

RELAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E MEDIDAS DE DESEMPENHO NAS INDÚSTRIAS MOVELEIRAS DO OESTE DE SANTA CATARINA¹

STRATEGIC POSITIONING RELATIONSHIP AND PERFORMANCE MEASURES IN THE MOVING INDUSTRIES OF THE WEST OF SANTA CATARINA

Cristiane Vinaga²
Ieda Margarete Oro³

Resumo: O estudo objetiva verificar a utilização da gestão estratégica e avaliar os níveis de uso dos Indicadores de Desempenho na indústria Moveleira do Oeste de Santa Catarina. A pesquisa caracteriza-se como descritiva com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online aplicado nas indústrias de móveis e compreendeu uma amostra de 226 empresas, listadas no Relatório de Indústria de Móveis e Madeira da Federação das Indústrias do Oeste de Estado de Santa Catarina (FIESC). Para análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas com o auxílio do programa SPSS Statistics v. 25 e planilhas de *software Excel* 2016. Sobre os resultados, estes apresentam evidências de que os indicadores de desempenho são usados principalmente nas escalas de 5 a 7. Na escala, usa muito, as medidas de desempenho de percentual de entrega no prazo e margem de lucro são as medidas mais utilizadas pelas empresas industriais, (58,43% e 55,06 % respectivamente), na escala poucas uso, as medidas de desempenho com menor percentual de utilização são, rotatividade, nível de endividamento e nível de inadimplência, com percentual de não utilização na ordem de 56,18%, 48,31% e 48,31% %%. Conclui-se que nas Indústrias de Móveis do Oeste de Santa Catarina, 48,71% das empresas usam as medidas de desempenho na escala de 5 a 7 enquanto que, 42,43% pouco usam ou usam de forma eventual as medidas desempenho.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Medidas de Desempenho, Indústria Moveleiras.

Abstract: The study aims to verify the use of strategic management and to evaluate the levels of use of the Performance Indicators in the furniture industry of the West of Santa Catarina. The research is characterized as descriptive with a quantitative approach. The data collection was performed through an online questionnaire applied in the furniture industries and comprised a sample of 226 companies, listed in the Furniture and Wood Industry Report of the Federation of Industries of the West of Santa Catarina State (FIESC). Statistical techniques were used to analyze the data using the SPSS Statistics v. 25 and Excel 2016 spreadsheets. On the results, these present evidence that the performance indicators are used mainly in the scales of 5 to 7. In the scale, it uses a lot, performance measures of percentage of delivery in term and margin (58.43% and 55.06% respectively), in the low use scale, the performance measures with the lowest percentage of utilization are turnover, level of

¹ Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Financeira e Controladoria da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus de São Miguel do Oeste, para a obtenção da especialização em Gestão Financeira e Controladoria.

² Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Gestão Financeira e Controladoria da UNOESC, campus de São Miguel do Oeste – SC.

³ Doutora em Ciências Contábeis e Administração e Professora do Curso de Pós-Graduação em Gestão Financeira e Controladoria da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, campus de São Miguel do Oeste – SC.

indebtedness and level of default, with a percentage of 56.31% and 48.31%, respectively. It can be concluded that 48.71% of the firms in the furniture industries of the West of Santa Catarina use the performance measures on the scale of 5 to 7 while 42.43% rarely use or use performance indicators.

Key words: Strategic Management, Performance Measures, Furniture Industry.

1 INTRODUÇÃO

As organizações e os seus gestores enfrentam diariamente muitos desafios no mundo dos negócios, exigindo que novas metodologias e ferramentas capazes de suprir as necessidades de informação e controle sejam desenvolvidas e implantadas nas empresas. Nessa perspectiva, as organizações buscam maximizar os resultados, diminuir os custos, manter o posicionamento competitivo e atender as necessidades dos clientes.

Por conseguinte, Costa et al. (2006) enfatiza que é fundamental que as empresas estruturam sua produção dentro de procedimentos que permitam a otimização dos recursos e o estabelecimento de metas para um melhor desempenho. Ou seja, Holanda (2007), reforça, que toda organização, precisa ter um processo de gestão estratégica, que permita o controle e a visão geral de todas as atividades desenvolvidas na organização. A fim de garantir a lucratividade e a continuidade da empresa (CERTO; PETER, 1993).

Portanto, a Gestão estratégica tem a finalidade de assegurar o crescimento e a sobrevivência da organização, através de processos sistemáticos de planejamento, gerenciamento e execução que envolve desde a alta administração até o nível operacional. (COSTA, 2005).

Assim, no processo da gestão estratégica, encontram-se duas metodologias basilares, a gestão estratégica de custos que demanda uma visão mais ampla dos elementos estratégicos a fim de propiciar a interação com fornecedores, concorrentes e clientes. (WRUBEL; DIEHL; OTT, 2010), e a gestão estratégica de diferenciação, que procura singularizar a oferta da empresa dos demais concorrentes, mediante a criação de um diferencial competitivo. (ALVES; MANÃS, 2008).

Assim, a determinação da gestão estratégica a ser utilizada, é delineada mediante um conjunto de ações da empresa que visa enfrentar as forças competitivas e promover uma posição sustentável diante do mercado concorrente (PORTER, 1999).

Contudo, a gestão estratégica unicamente, será bem-sucedida se for monitorada, revista e quantificada no decorrer da execução. Dessa forma, a implantação e o acompanhamento da gestão estratégica são importantíssimos para o seu sucesso e, exigindo assim, a implantação de um sistema de indicadores de desempenho. (BARBOSA, 2008).

Logo, a gestão estratégica baseada em indicadores de desempenho é peça chave para o crescimento organizacional, dado que, as medições são o ponto inicial para o aprimoramento e potencialização da execução das metas. (SILVA; LIMA, 2015).

À vista disso, as medidas de desempenho proporcionam a identificação de desvios na execução da gestão estratégica, auxiliam no desenvolvimento dos resultados operacionais e são fundamentais na avaliação do desempenho organizacional. (BEUREN; MARCELLO, 2016).

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) enfatizam que é necessário que os sistemas de gestão e medição de desempenho estejam apropriadamente conectados às estratégias e competências da organização para sua total eficiência.

Portanto, as empresas precisam desenvolver em conjunto com a gestão estratégica as medições de desempenho que irão exercer o papel de quantificar e qualificar a eficácia das tomadas de decisões. (HOLANDA, 2007).

Do ponto de vista da utilização prática das medidas de desempenho Caurio (2011) destaca que os resultados são bons, pois aproximam a visão empresarial dos gestores com o

operacional e contribuem para uma gestão efetiva e competitiva. Nessa linha, Nascimento et al. (2009) descrevem em seus estudos, que os indicadores de desempenho conseguem auxiliar na melhoria da tomada de decisão.

Ressalta-se que, de acordo com as pesquisas de Beuren e Marcello (2016), a utilização das medidas de desempenho associadas à gestão estratégica promovem a evolução e crescimento da organização.

Neste âmbito, a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) descreve que estado de Santa Catarina é destaque nacional na produção de móveis. As cidades de São Bento do Sul e Rio Negrinho possuem a maior concentração de empresas, enquanto que o Oeste Catarinense é o segundo maior polo fabricante de móveis do estado.

Contudo, o setor moveleiro, assim como, os demais setores da indústria brasileira, possuem empasses diários, como a concorrência, os fornecedores, os clientes, as mudanças econômicas e também os fatores organizacionais internos que afetam diretamente a produtividade, a rentabilidade, a lucratividade e principalmente a competitividade da organização.

Nessa sequência, em meio a esse cenário, como saber se empresa está gerando os resultados planejados, se continua competitiva, ou seus produtos já não atendem as necessidades do cliente. Baseado nisso, a pesquisa busca responder a seguinte questão problema: *Qual a relação entre o posicionamento estratégico e as medidas de desempenho (KPIs) na indústria moveleira do Oeste de Santa Catarina?* Para respondê-la, o objetivo geral do estudo é analisar o posicionamento estratégico e o uso de medidas de desempenho na indústria Moveleira do Oeste de Santa Catarina.

O estudo justifica-se primeiramente, pela necessidade de obter maior conhecimento sobre a relação da gestão estratégica e a utilização das Medidas de desempenho nas indústrias de móveis. Ou seja, as medidas de desempenho merecem destaque por serem essenciais ao gerenciamento das empresas, possibilitando o monitoramento e o controle da gestão estratégica. (HOLANDA, 2007).

Segundo porque, dada a importância desse setor para a economia, na região Oeste de Santa Catarina segundo a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), um estudo explorando dos aspectos de gestão estratégica e das medidas de desempenho, podem contribuir para o conhecimento e conseqüentemente desenvolvimento econômico e social do setor.

Na pesquisa, realiza-se um levantamento de dados, utilizando o questionário de pesquisa, aplicado nas indústrias de Móveis da região Oeste de Santa Catarina. Com os dados coletados, investiga-se a relação da gestão estratégica com as medidas de desempenho. Com isso, o artigo é composto, além desta introdução, por uma seção sobre o referencial teórico acerca de gestão estratégica e medidas de desempenho. Seguida dos procedimentos metodológicos. Após, são apresentados os resultados e as considerações finais, encerrando com as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A instabilidade econômica nacional e internacional, faz surgir inúmeras situações negativas, no qual os gestores precisam manter o foco no acompanhamento e aperfeiçoamento da Gestão Estratégica.

Historicamente o termo estratégia, era utilizado em conceitos de guerras militares, porém, após a Segunda Guerra mundial o termo estratégia, passou a ser utilizado no mercado

empresarial, com a finalidade de estruturar os recursos das organizações para o futuro. (FERNANDES; BERTON, 2012).

Logo, Gestão Estratégica é “o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes [...] e colaboradores da organização”. (COSTA, 2002, p. 54). Desse modo, a gestão estratégica é estabelecida por meio de um conjunto de ações gerenciais que garantem o desenvolvimento econômico, financeiro e social. (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011).

Por conseguinte, constata-se que, no processo de gestão estratégica, existem dois pontos inter-relacionados com o processo organizacional, que são a formulação da estratégia e a implementação da estratégia. Nesse sentido, a formulação da estratégia, está focada em rastrear e apontar as oportunidades e ameaças no ambiente externo e as forças e as fraquezas no ambiente interno, enquanto que a implementação da estratégia alcança a criação de ações que coloquem em prática os objetivos traçados (PONTES, 2012).

Assim, os processos de elaboração das estratégias empresariais refletem os meios e processos que a organização utiliza para neutralizar suas fraquezas internas e externas e potencializar as suas vantagens competitivas. (BARBOSA, 2008).

Por conseguinte, Costa (2002) define que os três pontos fundamentais para a formulação das estratégias são o propósito (o que a empresa quer ser), o ambiente (o que a empresa pode fazer) e a capacitação (o que a empresa sabe fazer).

Nesse sentido, a gestão estratégica alcança o planejamento estratégico, a organização estratégica, direção e controle estratégico e também o desenvolvimento estratégico. (OLIVEIRA, 1993).

Enfatiza-se, que a gestão estratégica tem a finalidade de analisar, por meio de indicadores e relatórios a situação empresarial antes da tomada de decisão, ou seja, o processo de decisão engloba a análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, a elaboração de um plano de ação, a execução do plano de ação e a avaliação do plano.

Em vista disso, as etapas básicas da gestão estratégica são elaborar a estratégia, planejar, analisar, acompanhar e somente por último tomar medidas corretivas. (BARBOSA, 2008).

Logo, Porter (1999), enfatiza que as empresas, diante das suas variáveis organizacionais, podem desenvolver três tipos de estratégias:

- 1) Estratégia Competitiva de Custos;
- 2) Estratégia Competitiva de Foco e;
- 3) Estratégia Competitiva de Diferenciação.

No entanto, a implementação bem-sucedida de cada uma dessas estratégias dependerá das habilidades e recursos envolvidos no processo.

2.1.1 Gestão Estratégica De Custos

As empresas precisam estar atentas as mudanças que ocorre no mundo dos negócios, ou seja, a tomada de decisão em determinada situação poderá afetar positivamente ou negativamente a longevidade da empresa.

Em virtude disso, as organizações se veem obrigadas a aperfeiçoar seus sistemas de informações gerenciais com a finalidade de detectar falhas em seus processos, otimizar seus recursos e garantir a competitividade.

Logo, a gestão estratégica de custos passar a ser uma ferramenta essencial para sustentar a competitividade.

Desse modo, é possível visualizar que a gestão estratégica, busca analisar a cadeia de informações como um todo e não somente no processo de agregação de valor do produto/mercadoria/serviço. (SILVA, 1999).

Nesse sentido, a gestão estratégica de custos é constituída por três pilares que são a análise da cadeia de valor; a análise de posicionamento estratégico e a análise de direcionadores de custos, conforme pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Foco e estratégias gerais da gestão estratégica de custos.

	Foco	Estratégias Gerais
Análise do posicionamento estratégico	Determinar que associações o cliente deve estabelecer com a marca oferecida.	a) Liderança em Custos, b)Diferenciação e. c) Focalização.
Análise da cadeia de valor	Identificar e explorar atividades internas e externas para fortalecer o posicionamento estratégico.	a)ligações internas: relacionamento de atividades executadas dentro da empresa, b)ligações externas: relacionamento de atividades executadas entre a empresa e fornecedores e clientes.
Análise dos direcionadores de custos	Conhecer o custo e o valor de atividades organizacionais e operacionais.	a) direcionadores de custos organizacionais, b) direcionadores de custos operacionais.

Autor: Lourenço (2014. p.32).

Assim, o pilar da cadeia de valor é base para a tomada de decisão estratégica, por envolver os acontecimentos externos à organização, mas que resultaram em impacto direto nos custos dos produtos/mercadorias/serviços. (WRUBEL; DIEHL; OTT, 2010). Enquanto que o posicionamento estratégico, engloba a análise das oportunidades ambientais externas, da definição de metas e de um conjunto de planos de ação para realizá-los. (SILVA, 1999).

Por último, o direcionamento de custo, que está emparelhado nas prioridades de cada setor (SILVA, 1999) e indica os pontos da cadeia produtiva a serem direcionadores para a análise em relação às decisões estratégicas. (WRUBEL; DIEHL; OTT, 2010).

2.1.2 Gestão Estratégica de Diferenciação

As empresas possuem em sua organização muitas variáveis, sendo impossível definir uma estratégia padrão que atenda às necessidades daquele determinado segmento.

Dessa forma, a estratégia de diferenciação pode ser uma força impulsionadora, que auxilie a empresa a expandir e firmar mercado, por meio da oferta de produtos diferenciados em tecnologia, designer, qualidade e atendimento.

Brandão (2008), pormenoriza que a busca pela estratégia de diferenciação é uma alternativa para evitar a competição direta pelo menor preço, possibilitando a empresa consolidar clientes e promover pressão de mercado sobre os concorrentes.

Logo, a gestão estratégia de diferenciação, visa oferecer ao mercado, a criação de produtos ou serviços com diferencial competitivo, que pode ser desde a marca até um atendimento personalizado, porém, nessa modalidade de gestão não é considera a produção em série com custo baixo. (ALVES; MANÃS, 2008).

A estratégia de diferenciação tem como características o investimento em pesquisa e desenvolvimento, marketing e também inovação constante em produtos e serviços.

Dessa forma, quando a empresa decide operar sob o enfoque da gestão estratégia de diferenciação, a empresa passa a ofertar aos seus clientes um produto único, personalizado, com qualidade e durabilidade superior, assim como, com características estéticas diferenciadas e, conseqüentemente com valor mais expressivo. (ACQAAH, 2013).

Nesse sentido, Porter (1999) ressalta que, enquanto a gestão estratégica de custos tem amplo foco na liderança de custos a gestão estratégica de diferenciação tem o seu núcleo na diferenciação dos produtos e serviços com valor mais alto.

2.2 MEDIDAS DE DESEMPENHO

As medidas de desempenho, ao longo do tempo, passaram por três fases, ou seja, a primeira fase foi do século XIV até o século XIX, quando surgiu a contabilidade e a administração de controles de produção. A segunda fase estendeu-se até meados de 1980, quando o processo de medição passou a compor o ciclo de planejamento estratégico e por fim, a terceira fase que se estende até os dias de hoje e tem como foco, as novas medidas de desempenho, que atendem todos os processos da organização. (HOLANDA, 2007).

Assim, Kaplan e Norton (1997) definem que somente poderá ser gerenciado o que for medido. Destarte, Silva e Lima (2015) corroboram que o processo de medição de desempenho, pode ser entendido como sendo o processo de quantificação das ações executadas pela empresa.

Logo, as medidas de desempenho refletem a filosofia, a cultura organizacional e descrevem o quanto o trabalho é bem feito em termos de custos, tempo e qualidade. (FISCHMANN; ZILMAR, 1999).

Com isso MacArthur (1996) define as medidas de desempenho como sendo a Quantificação das ações executadas com a finalidade de comparar com as metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Sendo assim, toda organização carece de um sistema de medição de desempenho, a fim de avaliar a eficiência e eficácia da sua gestão, diante do comportamento das pessoas envolvidas e dos processos realizados. (BEUREN; MARCELLO, 2016).

À vista disso, no momento em que a organização consegue medir o seu desempenho de forma clara e eficaz, consegue-se identificar as atividades que agregam valor ao seu produto e torna-se possível fazer comparações com o mercado concorrente e principalmente reformular estratégias para curto, médio e longo. (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

Por conseguinte, a escolha e definição das medidas de desempenho, devem estar fundamentadas em etapas sequenciadas, sendo que, os indicadores escolhidos precisam estar inclinados para o futuro, buscando evidenciar as metas estabelecidas. (CALLADO et al, 2009).

Para tanto, ressalta-se que é fundamental que o sistema de medição de desempenho esteja aliado ao planejamento das ações estratégicas. Desse modo, as medidas de desempenho têm sua origem no planejamento da gestão estratégica. (BARBOSA, 2008, p. 66).

Assim, as medidas de desempenho quando elaboradas seguindo o planejamento estratégico, oferecem aos gestores informações privilegiadas que favorecem a tomada de decisão e o gerenciamento do negócio. (BEUREN; MARCELLO, 2016).

Nesse sentido, as medidas de desempenho, revelam situações positivas e negativas, que serão relevantes na tomada de decisão. Conforme Frezatti et al. (2009, p. 159), “o desempenho deve ser medido periodicamente e proporcionar algum tipo de ação no gerenciamento das instituições”.

Dessa forma, para a empresa manter sua competitividade, é necessário que a empresa execute o seu plano estratégico, no entanto, é essencial a medição periódica dos processos e tabulação dos resultados (MULLER, 2003).

Silva e Lima (2015), apontam que o sistema de medição de desempenho deve comunicar-se com as medidas que quantificam o impacto das ações, com as medidas irão avaliar o desempenho da organização e por último o suporte técnico que permita a coleta, armazenamento e interpretação dos dados, transformando-os em relatórios de uso gerencial.

Conseqüentemente, o sistema e as medidas de desempenho afetam diretamente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Afetando, principalmente a alta administração devido aos riscos e ganhos e na base da execução por envolver mudanças organizacionais. À vista disso, é fundamental que os sistemas de gestão e medição de desempenho estejam apropriadamente conectados às estratégias e competências da organização, para que os objetivos sejam alcançados. (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.2.1 Medidas ou Indicadores de Desempenho- KPIs

Os indicadores de desempenho exercem a função de medir o resultado econômico e financeiro das entidades, assim como, promovem o acompanhamento contínuo das metas e objetivos definidos pela empresa no planejamento da Gestão Estratégica.

Dessa forma, Lantelme (1994) frisa que, os indicadores de desempenho são expressões quantitativas que representam a informação oriunda da avaliação, medição e aplicação de processos.

Assim, evidencia-se que, os Indicadores de Desempenho têm como finalidade proporcionar o gerenciamento eficaz da organização, sendo que, a sua mensuração, depende de inúmeras variáveis, e, portanto, é fundamental que os dados coletados, sejam, os mais precisos possíveis. (NASCIMENTO et al. 2009).

Nesse sentido Muller (2003), salienta que, os indicadores de desempenho devem suportar as metas da empresa, serem flexíveis, de fácil aplicação, serem eficientes (custo x benefícios) e visíveis e aceitos em todos os níveis hierárquicos.

Logo, Callado et al. (2009) realçam que os indicadores de desempenho, classificam-se em financeiros e não financeiros. Desse modo, os indicadores podem utilizar medidas tradicionais (informações das demonstrações contábeis) e medidas não tradicionais (medições do desempenho com os objetivos estratégicos) (BEUREN; MARCELLO, 2016).

Desse modo, identifica-se que, indicadores financeiros geram medidas quantitativas, expressas em valores monetários como, por exemplo, lucratividade, nível de endividamento, rentabilidade, custos fixos, margem operacional, ponto de equilíbrio. Enquanto que, os indicadores não financeiros, geram medidas quantitativas, porém, sem a indicação de valores monetários, pois, medem o nível do desempenho empresarial como a satisfação e retenção de clientes, habilidades dos funcionários, o volume de produtos defeituosos. (CALLADO et al. 2009).

Dessa forma, os indicadores de desempenho devem medir e gerenciar o desempenho empresarial, porém, a seleção e escolha dos indicadores de desempenho, devem ter como requisitos básicos a seletividade (indicadores relacionados a fatores críticos), representatividade, simplicidade, baixo custo, estabilidade, comparação externa, melhoria contínua. (HOLANDA, 2007).

Nessa perspectiva, o termo em inglês *Key Performance Indicators KPIs*, que significa Indicador-chave de Desempenho, retrata os indicadores capazes de mensurar efetivamente se a empresa está cumprindo com os objetivos estratégicos.

Com isso, Barbosa (2008, p. 77) define que os “KPIs representam um conjunto de medidas incidindo sobre os aspectos do desempenho organizacional, críticos para o sucesso atual e futuro da organização”.

Segundo Navarro (2005), os indicadores de desempenho podem ser Indicadores Desempenho Específicos e Indicadores de Desempenho Globais, sendo que:

- a) Indicadores de Desempenho Específicos: demonstram o desempenho da empresa ou do setor em relação ao ambiente em que estão inseridos.
- b) Indicadores de Desempenho Global: fornecem informações para o gerenciamento global da empresa e suas informações são utilizadas para planejamento e controle.

Barbosa (2008), destaca que Indicadores Chaves (KPIs) são métricas que ajudam a empresa aumentar a *performance*, assim com, promovem ações corretivas para a execução da gestão estratégica. Ou seja, são medidas direcionadas para o futuro que visam aumentar o desempenho empresarial.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A metodologia e os procedimentos da pesquisa possuem fundamental importância, pois apresentam um detalhamento amplo e estruturado necessários para alcançar os objetivos e conseqüentemente garantir o sucesso da investigação. “O rigor científico da pesquisa e a qualidade dos resultados do estudo dependem da correta definição dos métodos e procedimentos a serem adotados para a observação e a coleta dos dados, a mensuração das variáveis e as técnicas de análise de dados” (BEUREN, 2006, p. 54).

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva documental, conforme preceituado por Martins (1994), pois busca descrever a concepção dos gestores das empresas moveleiras do Oeste de Santa Catarina, quanto à utilização das estratégias de diferenciação, estratégias custos e as medidas de desempenho (KPIs). Esse tipo de estudo fornece dados transversais, por serem coletados em um único ponto no tempo, conforme preconizam Hair et al. (2007).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi realizada por meio de levantamento. Conforme Gil (2002), neste modelo de pesquisa, procede-se à solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter conclusões correspondentes aos dados coletados. O levantamento foi realizado por meio de questionário online aplicado aos gestores das empresas do segmento da indústria de móveis na região Oeste de Santa Catarina.

O universo da pesquisa compreendeu 572 empresas conforme listadas no Relatório de Indústria de Móveis e Madeira da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). Destas, excluíram-se 261 que são do ramo de serrarias, madeiras e maravalhas. Na consulta ao sítio de cada empresa, 85 estavam inativas, baixadas e inaptas, de modo que foram excluídas, resultando em 226 empresas. Destas, 75% são sociedades empresárias (limitadas), 20% são empresários individuais, 4% são empresa individual de responsabilidade limitada (de natureza empresária) e 1% são sociedades anônimas.

A amostra configura-se como não probabilística ou intencional. Para o contato com as empresas, consultou-se o Relatório de Indústria de Móveis e Madeira da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), a fim de se obter informações específicas das empresas, como CNPJ, inscrição estadual, endereço, e-mail e telefone.

Inicialmente o contato com as empresas foi realizado via correio eletrônico e por telefone. Primeiramente, foram postados e-mails pelo portal das empresas (link contate conosco). Dessa forma, foram contatadas as 226 empresas e retornaram 36 questionários respondidos. Nesse mesmo período, foi realizada aplicação de questionário na Feira Affemaq do Oeste de Santa Catarina, nos dias 02 a 04 de outubro, na cidade de Pinhalzinho/SC, onde identificou-se as empresas da amostra e 9 responderam o questionário. Outro recurso utilizado foi a divulgação desta pesquisa para o Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai - Simovale, que expôs o questionário aos seus associados.

Após esse período, como o retorno era insatisfatório (apenas 45 haviam respondido o questionário), optou-se pelo contato individual dos sócios das empresas, conforme consulta de identificação realizada no sítio da Receita Federal do Brasil de acordo com o CNPJ de cada empresa e posteriormente encaminhado o instrumento de pesquisa via redes sociais, (Facebook, WhatsApp, Messenger e Skype) e também contato telefônico

novamente, procedimento realizado por duas semanas, quando retornaram 44 respostas. A amostra final resultou em 89 instrumentos respondidos, ou seja, 39,38% da população.

O constructo do trabalho descreve a teoria da pesquisa, que será transformada em variáveis observáveis e mensuráveis a fim de transferir a teoria em realidade (MARTINS, 2005). Dessa forma, o constructo da pesquisa foi dividido em três dimensões que buscou analisar a gestão estratégica de diferenciação, gestão estratégica de custos e medidas de desempenho de acordo com cada variável.

Constructo da Pesquisa

Quadro 2 - Constructo da Pesquisa

Dimensões	Variáveis	Questões do Instrumento Pesquisa	Fonte
Estratégia de Diferenciação	Na escala, (1) representa pouco uso e (7) usa muito , os outros valores representam níveis intermediários, sendo de 2 a 4 neutro e 5 a 6 utiliza .	Desenvolvimento de novos produtos. Modernização e aperf. de produtos. Fornec. produtos para mercado de alto preço. Melhoria do atendimento ao cliente. Inovação na comercialização de produtos. Publicidade e promoção dos produtos. Constr. Identif. da marca da empresa. Nível de qualidade do produto.	Acqaah (2013).
Estratégia de Custos	Na escala, (1) representa pouco uso e (7) usa muito , os outros valores representam níveis intermediários, sendo de 2 a 4 neutro e 5 a 6 utiliza .	Oferta de uma gama de produtos. Oferta de preços competitivos. Previsão de crescimento do mercado. Controle de custos operacionais e indiretos. Inovação no processo de produção. Padronização dos produtos fabricados. Nível de redução das despesas. Evolução do custo de produção. Avaliação do custo do produto.	Acqaah (2013).
Medidas de Desempenho (Indicadores)	Na escala, (1) representa pouco uso e (7) usa muito , os outros valores representam níveis intermediários, sendo de 2 a 4 neutro e 5 a 6 utiliza .	Preço de venda estimado x realizado. Percentual de entregas no prazo. Margem de lucro. Evolução do número de clientes. Evolução do faturamento (vendas). Nível de inadimplência. Grau de inovação. Rotatividade de empregados. Giro do estoque. Avaliação do perfil do consumidor. Capacidade de produção efetiva. Evolução dos investimentos. Fluxo de Caixa. Nível de endividamento da empresa. Grau de partic da empresa no mercado. Rentabilidade do patrimônio. Retorno sobre os investimentos.	De Santana Junior (2017). Holanda (2007).

O instrumento de coleta dos dados constituiu-se de um questionário estruturado, com três dimensões e 42 variáveis (assertivas e questões), elaborado e operacionalizado pela ferramenta Google Docs (www.google.com/docs/about/). O questionário foi extraído do

artigo de Junior (2017). Antes do envio do questionário, foram realizados dois pré-testes, um com um profissional que trabalha na área de contabilidade e uma empresa do ramo de Informática e o outro com dois professores de uma instituição de ensino superior com formação em contabilidade. A coleta de dados ocorreu no período de setembro a outubro de 2018.

As variáveis da Tabela 1 foram inseridas no questionário utilizando-se uma escala de *likert* de 7 pontos, em que (1) representa pouco uso e (7) usa muito, os outros valores representam níveis intermediários. Buscando assim, identificar a intensidade de uso em cada bloco de assertivas do instrumento de pesquisa.

Na análise e interpretação dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas (média, desvio padrão, mínimo e máximo e Coeficiente Alfa de Cronback) com o auxílio do programa SPSS Statistics 25 e planilhas de *software Excel* 2016, no qual os dados foram estruturados em quadros e tabelas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico apresenta os resultados obtidos com a pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO

Para melhorar o entendimento dos resultados, foi elaborado o perfil dos respondentes e das empresas que participaram da pesquisa.

4.1.1 Perfil dos Respondentes

Para balizar o perfil dos respondentes, na Tabela 2 apresentam-se os percentuais referentes ao gênero, à idade, à escolaridade e ao cargo ou função que exercem na empresa.

Tabela 1 -Perfil dos Respondentes da Pesquisa.

Gênero		Idade	
Masculino	74,2 %	20 a 40 anos	61,79%
Feminino	25,8%	41 a 70 anos	38,21%
Cargo ou função		Escolaridade	
Sócio/Gerente	68,5%	Ensino Fundamental	2,2%
Gerente Geral Contratado	1,1%	Ensino Médio	36%
Gestor Financeiro-Administrativo	4,5%	Ensino Superior	44,9%
Controller	1,2%	Pós-graduação	16,9%
Contador	1,1%		
Outro	23,6%		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Obs.: Os valores estão expressos em porcentagem em relação a um total de 89 participantes.

Quanto ao gênero dos respondentes, verifica-se na Tabela 1 que 74,2 % são do gênero masculino e 25,8% do feminino, indicando maior representatividade masculina dos respondentes. Em relação à escolaridade, constatou-se boa formação escolar dos pesquisados,

em que 44,9% possuem ensino superior e 16,9 % têm curso de pós-graduação. Porém observa-se um expressivo percentual de 36% que possui apenas o ensino médio.

Com relação ao cargo, a maioria (68,5%) se declarou como sócio-gerente. Destaca-se que, observando o grau de escolaridade com o cargo exercido, evidencia-se que os respondentes apresentam condições compatíveis para responder o instrumento de pesquisa. Quanto à idade 61,79 % dos respondentes encontram-se na faixa dos 20 a 40 anos, enquanto que 38,21% estão na faixa dos 41 a 70 anos.

4.1.2 Perfil das Empresas

Para uma melhor compreensão da pesquisa, este tópico apresenta as estatísticas descritivas das empresas industriais do Oeste de Santa Catarina, participantes da pesquisa.

Tabela 2 - Perfil das Empresas

Há quantos anos a empresa foi fundada		Quantos colaboradores a empresa tem atualmente	
0 a 4 anos.	9%	1 a 20 colaboradores	65,17%
5 a 10 anos.	18%	21 a 60 colaboradores	20,22%
11 a 15 anos.	11,2%	61 a 100 colaboradores	10,11%
Mais de 16 anos.	61,8%	Mais de 100 colaboradores.	4,50%
Os produtos da empresa são vendidos		Empresa Familiar	
Somente no estado de Santa Catarina	41,6%	Sim	87,6%
Somente para outros estados	2,2%	Não	12,4%
Para o estado de Santa Catarina e para os outros Estados	38,2%		
Para o estado de Santa Catarina, para outros Estados e para o Exterior.	18%		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Obs.: Os valores estão expressos em porcentagem em relação a um total de 89 participantes.

Quanto ao tempo de fundação das indústrias de Móveis do Oeste de Santa Catarina, observa-se que 61,8%, possui mais de 16 anos de atividade e 18 % possuem de 5 a 10 anos, o que denota a importância econômica e financeira na geração de emprego e renda para essa região, assim, constata-se também que apesar dos entraves econômicos, financeiros e sociais essas empresas estão conseguindo sobreviver no mercado, por um período maior de 5 anos.

Nesse sentido, é importante se atentar para o fato de que, da produção de móveis da região Oeste 41,6% é vendido somente dentro do Estado de Santa Catarina, enquanto que 38,2% das indústrias vendem para Santa Catarina e para os outros estados e somente 18% dos móveis produzidos na região Oeste atendem o comércio exterior, outros estados brasileiros e o próprio estado de Santa Catarina.

Com relação ao número de funcionários, nota-se que, 65,17% das indústrias de móveis do Oeste de Santa Catarina, empregam até 20 colaboradores de forma direta e 20,22% possuem até 60 colaboradores trabalhando, mas, somente 4,5% emprega mais de 100 colaboradores.

A região Oeste possui como característica as empresas familiares, tal informação essa, que se confirma, pois das indústrias respondentes, 87,6% responderam que possuem membros da família em cargos de direção e que o capital da empresa está dividido entre os membros da

família. Características estas que comprovam a predominância das empresas familiares na indústria moveleira do Oeste de Santa Catarina.

4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA E MEDIDAS DE DESEMPENHO

Este tópico apresenta os resultados obtidos durante o procedimento de coleta de dados da pesquisa quanto à utilização da gestão estratégica de diferenciação, gestão estratégica de custos e medidas de desempenho. Destaca-se que, se solicitou aos participantes que informassem o nível de utilização de cada variável nas 34 questões propostas, sendo que, foi solicitado indicar a intensidade de uso em uma escala entre 1 a 7, de modo que 1 correspondia a pouco uso, e 7, a uso máximo.

Mas para análise, adotou-se a classificação de um 1 a 3 Pouco Relevante, 4 Neutro e 5 a 7 Muito Relevante.

4.2.1 Gestão Estratégica de Diferenciação e de Custos

Este item demonstra a intensidade de utilização de 17 variáveis, sendo 8 itens de gestão estratégica de diferenciação e 9 de gestão estratégica de custos, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Gestão Estratégica de Diferenciação e de Custos

Tipologia Estratégica	Variáveis	Não Relevante	Neutro	Muito Relevante
		%	%	%
Diferenciação	Desenvolvimento de novos produtos	44,94	10,11	44,94
	Modernização aperfeiçoamento de produtos	40,45	3,37	56,18
	Fornecimento de produtos para mercado de alto preço	49,44	8,99	41,57
	Melhoria do atendimento ao cliente	39,33	8,99	51,69
	Inovação na comercialização de produtos	47,19	6,74	46,07
	Publicidade e promoção dos produtos	56,18	6,74	37,08
	Constr. identificação da marca da empresa	47,19	5,62	47,19
	Nível de qualidade do produto	32,58		67,42
Custos	Oferta de uma gama de produtos	44,94	8,99	46,07
	Oferta de preços competitivos para produtos	42,70	10,11	47,19
	Previsão crescimento do mercado de vendas	39,33	7,87	52,81
	Controle de custos operacionais e indiretos	41,57	8,99	49,44
	Inovação no processo de produção	35,96	6,74	57,30
	Padronização dos produtos fabricados	44,94	6,74	48,31
	Nível de redução das despesas	39,33	6,74	53,93
	Evolução do custo	40,45	8,99	50,56
	Avaliação do custo do produto-	35,96	8,99	55,06

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Obs.: Os valores estão expressos em porcentagem em relação a um total de 89 participantes.

Observa-se, na Tabela 3, que, a variável nível de qualidade do produto foi indicada por 67,41% dos respondentes, como sendo a variável mais utilizada (muito relevante) na indústria de móveis.

Seguida pelas variáveis de inovação no processo de produção e modernização e aperfeiçoamento de produtos, onde 57,30% e 56,18% respectivamente dos respondentes afirmaram que utilizam muito esses fatores na gestão.

Esse fato evidencia que há preocupação em oferecer móveis com qualidade e inovação ao mercado consumidor interno e externo, promovendo assim, o crescimento das indústrias e consequentemente da região Oeste.

Resultado esse, identificado também nas pesquisas de Beuren e Oro (2014) e De Santana Junior (2017), onde a qualidade do produto esteve entre os fatores mais relevantes dos respondentes.

Logo, na escala pouco uso, observou-se que as variáveis menos utilizadas são publicidade e promoção dos produtos e fornecimento de produtos para mercado de alto preço, onde 56,18% e 49,44% respectivamente dos entrevistados respondeu que não utilizam essas variáveis na sua gestão.

Com relação ao fator de melhoria de atendimento ao cliente, constatou-se que 51,69% das indústrias de móveis faz uso dessa variável. O que denota, a preocupação da indústria em expandir e fidelizar o mercado consumidor.

Quanto a variável desenvolvimento de novos produtos, constatou-se que 44,94% das indústrias de móveis do Oeste de Santa Catarina faz uso dessa variável na gestão. No entanto, na mesma medida 44,94% dos questionados, ainda não utilizam esse item.

No que se refere a variável de Oferta de preços competitivos, constatou-se que 47,19% das indústrias de móveis utiliza essa variável. Os resultados encontrados coadunam Acquah (2013), onde as empresas com características familiares possuem tendência a adotar a gestão estratégica de custos. Conforme Tabela 3, é possível observar, que a maior utilização dos elementos está centrada nas variáveis correspondentes a gestão estratégica de custos. Em consonância com a caracterização das empresas, onde 87,6% dos entrevistados responderam que são empresas familiares.

Na Tabela 4, a estatística descritiva das variáveis que integram a gestão estratégica de diferenciação e custos.

Tabelas 4 - Estatísticas da Gestão Estratégica de Diferenciação e de Custos

Tipologia Estratégica	Variáveis	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Diferenciação	Desenvolvimento de novos produtos	1	7	4,07	2,115
	Modernização e aperfeiçoa. de produtos	1	7	4,42	1,959
	Fornec. Prod.. segme de merc. de alto preço	1	7	3,89	1,904
	Melhoria do atendimento ao cliente	1	7	4,45	1,977
	Inovação na comercialização de produtos	1	7	4,10	2,045
	Publicidade e promoção dos produtos	1	7	3,67	1,982
	Construção Iden. da marca da empresa	1	7	4,07	1,999
	Nível de qualidade do produto	1	7	4,84	1,959
Custos	Oferta de uma gama de produtos	1	7	4,01	1,916
	Oferta de preços competit. para produtos	1	7	4,10	1,889
	Previsão de cresc. do merc. de vendas	1	7	4,35	1,841
	Controle de custos operacionais e indiretos	1	7	4,28	1,925
	Inovação no processo de produção	1	7	4,48	1,937
	Padronização dos produtos fabricados	1	7	4,13	1,990

Nível de redução das despesas	1	7	4,45	1,871
Evolução do custo de produção	1	7	4,24	1,778
Avaliação do custo do produto	1	7	4,48	1,853

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Obs.: Os valores estão expressos em porcentagem em relação a um total de 89 participantes.

Examina-se na Tabela 4, que as variáveis publicidade e promoção dos produtos e fornecimento de produtos para segmentos de mercado de alto preço evidenciou as menores médias 3,67 e 3,89 respectivamente. Enquanto que as variáveis de nível de qualidade do produto, avaliação do custo do produto e padronização dos produtos apresentaram as maiores médias, respectivamente na ordem de 4,84, 4,48 e 4,48.

Dessa forma, constata-se que as maiores médias estão localizadas na gestão estratégica de custos. Sendo possível, reconhecer que há uma tendência ao posicionamento para a gestão estratégico de custos na indústria de móveis do Oeste de Santa Catarina.

4.2.2 Medidas de Desempenho

Este tópico apresenta os resultados obtidos durante o procedimento de coleta de dados da pesquisa quanto à utilização das medidas de desempenho. Ressalta-se que se solicitou aos participantes que informassem se utilizava cada uma das 17 medidas de desempenho constantes no questionário. Caso utilizassem, foi solicitado indicar a intensidade de uso em uma escala entre 1 a 7, de modo que 1 representa pouco uso e 7 usa muito. Mas para análise, adotou-se a classificação de um 1 a 3 Pouco Relevante, 4 Neutro e 5 a 7 Muito Relevante.

Conforme discriminado na tabela 5, verifica-se que todas as medidas de desempenho apresentadas, são utilizadas pelo menos por uma empresa, ou seja, todas as medidas de desempenho indicadas na lista são usadas, concordando assim, com os estudos de Santana Junior (2017).

Tabela 5 - Medidas de Desempenho

Medidas de Desempenho	Não Relevante	Neutro	Muito Relevante
	%	%	%
Preço de venda estimado x realizado	37,08	11,24	51,69
Percentual de entregas no prazo	33,71	7,87	58,43
Margem de lucro	38,20	6,74	55,06
Evolução do número de clientes	38,20	10,11	51,69
Evolução do faturamento	38,20	10,11	51,69
Nível de inadimplência	48,31	6,74	44,94
Grau de inovação	40,45	11,24	48,31
Rotatividade de empregados	56,18	8,99	34,83
Giro do estoque	44,94	7,87	47,19
Avaliação do perfil do consumidor	41,57	12,36	46,07
Capacidade de produção efetiva	43,82	6,74	49,44
Evolução dos investimentos	43,82	5,62	50,56
Fluxo de Caixa	43,82	11,24	44,94
Nível de endividamento da empresa	48,31	3,37	48,31
Grau de participação da empresa no mercado	44,94	12,36	42,70
Rentabilidade do patrimônio	40,45	8,99	50,56
Retorno sobre os investimentos	39,33	8,99	51,69

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Obs.: Os valores estão expressos em porcentagem em relação a um total de 89 participantes.

Nota-se, na Tabela 5, que a maior incidência de respostas nas medidas de desempenho está nas escalas de 5 a 7 classificadas como muito relevante, sendo assim, muito utilizada.

Constata-se que na escala usa muito as medidas de desempenho de percentual de entrega no prazo e margem de lucro são as medidas mais utilizada pelas empresas industriais, onde 58,43% e 55,06 % respectivamente dos participantes indicaram que utilizam muito essas medidas de desempenho.

Denota-se que, no que se refere à medida de desempenho margem de lucro, observa-se que as empresas utilizam muito essa medida, para a formação do preço de venda a fim de aperfeiçoar as vendas através do cálculo dos custos envolvidos.

Quanto à escala pouco uso, observou-se que as medidas de desempenho com menor percentual de utilização são rotatividade, nível de endividamento e nível de inadimplência, com percentual de não utilização de 56,18%, 48,31% e 48,31% respectivamente.

No que se refere à rotatividade, observa-se, que a não utilização dessa medida complementa os resultados encontrados na pesquisa do autor De Santana Junior (2017), sendo que essa variável evidenciou que 34% dos respondentes não a utilizam, na gestão estratégica.

Percebe-se que, as medidas de desempenho de retorno sobre investimento, preço de venda estimado x realizado, evolução do número de clientes e evolução do faturamento, tiveram a indicação de serem muito utilizadas (muito relevante) pelos entrevistados, no percentual de 51,69%.

Destaca-se ainda que, a medida de desempenho Fluxo de caixa foi indicada como sendo muito utilizada por 44,94% dos pesquisados. Assim, observou-se que as indústrias de móveis fazem uso das medidas de desempenho, atentando-se, para o fato de que alguns indicadores são amplamente utilizados pelas indústrias de móveis do Oeste de Santa Catarina, ou seja, em média 48,71% dessas empresas usam as medidas de desempenho na escala de 5 a 7 (muito relevante). Enquanto que, 42,43% da indústria moveleira pouco usam os indicadores de desempenho.

Em consonância com os resultados de Beuren e Marcello (2016), dos 17 indicadores de desempenho utilizados na pesquisa, a maioria (14 indicadores) indicou valores superiores da escala, o que sugere graus elevados de uso e importância na indústria moveleira do Oeste de Santa Catarina.

Tabela 6 - Estatísticas das Medidas de Desempenho

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preço de venda estimado x realizado	1	7	4,38	1,843
Percentual de entregas no prazo	1	7	4,69	1,911
Margem de lucro	1	7	4,52	1,908
Evolução do número de clientes	1	7	4,42	1,918
Evolução do faturamento (vendas)	1	7	4,44	1,846
Nível de inadimplência	1	7	4,04	2,011
Grau de inovação	1	7	4,28	1,877
Rotatividade de empregados	1	7	3,63	1,879
Giro do estoque	1	7	4,18	1,856
Avaliação do perfil do consumidor	1	7	4,24	1,877
Capacidade de produção efetiva	1	7	4,25	1,866
Evolução dos investimentos	1	7	4,21	1,974
Fluxo de Caixa	1	7	4,24	1,983
Nível de endividamento da empresa	1	7	4,15	2,048
Grau de participação no mercado	1	7	4,11	1,888
Rentabilidade do patrimônio	1	7	4,26	1,850
Retorno sobre os investimentos	1	7	4,31	1,893

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Obs.: Os valores estão expressos em porcentagem em relação a um total de 89 participantes.

Na avaliação dos itens de medidas de desempenho, constata-se, na Tabela 6, que as variáveis rotatividade de empregados e nível de inadimplência apresentaram a menor média na ordem de 3,63 e 4,04.

No entanto as variáveis percentual de entregas no prazo, margem de lucro e evolução do faturamento (vendas) compreenderam as maiores médias, respectivamente 4,69, 4,52 e 4,44.

Tabela 7 - Coeficiente Alfa de Cronback

Variável	Coeficiente Alfa de Cronback
Gestão Estratégica de Diferenciação	0,963
Gestão Estratégica de Custos	0,967
Medidas de Desempenho	0,985

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Obs.: Os valores estão expressos em porcentagem em relação a um total de 89 participantes.

A análise de confiabilidade dos dados foi efetuada por meio do modelo de Alfa de Cronbach, que tem o objetivo de medir a consistência interna baseada na correlação média dos itens. (JUNIOR, 2017). Dessa forma, o Coeficiente *Alfa de Cronback* é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1 (HAIR; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2007). Sendo que, quanto mais próximo de 1 maior a confiabilidade entre os indicadores.

Constatou-se que as variáveis atendem aos critérios de confiabilidade e consistência, sendo que neste estudo os indicadores para dimensão do constructo, foi superior a 0,90.

Tabela 8 – Correlações Pearson

	Indicador de Diferenciação	Indicador de Custos	Indicador de Desempenho
Indicador de Diferenciação	1		
Indicador de Custos	0,888**	1	
Indicador de Desempenho	0,848**	0,881**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Obs.: Os valores estão expressos em relação a um total de 89 participantes.

Em análise as variáveis relativas aos indicadores de diferenciação, custos e indicadores de desempenho, constata-se que existe uma correlação forte entre os fatores. Conforme é possível verificar na Tabela 8, todas as variáveis possuem correlações fortes positivas, num grau superior a $0,8 \leq r < 1$. Dessa forma, é possível evidenciar que cada variável está de alguma forma, relacionada uma com a outra.

Contata-se que, conforme a Tabela 8, a correlação mais forte está relacionada entre o indicador de custos e o indicador de desempenho, indicando assim, que as indústrias de móveis da pesquisa que utilizam os indicadores de desempenho como medida da gestão estratégica, tendem a utilizar mais os indicadores de custos do que os indicadores de diferenciação.

5 CONCLUSÕES

O estudo objetivou analisar a utilização da gestão estratégica e avaliar os níveis de uso dos Indicadores de Desempenho na indústria Moveleira do Oeste de Santa Catarina. A amostra é composta por 89 respondentes. O instrumento de pesquisa constituiu-se do questionário contido nos artigos de Acqaah (2013), De Santana Junior (2017) e Holanda (2007) que, após a elaboração, passou a ter 34 variáveis que passaram a englobar a gestão estratégica de diferenciação, gestão estratégica de custos e medidas de desempenho. Na análise e interpretação dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas (média, desvio padrão, mínimo e máximo, Coeficiente Alfa de Cronback, Correlações de Pearson) com o auxílio do programa SPSS Statistics 25 e planilhas de *software Excel 2016*, no qual os dados foram estruturados em quadros e tabelas.

Na análise das variáveis de gestão estratégica de diferenciação e gestão estratégica de custos constatou-se que o item nível de qualidade do produto foi indicada por 67,41% dos respondentes, como sendo a variável mais utilizada (muito relevante) na indústria de móveis do Oeste de Santa Catarina, seguida pelas variáveis de inovação no processo de produção e modernização e aperfeiçoamento de produtos, onde 57,30% e 56,18% respectivamente dos entrevistados afirmaram que utilizam muito esses fatores na gestão.

No que se refere, a escala pouco uso, observou-se que as variáveis menos utilizadas são publicidade e promoção dos produtos e fornecimento de produtos para mercado de alto preço, onde 56,18% e 49,44% respectivamente dos entrevistados respondeu que não utilizam essas variáveis na sua gestão.

Dessa forma, foi constatado que a maior utilização dos fatores entre gestão estratégica de diferenciação e gestão estratégica de custos está centrada nas variáveis correspondentes a gestão estratégica de custos.

Quanto a análise das estatísticas descritivas das variáveis que compõem a pesquisa de gestão estratégica de diferenciação e da gestão estratégica de custos, averiguou-se que as variáveis publicidade e promoção dos produtos e fornecimento de produtos para segmentos de mercado de alto preço evidenciaram as menores médias 3,67% e 3,89% respectivamente. Enquanto que as variáveis de nível de qualidade do produto, avaliação do custo do produto e padronização dos produtos apresentaram as maiores médias, respectivamente na ordem de 4,84%, 4,48% e 4,48%.

No que tange, a análise estatística descritiva das medidas de desempenho, apurou-se que as variáveis rotatividade de empregados e nível de inadimplência apresentaram a menor média na ordem de 3,63% e 4,04% enquanto que, as variáveis de percentual de entregas no prazo, margem de lucro e evolução do faturamento (vendas) compreenderam as maiores médias, de 4,69%, 4,52% e 4,44% respectivamente.

No que concerne a escala de uso das Medidas de Desempenho nas indústrias de Móveis do Oeste de Santa Catarina, constatou-se que a maior incidência das respostas esteve nas escalas de 5 a 7 classificadas usa muito (muito relevante).

Constata-se que na escala usa muito as medidas de desempenho de percentual de entrega no prazo e margem de lucro são as medidas mais utilizada pelas empresas industriais (58,43% e 55,06 % respectivamente).

Quanto à escala pouco uso, apurou-se que as medidas de desempenho com menor percentual de utilização são, rotatividade, nível de endividamento e nível de inadimplência, com percentual de não utilização de 56,18%, 48,31% e 48,31% respectivamente. Dessa forma, examinou-se que, o resultado da variável rotatividade encontrado na pesquisa, complementa os resultados apurados na pesquisa do autor De Santana Junior (2017).

Comprova-se que, em consonância com os resultados de Beuren e Marcello (2016), dos 17 indicadores de desempenho utilizados na pesquisa, a maioria (14 indicadores) indicou valores superiores da escala, o que sugere graus elevados de uso e importância na indústria moveleira do Oeste de Santa Catarina.

Quanta a análise de confiabilidade dos dados averiguou-se que as variáveis atendem aos critérios de confiabilidade e consistência, onde os indicadores para a dimensão do constructo foram superiores a 0,90. Sobre as Correlações de Pearson, constata-se que existe uma correlação forte entre os fatores, com destaque para a correlação entre o indicador de custo e o indicador de desempenho.

Dessa forma, conclui-se que as indústrias de móveis fazem uso das medidas de desempenho, atentando-se, para o fato de que alguns indicadores são amplamente utilizados pelas indústrias de móveis do Oeste de Santa Catarina, ou seja, em média 48,71% dessas empresas usam as medidas de desempenho na escala de 5 a 7 (muito relevante). Enquanto que, 42,43% da indústria moveleira pouco usam os indicadores de desempenho.

Recomenda-se, ampliar a área de estudo para outras regiões do Estado de Santa Catarina a fim de averiguar a intensidade de utilização de outros indicadores de desempenho, assim como, a aplicação do estudo em outros setores industriais pode contribuir para o conhecimento e crescimento econômico das indústrias em geral. Pesquisas com verificação *in loco* podem contribuir para explicações sobre a não utilização de indicadores de margem de lucro e evolução do faturamento.

REFERÊNCIAS

ACQUAAH, Moses. Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. **Bryan School of Business & Economics**, v. 4, n. 2, p.131-146, 2013.

ALMEIDA Simone de; MARÇAL Rui Francisco Martins; KOVALESKI João Luiz. Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. 2004. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0115_0755.pdf> . Acessado em 08 agos. 2018.

ALVES, Ernani, J.; MANÃS, Antonio Vico. Estratégia por diferenciação: Uma proposta de vantagem competitiva através do composto de marketing e valor social. **Revista de Administração e Diálogo**, São Paulo: v. 10 n. 1, 2008, p. 18-46.

AZEITÃO, Roberto; ROBERTO, José. O planejamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. 2010. **Revista OTOC**, v.10 n.120, 2010, p. 57-68.

BARBOSA, Hamilton Correa. Indicadores de desempenho dos negócios: avaliação de sua importância no acompanhamento e revisão de ações estratégicas em empresas de manufatura (um estudo de caso). 2008. 187 f. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2359/68050200526.pdf>. Acessado em: 22 agosto 2018.

BRANDÃO, Euler Alves. A propaganda na estratégia de diferenciação competitiva do varejo de eletrodomésticos brasileiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 8, n. 1, p. 1-15, jan./jul. 2008.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; MARCELLO; Idair Edson. Relação da Importância dos Recursos Estratégicos com as Medidas de Desempenho em Empresas Brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 64-82, 2016.

CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; MOLLER, Horst Dieter; NEUTZLING, Daiane Mülling. **Revista e-Gesta**, v. 5, n. 1, p. 71-93, jan.-mar./2009.

CANÇADO, A. C.; VILLELA, L. E.; SAUSEN, J. O. Gestão Social e Gestão Estratégica: Reflexões sobre as Diferenças e Aproximações de Conceitos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 10, n. 3, p. 69-84, 2016.

CAURIO, Cristian. Método de apoio para a melhoria da gestão organizacional através de indicadores de desempenho e gestão de processos. 2011. 116f. Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais - Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC).

Disponível em:

<<https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/267/1/CristianCaurio.pdf>>. Acessado em: 22 de agosto de 2018.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica. Planejamento e implantação da estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 1 ed. 6. Tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Jorge Moreira da; HORTA Isabel; GUIMARÃES Nuno; FALCÃO João; NÓVOA Cunha Henriqueta; SOUSA, Rui Soucasaux. Sistemas de Indicadores de Desempenho e Produtividade Para a Construção Civil. Disponível em:<https://www.fep.up.pt/disciplinas/PGI914/Ref_topico1/Sistemas%20de%20Indicadores_IH_JMC_NG_QIC2006.pdf>. Acessado em 17 abr. 2018.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora á avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo, Saraiva, 2012.

FISCHMANN Adalberto A; ZILBER Moisés Ari. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. **Revista de Administração Mackenzie**, v 1, n. 1 p. 10-25, 2000. Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo, Brasil

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, Joseph F. Jr; Babin, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. Porto Alegre. Bookman, 2009.

HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. **Indicadores de desempenho uma Análise das Empresas de Construção Civil no Município de João Pessoa**. 2007. 106 f. Dissertação (Mestrado do Programa Multiinstitucional e InterRegional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis- UNB, UFPE, UFPB e UFRN). João Pessoa – Paraíba. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2416/1/2007_FernandaMarquesdeAlmeidaHolanda.pdf>. Acessado em: 22 agosto 2018.

JUNIOR, Gilvan Medeiros de Santana Junior. **Ciclo de Vida Organizacional e Mensuração de Desempenho: uma percepção no uso de medidas de desempenho em empresas industriais da Paraíba.2017**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufpb.br/ppgcc/contents/dissertacoes/dissertacao-gilvan-medeiros-de-santana-junior.pdf>>. Acessado em: 8 agos. 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. 16 ed. São Paulo: Campus, 1997.

LANTELME, Elvira Maria Vieira. **Proposta de um sistema de Indicadores de Qualidade e Produtividade para a Construção Civil**. 1994. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/000129429.pdf>>. Acessado em: 17 abr. 2018.

LOURENÇO, Rosenery Loureiro. O Uso da Gestão Estratégica de Custos por Empresas do Setor Imobiliário. **Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (Iceac)**. Rio Grande, 18 (1): 29-40, 2014.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? 2011. **Revista Facef Pesquisa**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011.

MACARTHUR, J. B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. **Journal of cost Management**, v.10, n. 3, 39-4, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**.1994. São Paulo: Atlas.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências administrativas. **Revista Gestão e Regionalidade**, 21(62), 28-35. doi: 10.13037/gr.vol21n62.267, 2005.

MEYER, Victor Jr; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. 2011. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v 46, p 49-70, jan./fev. 2012.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292f. Tese (Doutorado em Engenharia- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3463>>. Acessado em: 22 de agosto de 2018.

NASCIMENTO, Sabrina do; BORTOLUZZI Sandro César; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra Rolim. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 373-391, 2011.

NAVARRO, Gustavo Pedroso. **Proposta de Sistema de Indicadores para a Gestão da Produção em Empreendimentos de Edificações Residenciais**. 2005. Dissertação (Mestrado- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Porto Alegre, Brasil, Rio Grande do Sul, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10155/000524788.pdf?sequence=1>>. Acessado em 22 de agosto de 2018.

OLIVEIRA, Silvio. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993. 224 p.

PONTES, Andréa Simone Machiavelli. Análise do Tema Gestão Estratégica nas Pequenas Empresas Prestadoras de Serviços: Uma Revisão Bibliográfica. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 2 (2012).

Porter, M. (1999). **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus

SILVA, Christian Luiz da. Gestão estratégica de custos: O custo meta na cadeia de valor. **Rev. FAE**, Curitiba, v.2, n.2 p. 17-26, 1999.

SILVA, Elias Hans Dener Ribeiro da; LIMA, Edson Pinheiro de. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **Revista GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 3 p. 159- 175, 2015.

WRUBEL, Franciele; DIEHL, Carlos Alberto; OTT, Ernani. Informações sobre gestão estratégica de custos divulgadas por companhias abertas brasileiras. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n.13, 2010, pp. 127-150.