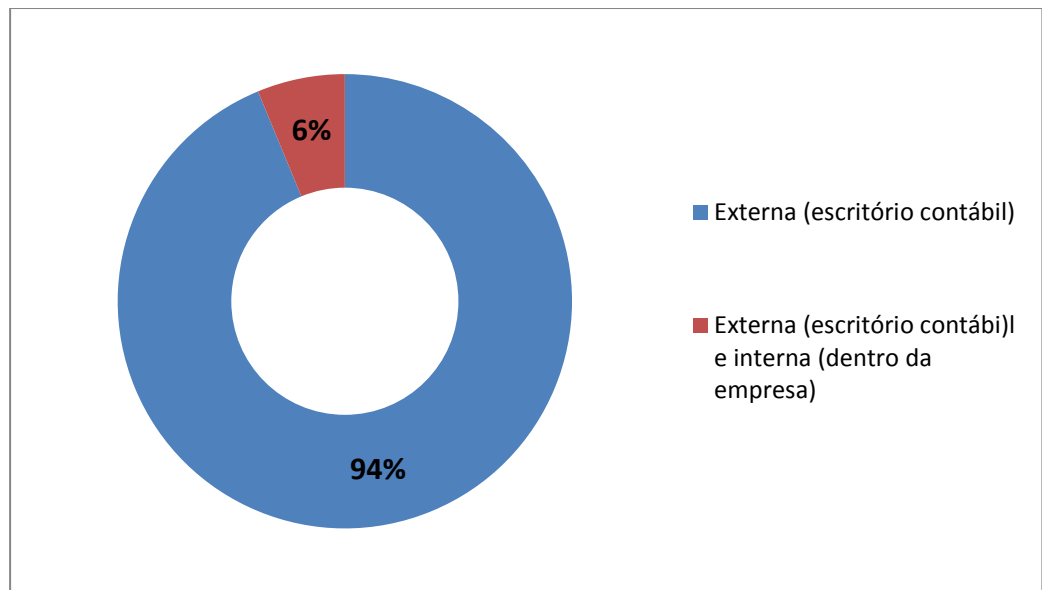
Conforme o processamento dos dados das respostas obtidas através dos questionários, foi possível gerar gráficos para a realização de análise. Os dados do questionário foram explanados por meio de uma análise estatística viabilizando assim a compreensão do fenômeno estudado através de uma visão descritiva e respeitando a proposta quantitativa da pesquisa. O uso dos métodos estatísticos gráficos permitiu organizar, resumir, descrever e comparar os aspectos importantes de um ou mais conjunto de dados.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Buscando identificar o perfil dos respondentes e das empresas, indagou-se à respeito do tempo de atuação da empresa no mercado e a forma como a contabilidade da empresa é realizada, bem como buscou-se informações à respeito do perfil do gestor, como idade, cargo ocupado na empresa, tempo de atuação no referido cargo, formação profissional e o nível conhecimento sobre contabilidade gerencial.

Em relação ao perfil da empresa e do entrevistado, as respostas são evidenciadas nos gráficos de 1 a 3.

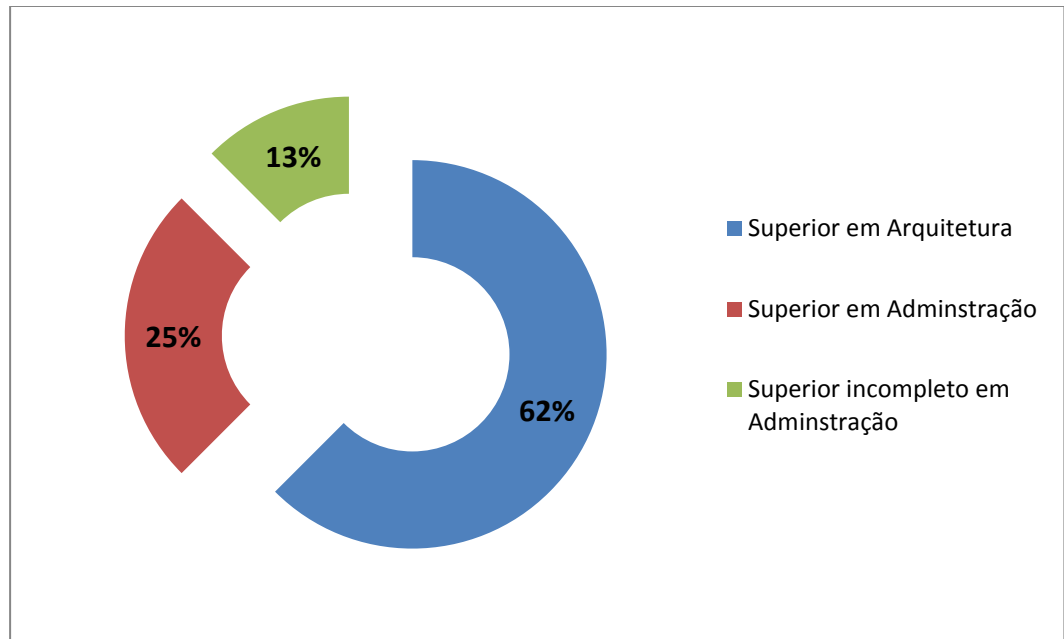
Gráfico 1: contabilidade na empresa



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Conforme os dados apresentados no gráfico 1, percebe-se que 94% das empresas responderam que sua contabilidade é realizada externamente, em escritório contábil e 6% das empresas afirmou usar tanto a contabilidade externa, tanto como interna, dentro da própria empresa.

Gráfico 2: Formação profissional dos gestores

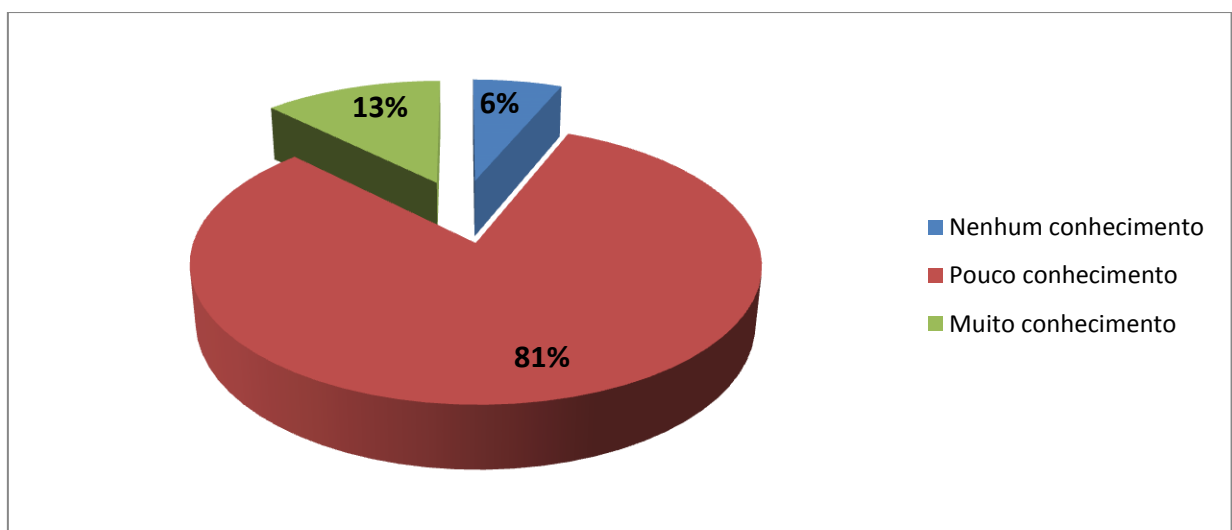


Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Quanto à formação profissional, o gráfico 2 demonstra que 62% dos gestores são formados em arquitetura, 25% são formados no curso de administração e 13% responderam ter superior incompleto em administração.

A seguir, o gestor respondeu sobre o seu nível de conhecimento à respeito da contabilidade gerencial, evidenciadas as respostas no gráfico 3:

Gráfico 3: Conhecimento dos gestores em contabilidade gerencial



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Conforme apresentado no gráfico 3, identificou-se que dentre as 16 empresas de móveis planejados que responderam a questão, 81% dos gestores afirmam ter pouco conhecimento em contabilidade gerencial, 13% afirmam ter muito conhecimento na área e 6% consideram ter nenhum conhecimento em contabilidade gerencial.

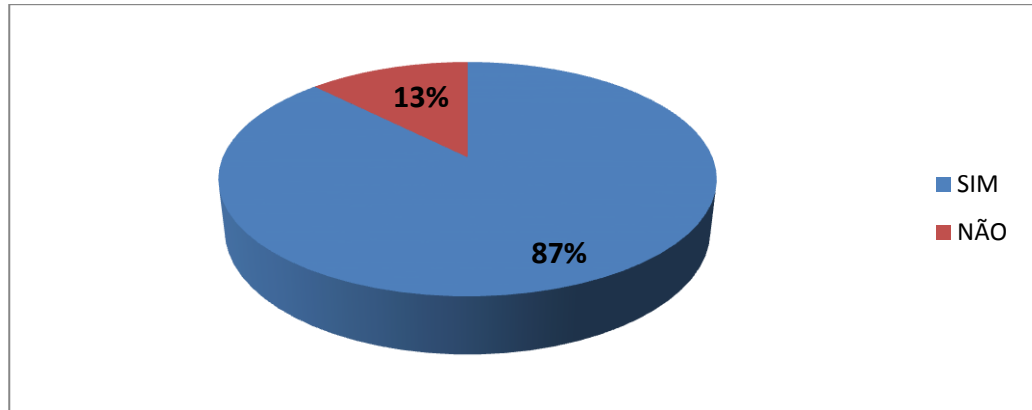
Os dados acima expõem que a maioria dos gestores é carente em um conhecimento essencial diante das atividades cabidas à gestão que é o conhecimento contábil gerencial. Conforme afirma Ludícibus (2005, p. 87) a contabilidade gerencial pode ser caracterizada “como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente”. Assim, as informações são mais detalhadas e apresentadas de forma diferente, com o objetivo de auxiliar os gestores a tomarem decisões.

Assumindo a discrepância entre a falta de conhecimento contábil gerencial e a tamanha necessidade do mesmo na gestão, entende-se que o processo decisório nas empresas é dificultado e pode estar sujeito a falhas.

Após conhecer o perfil da empresa e do gestor, as questões foram desenvolvidas em torno da condução do processo decisório na empresa e da avaliação de desempenho na mesma.

O gráfico 4 explana as respostas acerca da existência de uma unidade responsável pelas tomadas de decisões na empresa, e caso sim, a especificação da mesma.

Gráfico 4: Presença de uma unidade na empresa responsável pela tomada de decisão

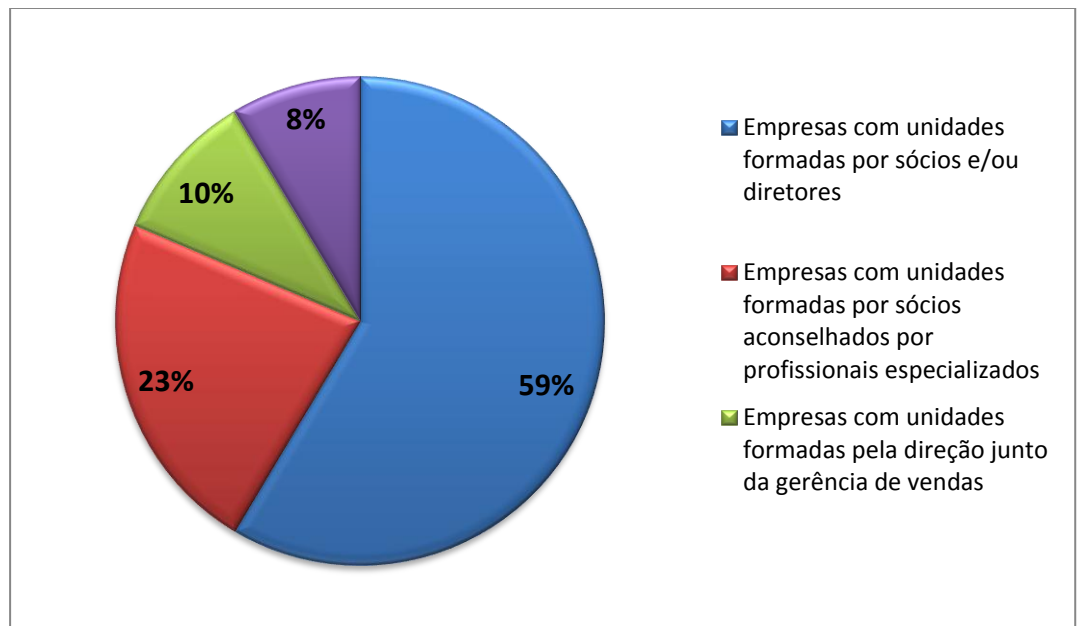


Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Em 13% das empresas não existe uma unidade responsável pela tomada de decisão e em 87% das empresas existe uma unidade responsável pela tomada de decisão significando que as últimas citadas entendem a responsabilidade existente no processo decisório e por isso destinam alguém encarregado pelas decisões importantes da empresa.

O gráfico 5 apresenta a formação da unidade responsável pela tomada de decisão:

Gráfico 5: Formação da unidade responsável pelas decisões:

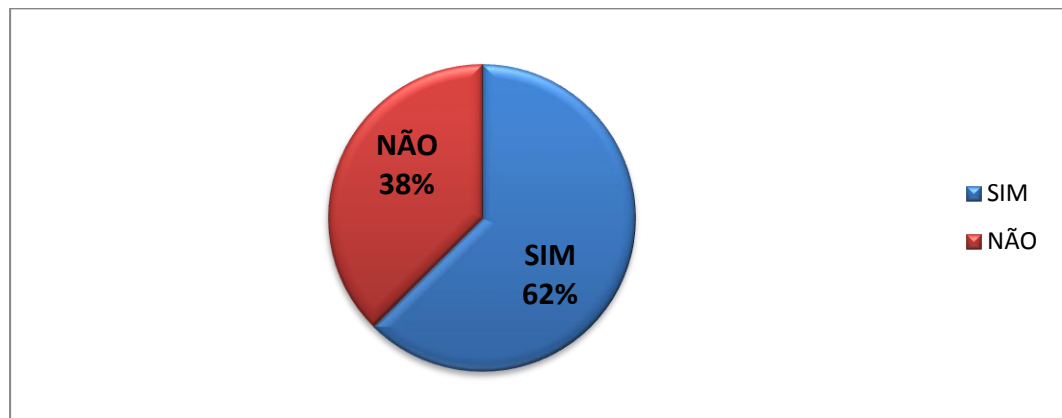


Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

O gráfico 5 demonstra que a avaliação de desempenho se destina a fim de ser um recurso no processo decisório. A pesquisa apresenta que 59% das empresas de móveis planejados delega a tomada de decisão aos seus próprios sócios e diretores, 23% das unidades de tomada de decisão são formadas por sócios aconselhados por profissionais especializados e 10% dessas unidades são formadas pela direção junto da gerência de vendas, explicitando assim a significativa presença dos sócios no processo decisório. Das empresas pesquisadas, 8% não souberam ou não quiseram responder.

No tocante às decisões da empresa, o gráfico 6 apresenta se a principal base para processo decisório é o retorno financeiro.

Gráfico 6: Retorno financeiro como principal base para tomada de decisões

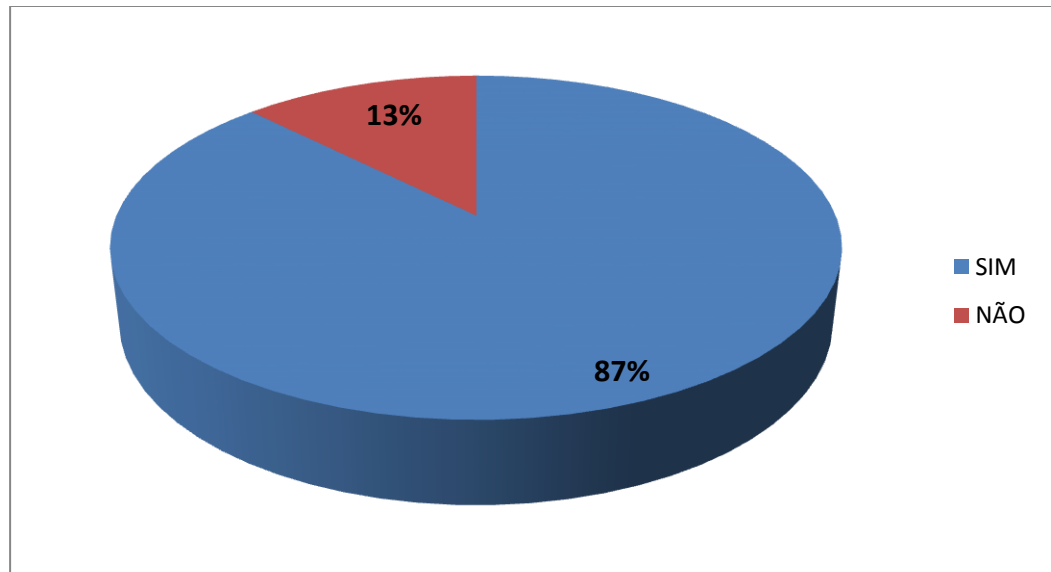


Fonte: Pesquisa de campo, 2018

Conforme apresentado no gráfico 6, 62% das empresas de móveis planejados de João Pessoa, baseia suas decisões tendo como principal pressuposto o retorno financeiro e 38% responderam não à pergunta. A visão reduzida da gestão, limitada ao retorno financeiro como único indicador, presente em 62% do cenário atual tem consequências que permeiam diretamente no desempenho da empresa.

O gráfico 7 demonstra se os gestores consideram que a empresa tenha alcançado o desempenho esperado.

Gráfico 7: A empresa tem tido o desempenho esperado

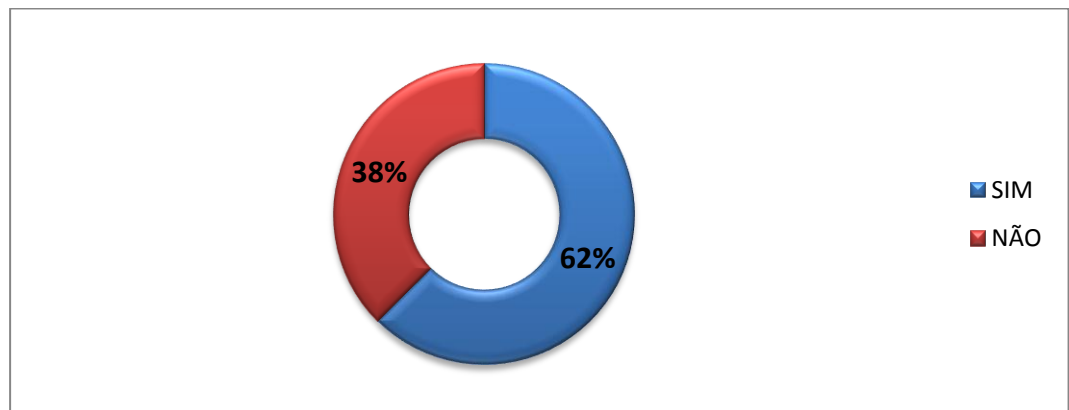


Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Conforme exposto, 87% das empresas questionadas consideram ter alcançado o desempenho esperado e 13% das empresas afirmam o contrário. Nesse mercado competitivo de móveis planejados, o desempenho alcançado por 87% das empresas traduz uma realidade positiva diante de um cenário de oscilações.

O gráfico 8 ilustra se a gestão solicita à contabilidade as demonstrações financeiras com frequência a fim de embasar suas decisões.

Gráfico 8: A gestão utiliza demonstrações financeiras no processo decisório



Fonte: Pesquisa de campo, 2018

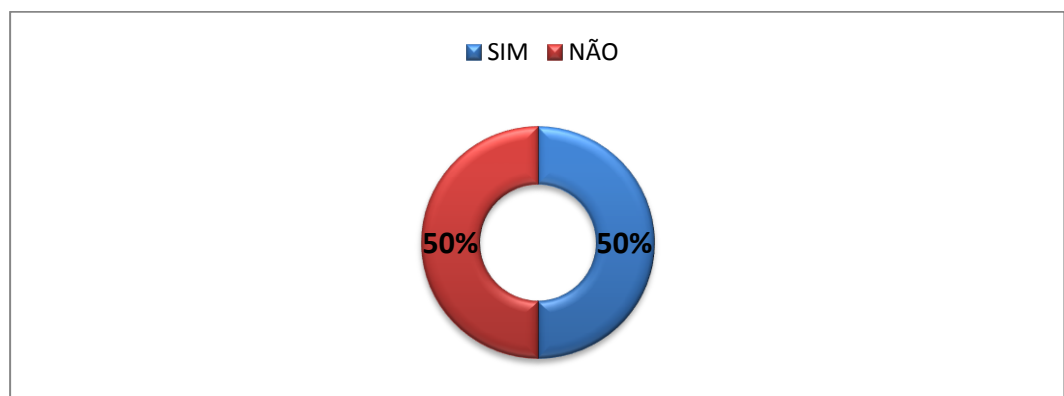
O gráfico 8 informa que apenas 62% das empresas de móveis planejados que foram questionadas buscam acessar as suas demonstrações financeiras para tomar as decisões da empresa, ou seja, 38% das empresas realizam suas decisões ignorando os relatórios financeiros fornecidos pela contabilidade.

Indagou-se sobre a existência na empresa de um sistema de informação que sirva de base para a gestão tomar decisões como planilhas ou anotações, e em seguida que o gestor especifique a forma usada. Como respostas a essa pergunta, 100% das empresas afirmaram a utilização de sistemas de informação, a exemplo de planilhas de controle e softwares de gestão próprios da empresa. As respostas também afirmavam a afinidade de alguns gestores por recursos informais, como anotações e lembretes manuais.

A unanimidade de utilização é comprovada pela sua evidente necessidade, conforme cita Nascimento *et al.* (2008), no contexto atual e devido à complexidade da administração empresarial, é essencial que os gestores disponham de informações que permitam determinar a ordem de prioridade de consumo dos recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, etc.) da empresa, tendo em vista o alcance de seus objetivos estratégicos.

O gráfico 9 diz respeito à existência de um recurso que evidencie se as decisões tomadas pela gestão tem possibilitado o crescimento da empresa.

Gráfico 9: Existência de um recurso que evidencie se as decisões da empresa tem êxito



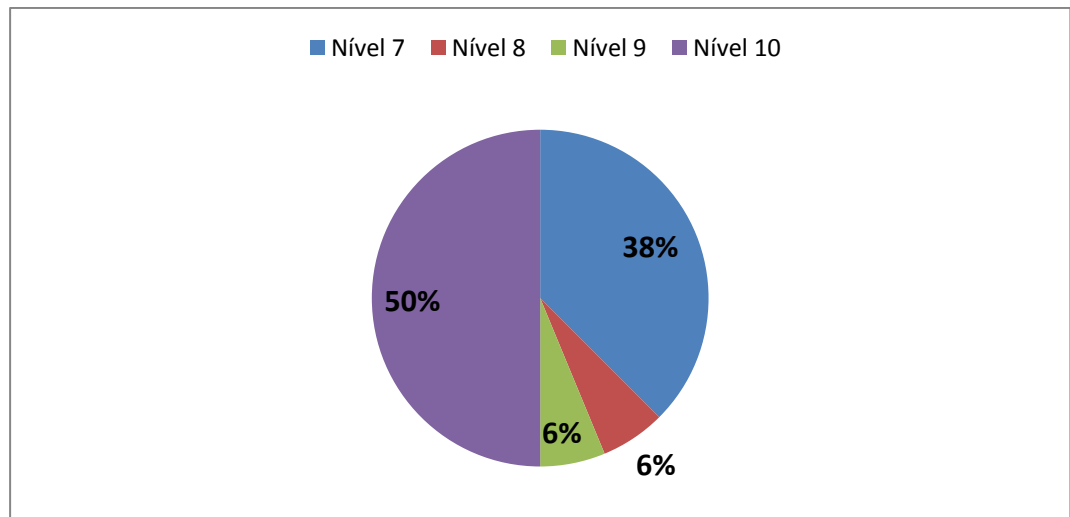
Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Os resultados obtidos apontaram um cenário dividido nas empresas de móveis planejados de João Pessoa, em que 50% das empresas questionadas utilizam recursos para identificar os resultados das escolhas da gestão e 50% não

utilizam. Nesse sentido, é necessário destacar a importância do acompanhamento contínuo da gestão sobre os efeitos de suas escolhas para que possam optar entre traçar novas medidas táticas ou preservar métodos tradicionais da organização. As empresas afirmaram em geral usar seu próprio software para acessar informações organizacionais, ou por meio de planilhas.

Em seguida, os gestores foram convidados a ponderar de 0 a 10 o nível de importância dado na empresa à necessidade de avaliação de desempenho, conforme explana o gráfico 10:

Gráfico 10: Nível de importância dado a avaliação de desempenho

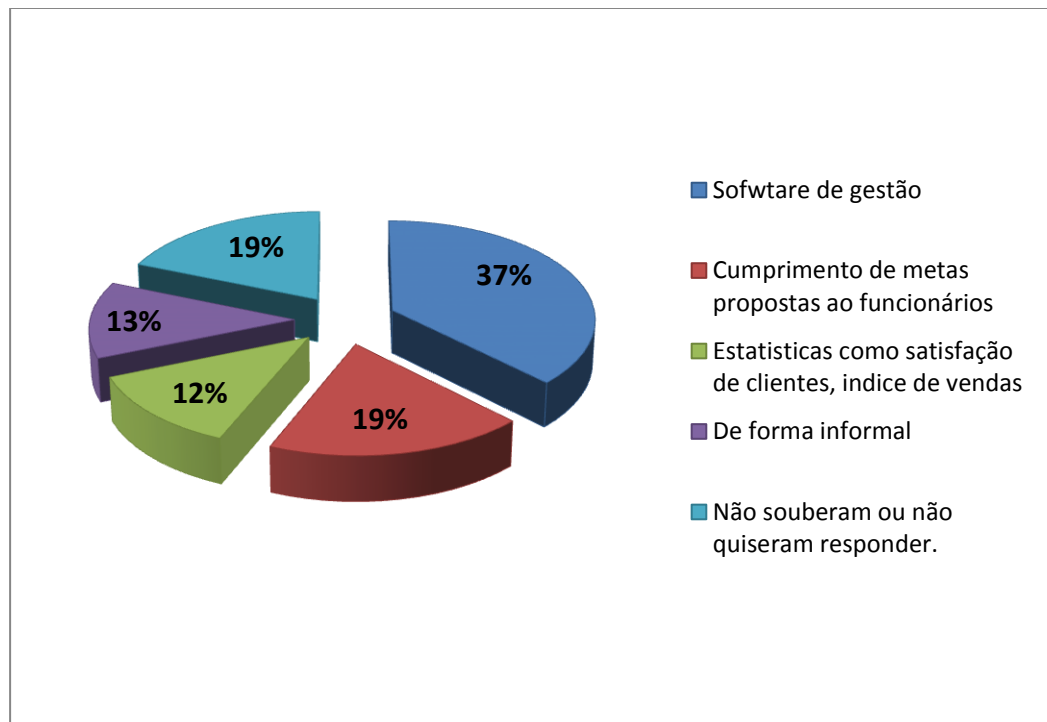


Fonte: Pesquisa de campo, 2018

Todas as empresas questionadas consideram estar na média ou acima da média quanto a importância dada a avaliação de desempenho. Conforme observado no gráfico, 50% das empresas classificaram-se como nota 10 à respeito da importância dada sobre a necessidade da avaliação de desempenho, 38% afirmaram um nível 7 de importância, 6% classificaram-se a importância em nível 8 e também 6% classificaram-se como nível 9.

Questionou-se sobre como é realizada a avaliação de desempenho nas empresas, cujas respostas são apresentadas no gráfico 11.

Gráfico 11: Ferramentas de avaliação de desempenho da empresa



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Os resultados demonstram que 37% das empresas de móveis planejados citaram o sistema de informação utilizado na empresa como método de avaliação de desempenho. Já 19% das empresas restringiu a avaliação de desempenho apenas ao cumprimento de metas propostas aos funcionários. Assim também 19% das empresas do estudo citaram medidas estatísticas, a exemplo de satisfação de clientes e índice de vendas como indicador de desempenho. Para 13% das empresas a avaliação de desempenho acontece de forma informal e por fim, 12% das empresas não souberam ou não quiseram opinar.

Diante dos anseios nas empresas por destaque no mercado somado a intensa oferta e demanda atual, é de fundamental importância que o gestor encontre o método de avaliação de desempenho mais assertivo que se enquadre no perfil organizacional.

Sobre isso, indagou-se ao gestor se o método de avaliação de desempenho utilizado tem possibilitado o crescimento da empresa. De acordo com as respostas, em 100% dos casos houve uma resposta afirmativa acerca de um

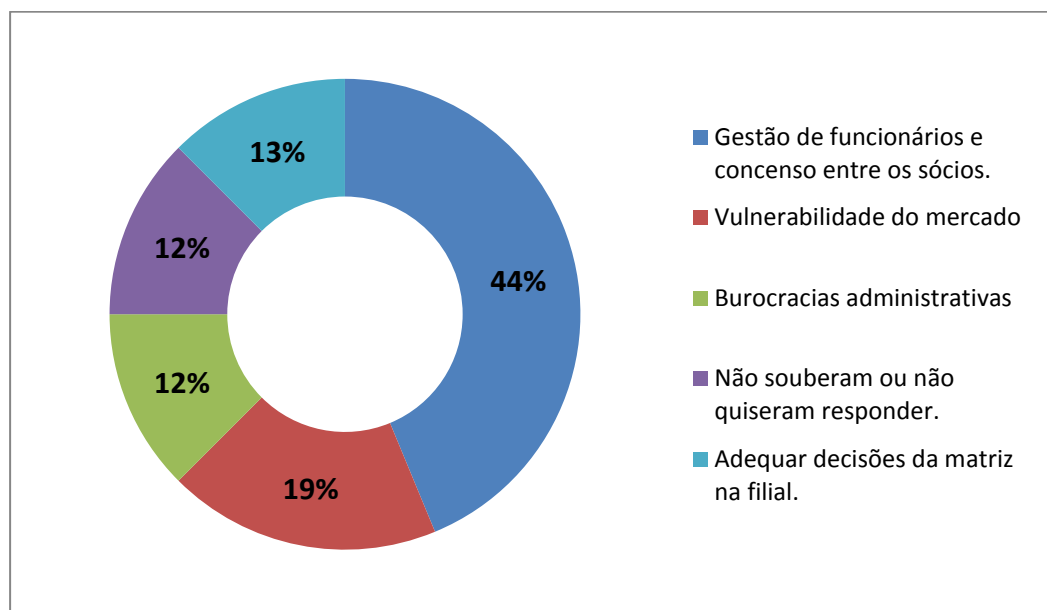
desempenho empresarial advindo do método de avaliação utilizado, inclusive os gestores que afirmaram usar uma avaliação de desempenho informal.

Sabendo-se que a avaliação de desempenho deve servir de subsídio ao processo decisório, buscou-se saber se o método de avaliação de desempenho utilizado pela empresa tem contribuído no processo de tomada de decisão. A relação entre a contribuição da avaliação de desempenho na tomada de decisão é comprovada nas empresas de móveis planejados de João Pessoa, pois em 100% das respostas afirmou-se esta contribuição. Sobre isso, Olson e Slater (2002) citam que a avaliação de desempenho torna-se um elemento fundamental para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio.

Quando questionados à respeito da utilização de metas na empresa, 100% das empresas afirmaram o uso. O fato de todas as empresas questionadas aderirem a utilização de metas pode ser explicada esse ser uma das mais conhecidas e simplificadas medidas de desempenho organizacional.

Quanto as principais dificuldades enfrentadas pela gestão na tomada de decisão, os resultados são apresentados no gráfico 12:

Gráfico 12: Dificuldades enfrentadas pela gestão no processo decisório



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

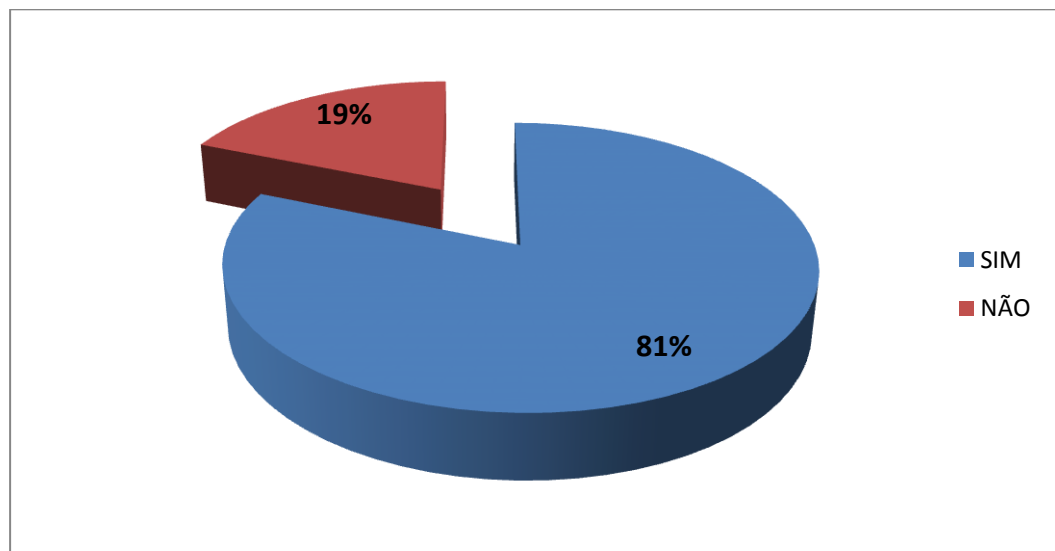
Os dados revelam que 44% dos gestores interrogados afirmam que a maior dificuldade na tomada de decisão é a gestão da equipe de funcionários, a adesão deles às novas propostas, juntamente com consenso entre os sócios no momento decisório. Para 19% dos gestores, a vulnerabilidade do mercado de móveis planejados, devido às dificuldades atuais na economia, foi considerada como a maior dificuldade.

Além disso, citaram-se burocracias administrativas como fiscalizações do governo em 12% das respostas. 13% das empresas classificaram como sua maior dificuldade no processo decisório, o fato das divergências de pontos de vistas entre a grande matriz e do gestor das filiais, ou seja, consideram um empecilho o fato de suas decisões estarem submissas à administração da matriz.

Por fim, 12% das empresas não souberam ou não quiseram responder a referida pergunta. Quando o gestor esclarece sua maior dificuldade no processo decisório ele cria condições de escolher um método de avaliação de desempenho que o auxilie diretamente na sua dificuldade apresentada.

No gráfico 13 é demonstrado as respostas obtidas quanto a ocorrência na organização de danos resultantes de decisões que não foram embasadas pela avaliação de desempenho.

Gráfico 13: As decisões não embasadas em avaliação de desempenho acarretaram danos a empresa?

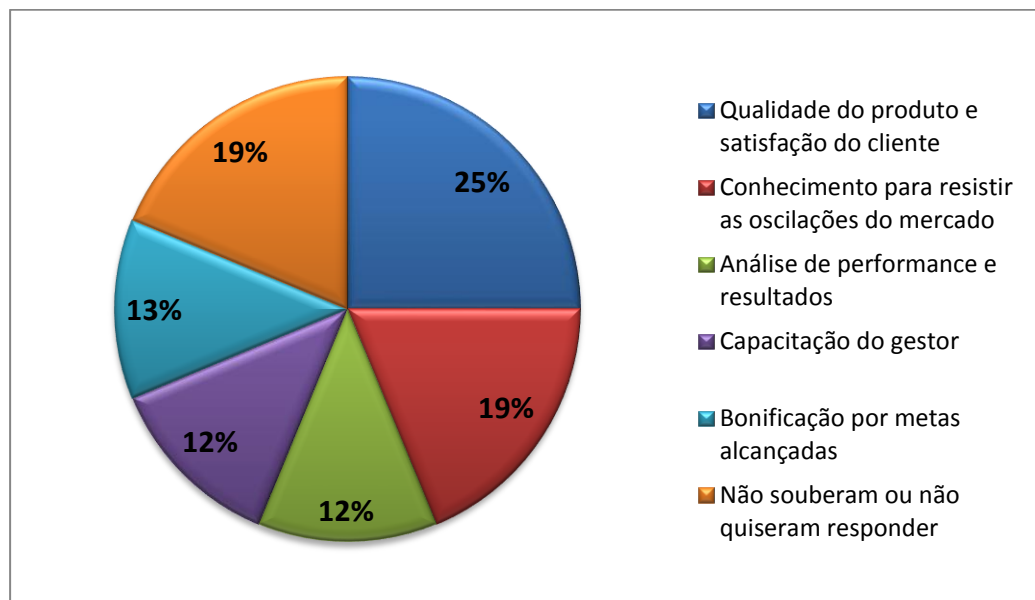


Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Conforme ilustrado no gráfico 13, 81% das empresas foram prejudicadas quando não se fez uso das informações da avaliação de desempenho no processo decisório e 19% discordam, considerando que é possível tomar decisões assertivas mesmo sem auxílio na tomada de decisão.

Posteriormente, o gestor é indagado sobre qual fator gerencial ele(a) considera como o que mais possibilita o desempenho da empresa. As respostas são ilustradas no gráfico 14.

Gráfico 14: fator que mais possibilita o desempenho empresarial



Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Segundo as respostas obtidas, constatou-se quais são os aspectos que mais possibilitam o sucesso de uma empresa de móveis planejados na visão dos respondentes. Nesse sentido, 25% das empresas classificaram a importância da qualidade do produto e satisfação dos clientes, 19% informaram a necessidade do gestor conseguir resistir as oscilações do mercado, 13% apontaram a importância de bonificações como recurso para incentivar o alcance de metas, 12% citaram a necessidade de capacitação da gestão afirmando que sem profissionalização da equipe o desempenho da empresa é prejudicado. Além disso, 12% das empresas citaram a importância de uma gestão com foco em análise de performance e

resultados, enquanto 19% das empresas questionadas não souberam ou não quiseram responder.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados obtidos na aplicação dos questionários é possível encontrar relações capazes de identificar como as empresas de móveis planejados de João Pessoa tem realizado a avaliação de desempenho, conforme proposto no objetivo geral do trabalho.

Percebeu-se que dentre as empresas consultadas, a carência em conhecimento de métodos de avaliação de desempenho, deve-se ao fato das decisões da empresa serem, em geral, de responsabilidade dos sócios e diretores, que em sua grande maioria, não são capacitados profissionalmente para exercer atividade gerencial.

Verificou-se que a formação profissional da maioria dos gestores (62%), é formada em arquitetura, logo, é possível que não tenham qualificação ideal para a função de gestor, fato comprovado quando 81% afirmaram possuir pouco conhecimento sobre contabilidade gerencial e 6% afirmaram não ter nenhum conhecimento.

Sobre isso, Garengo, Biazzo e Bittci (2005) citam como principais fatores que dificultam a utilização de sistemas de avaliação de desempenho, a falta de capacidade gerencial, uma gestão não profissional, ausência de um sistema gerencial, ausência de formalização dos processos internos, entendimento errôneo por parte dos gestores sobre a utilização de sistema de avaliação de desempenho.

Os dados correspondentes à utilização de metas identificam que em 100% das empresas existe uso de metas na organização, e essa adesão se explica pela facilidade de aplicação desse recurso nas empresas e por ser usualmente conhecido. Carentes em conhecimento e capacitação, os gestores tendem a optar por artifícios mais usais e simplificados de avaliação de desempenho, mas que, contudo, não proporcionam grande crescimento a organização.

Além da carência em qualificação, outro fator que influencia o desempenho das empresas de móveis planejados é a ausência de acompanhamento das demonstrações financeiras no processo decisório, já que

verificou-se que 38% das empresas não solicitam relatórios á contabilidade para embasar suas decisões.

Por fim, uma grande parte das empresas questionadas afirmou que suas decisões são embasadas no retorno financeiro, aproximadamente 62%. Com isso, o desempenho das empresas tende a ser limitado, pois a empresa desconsidera os demais aspectos e índices organizacionais, retém-se ao retorno financeiro que acabam por proporcionar resultados de curto prazo. Kaplan e Norton (1997) argumentam que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência, contam parte, mas não toda a história das ações passadas, bem como não fornece orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

Em linhas gerais, pode-se observar que a avaliação de desempenho das empresas de móveis planejados em João Pessoa, é limitada, não atende as necessidades de um setor competitivo e em crescimento, devido, sobretudo a falta de qualificação dos gestores, a ausência do acompanhamento das demonstrações contábeis no processo decisório e basearem as decisões da empresa unicamente no retorno financeiro.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, D. **226,5 mil lojas fecharam no país durante a crise, aponta estudo.** Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,226-5-mil-lojas-fecharam-no-pais-durante-a-crise-aponta-estudo,70002207808>>. Acesso em: 29 jul. 2018.
- BEUREN, I.M.; LONGARAY, A.A.; RAUPP, F.M.; SOUSA, M.A.B.; COLAUTO, R.D.; PORTON, R.A.B. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e pratica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BURT, S. ; SPARKS, L. Performance in Food Retailing: A cross-national consideration and comparison of retail margins. **British Journal of Management** Vol. 8, pp. 133 – 150, 1997.
- CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple perspectives of performance measures. **European Management Journal**, v.25, n.4, p.266-282, Ago. 2007.
- CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.
- DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica.** 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998.
- FEVORINI, F. B. **A avaliação de desempenho organizacional na administração municipal.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- GARENCO, P.; BIAZZO, A.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **Internacional Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, mar., 2005.
- GASPARETTO, V.; **Proposta de uma Sistemática para Avaliação de Desempenho em Cadeias de Suprimentos** – Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. P. **Desempenho Organizacional**. Seminário Econômico. São Paulo, n. 815, ago/2002.

HNOREC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books. 1994

IEMI. **Pesquisa no setor moveleiro**. 2017. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/inteligencia-de-mercado/pesquisas-de-mercado/>>. Acesso em: 12 set. 2018.

IUDÍCIBUS, S. Teoria da Contabilidade. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

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

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KRETSCHMANN, J.G. **PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES DE MÓVEIS PLANEJADOS: UM ESTUDO SOBRE A TENDENCE AMBIENTES**

PLANEJADOS. 2015. Disponível em:

<<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/859/1/2015J%C3%BAliaGrazielaKretschmann.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

LIMA, M. **Setor moveleiro da Paraíba se adapta a crise e gera cerca de 2 mil empregos**. Disponível em: <http://www.jornaldaparaiba.com.br/vida_urbana/setor-moveleiro-paraiba-adaptar-crise.html>. Acesso em: 6 ago. 2018.

MACHADO, M.M.; MACHADO, M. A.; HOLANDA, Fernanda Marques da.

Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. Turismo – Visão e Ação, Balneário Camboriú, v.9, n.3, p.393-406, set./dez. 2007

MARTINS, M.A. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA PARA AGREGAR VALOR AO NEGÓCIO**. 2006. Disponível em:

<<https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/viewFile/11231/6634>>. Acesso em: 05 set. 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO, P.H.F. de *et al.* Utilização e importância do uso de indicadores de desempenho no âmbito de organizações agroindustriais. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS & INICIAÇÃO CIENTIFICA EM CONTABILIDADE, 5., 2014, Santa Catarina. **Anais...** . Minas Gerais: Fepese, 2014. v. 5, p. 4 - 5. Disponível em:

<<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/5CCF/20140425133826.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

MIRANDA, L; SILVA, J. **Medição de desempenho**. In: SCHIMIDT, P (Org). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MULLER, C. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processo**. Tese de doutorado. PPGEF-UFRGS, Porto Alegre. 2003.

NASCIMENTO, S.; REINA, D. R. M.; GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R.; SOUZA, J. V. **Proposição de uma metodologia baseada no BSC para suporte à gestão estratégica de uma transportadora de carga fracionada**. RGO Revista de Gestão Organizacional, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008.

NOAL, F. Vendas de móveis planejados representam 22% da receita do setor, segundo estudo. **Gaúcha**. 18 dez. 2014. Disponível em: . Acesso em: 04 maio 2015.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F. The balanced scorecard, competitive strategy and performance. **Business Horizons**, v.45, n.3, p.11-17, Mav/June, 2002.

OLVE, N.G., ROY, J., WETTER, M. Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 2001.

PASSOS, C.A.; SPERS, R.G. Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional para Pequenas e Médias Empresas. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, [s.l.], v. 13, n. 04, p.44-58, 1 dez. 2014. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v13i4.2093>.

ROLANDO, A.P.; ESTRADA, J.S. O Uso de indicadores de desempenho como suporte à gestão estratégica de um indústria moveleira – Um estudo de caso. In: ENEGEP, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** . Florianópolis: Abepro, 2004. p. 2 - 3.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, E. S.; PONTE, V. M. Modelo de decisão em gestão econômica. Caderno de Estudos, São Paulo, **FIPECAFI**, v. 10, n. 19, p. 43-56, set./dez. 1998.

SANTOS, G.M.; STECCA, J.P.; MUNARETTO, L.F. Avaliação de Desempenho Organizacional: uma proposta de modelo para empresas do setor de móveis planejados. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** . Porto Alegre: Anpad, 2011. p. 3 - 6.

SEBRAE. **Móveis planejados como oportunidade de mercado**. Disponível em: <<http://blog.sebrae-sc.com.br/moveis-planejados-como-oportunidade-de-mercado/>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

SEBRAE. **Relatorio de inteligencia setor de moveis planejados**. 2017. Disponível em:

<file:///C:/Users/Clara/Documents/TCC/20171016_RI_Out_MoveisPlanejados_V3.pdf>. Acesso em: 7 set. 2018.

SELLITTO, M. A.; RIBEIRO, J. L.D. Construção de Indicadores para Avaliação de Conceitos Intangíveis em Sistema Produtivos. **Revista Produção**, v.11, n.1, p.75-90, jan.-abr, 2004.

SILVA, T.R.P. **Como se diferenciar no mercado de moveis planejados**. Disponível em: <<http://www.emobile.com.br/site/noticias/diferenciar-mercado-de-moveis-planejados/>>. Acesso em: 27 jul. 2018.

SLACK, N.; JONES, A.B.; JOHNSTON, R. Administração da Produção, 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

UOL. **De cada dez empresas, seis fecham antes de completar 5 anos, aponta IBGE**. Disponível em:

<<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/09/14/de-cada-dez-empresas-seis-fecham-antes-de-completar-5-anos-aponta-ibge.htm#fotoNav=11>>. Acesso em: 2 ago. 2018.

WILLIAMS, K. New developments in performance management. **Strategic Finance**. April, 2002.

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO**Parte I – Sobre a empresa**

Nome comercial (informação optativa): _____

Tempo de atuação: _____

A contabilidade da empresa é:

externa – escritório contábil interna – dentro da empresa

Parte II – Sobre o entrevistado

Nome: _____

Idade: _____

Cargo: _____

Tempo de atuação no cargo: _____

Formação profissional: _____

Conhecimento em contabilidade gerencial:

Nenhum Pouco Muito

Parte III – Sobre a avaliação de desempenho na empresa

Há uma unidade responsável pelas tomadas de decisões na empresa?

Sim Não

Caso a resposta a questão anterior tenha sido “sim”, especifique:

As decisões da empresa têm como principal base o retorno financeiro?

Sim Não

A empresa tem tido o desempenho esperado?

Sim Não

A gestão solicita a contabilidade as demonstrações financeiras com frequência a fim de embasar suas decisões?

Sim Não

Existe na empresa um sistema de informação que sirva de base para a gestão tomar decisões?

Sim Não

Caso a resposta a questão anterior tenha sido 'sim', especifique:

Existe na empresa algum tipo de recurso que evidencie se as decisões tomadas pela gestão tem possibilitado o crescimento da empresa?

Sim Não

Caso a resposta a questão anterior tenha sido 'sim', especifique:

Responda de 0 a 10 qual nível de importância dado na empresa à necessidade de avaliação de desempenho:

Como a gestão realiza a avaliação de desempenho na empresa?

Sobre a questão anterior, há quanto tempo a empresa utiliza esse método ?

O método de avaliação de desempenho citado tem possibilitado o crescimento da empresa?

Sim Não

O método ou ferramenta de avaliação de desempenho utilizado pela empresa tem contribuído no processo de tomada de decisão?

Sim

Não

A empresa trabalha com metas?

Sim

Não

Quais as principais dificuldades enfrentadas pela gestão na tomada de decisão?

Diante do seu tempo de vivência no cargo, as decisões que não foram embasadas em uma avaliação de desempenho acarretaram danos a empresa?

Sim

Não

No seu papel como gestor, dentro do processo de tomada de decisão, qual fator ou aspecto gerencial o senhor (a) considera como o que mais possibilita o desempenho da empresa?
