

RELAÇÕES ENTRE FATORES CONTINGENCIAIS DE EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL E A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA A INDICADORES DE DESEMPENHO

Aline Romão da Silva

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: liine_romao@hotmail.com

Aldo Leonardo Cunha Callado

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: aldocallado@yahoo.com.br

Linha Temática: Controladoria no Setor Privado

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar as relações entre fatores contingenciais de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). A pesquisa se classifica como descritiva e quantitativa. Para a sua operacionalização, foi aplicado um questionário estruturado com gestores de 29 empresas. Para o tratamento dos dados, realizou-se a aplicação do Coeficiente de Correlação de *Spearman*. Os resultados obtidos sugerem que os critérios de mensuração de desempenho influenciam, em maior proporção que os demais fatores investigados, a importância atribuída aos indicadores das dimensões, financeira e de aprendizagem e crescimento. Infere-se também que a importância atribuída aos indicadores da dimensão clientes independe das características dos gestores investigados e se mostrou influenciada por duas características das empresas e uma característica relacionada aos critérios de mensuração, a saber: tempo de atuação, formalização dos processos operacionais e procedimentos para mensuração de desempenho. Além disso, os fatores relacionados às características das empresas e aos critérios de mensuração se associam, em maior proporção que as características pessoais dos gestores, à importância dada aos indicadores da dimensão de processos internos.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho; Fatores contingenciais; Construção civil.

1. INTRODUÇÃO

No âmbito organizacional, faz-se necessário que o gerenciamento empresarial tenha flexibilidade para que possibilite revisões frequentes da estratégia, antes de ser implementada. A continuidade da organização requer agilidade e adaptação no que tange às alterações e variações observadas no ambiente corporativo e no mercado. Surge então, a necessidade de se avaliar o desempenho organizacional.

Gomes *et al.* (2014) consideram que a avaliação de desempenho por meio da estruturação de indicadores se torna uma necessidade premente e urgente para auxiliar à tomada de decisão de forma rápida e eficaz. Esta se apresenta como indispensável para a administração de ambientes complexos, sujeitos a contínuas modificações, ao longo do processo estratégico.

De acordo com Parmenter (2015), muitas organizações que operam com indicadores de desempenho consideram que o uso desses indicadores fez pouca ou nenhuma diferença no tocante ao desempenho organizacional. Em muitos casos, conforme o mesmo autor, isso ocorreu devido à ausência da construção de um espaço, no qual os indicadores podem ser desenvolvidos e operacionalizados de forma decisiva.

Os setores econômicos têm procurado se adaptar às modificações enfrentadas no mercado competitivo e, com isso, necessitam conhecer o desempenho de suas ações, estando ou não relacionadas com aspectos financeiros. O setor de construção civil é responsável por uma parcela significativa na economia do Brasil, visto que, envolve muitos interessados e colaboradores. Sendo assim, espera-se que exista uma necessidade por contínuas ações visando à melhoria de seu desempenho frente à competitividade.

O setor de construção civil, de acordo com os dados divulgados pela Câmara Brasileira de Indústria da Construção - CBIC (2016) registrou queda de 7,6% em seu Produto Interno Bruto (PIB) em 2015. De acordo com o estudo realizado pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e divulgado pela CBIC (2015), o número de estabelecimentos formais na construção civil na região Nordeste é 39.431, sendo 4.450 do estado paraibano e na capital, João Pessoa, há 2.527 estabelecimentos formalizados.

Com base nesse contexto, o estudo apresenta o seguinte problema: **Quais as relações entre os fatores contingenciais de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)?** O objetivo desse artigo é analisar as relações entre fatores contingenciais de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC).

A presente pesquisa encontra-se vinculada a um projeto financiado pelo CNPq. A pesquisa pode ser considerada relevante, pois o setor de construção civil tem participação significativa na economia local, uma vez que engloba um considerável contingente de trabalhadores e interessados. O estudo é também considerado original, pois foi motivado a partir de uma lacuna teórico-empírica identificada, decorrente da necessidade de desenvolvimento de estudos associados ao tema, considerando a localidade em que pesquisa foi realizada.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Medição de Desempenho

Com o aumento da competitividade, as mudanças do ambiente e a adaptação organizacional na busca pela continuidade no mercado, as empresas necessitam conhecer o seu desempenho, tanto como medida corretiva, quanto preventiva. É por meio da medição de desempenho que se obtém informações para a avaliação de um sistema ou atividade. A partir dessa avaliação, a organização tem a oportunidade de verificar se seus objetivos estratégicos estão sendo atingidos e, em caso negativo, de definir ações de melhoria.

A avaliação de desempenho das empresas é considerada uma atividade fundamental na gestão empresarial. Isso decorre do fato de que, neste milênio, há, cada vez mais, novos desafios aos gestores ante a dinâmica do mundo dos negócios. Essa nova perspectiva social exigiu um novo olhar sobre o que significa avaliar o desempenho organizacional (NASCIMENTO *et al.*, 2011).

Os indicadores de desempenho, além de monitorarem a empresa de maneira global, auxiliam na tomada de decisão e no desenvolvimento dos planos de ação, sendo um suporte para a gestão estratégica organizacional (SILVA; LIMA, 2015). De acordo com os mesmos autores, observa-se uma tendência mundial pela busca do conhecimento sobre a medição do

desempenho empresarial que vem sendo objeto de estudos por parte de executivos, preocupados em testar como se deve mensurar o desempenho de suas empresas.

Os processos organizacionais, e todas as atividades desenvolvidas, trazem a necessidade de monitoramento e avaliações constantes. Para tanto, faz-se necessário o uso de metodologias e sistemas para avaliar o desempenho empresarial. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de avaliação bastante desenvolvido e difundido internacionalmente, onde suas perspectivas já são bastante utilizadas no meio empresarial como medida de estratégia e de avaliação de desempenho (MARTINS *et al.*, 2013).

A perspectiva financeira vincula a empresa aos seus acionistas com a atenção principal para a forma como se deve olhar para seus acionistas e para aqueles com interesse financeiro na organização (ASOSHEH; NALCHIGAR; JAMPORAZMEY, 2010). Já a perspectiva do cliente, considera que os clientes da organização representam um fator crucial para o sucesso financeiro por gerarem receita na aquisição de seus produtos e serviços.

Na perspectiva dos processos internos, as empresas devem decidir em que processos e competências devem se destacar e especificar medidas para cada uma delas. E por fim, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, identifica-se a infraestrutura que a organização deve construir para criar crescimento e melhoria de longo prazo. Exige, portanto, que as organizações continuamente melhorem suas capacidades para entregar valor aos clientes e acionistas (ASOSHEH, NALCHIGAR, JAMPORAZMEY, 2010).

Observa-se a necessidade de que a tomada de decisão seja auxiliada por ferramentas gerenciais, dentre as quais está incluída a avaliação de desempenho. Estabelecer o uso de indicadores e metodologias, a exemplo do BSC, para conhecer o desempenho organizacional poderá colaborar para uma mensuração eficaz, bem como para o controle dos processos, dado o contexto de mudanças contínuas no qual as entidades estão inseridas.

2.2 Fatores Contingenciais

Diversas características internas e externas têm despertado interesse e gerado investigação para a compreensão do nível de influência nas decisões organizacionais. Exemplos dessas características estão associados ao perfil do gestor, relacionadas às particularidades das empresas ou no tocante ao ambiente externo.

Os fatores contingenciais são caracterizados como variáveis que influenciam o processo decisório e a configuração estrutural sejam no âmbito empresarial ou no pessoal (SANTOS *et al.*, 2016). A análise de fatores contingenciais expõe que não há uma estrutura organizacional única que seja efetiva para todas as organizações. Neste sentido, há uma grande dificuldade em se estabelecer modelos e padrões, uma vez que a estrutura poderá variar de acordo com as peculiaridades de cada organização.

Para Oliveira e Beuren (2009), sugere-se que a organização e as características da empresa dependem do ambiente no qual está inserida e da estratégia e tecnologia por ela adotadas. Nesse sentido, os fatores contingenciais se apresentam com variáveis dependentes e contingentes em relação ao ambiente e à tecnologia. Denota-se, portanto, a importância do estudo dessas variáveis para avaliar o desempenho organizacional.

Segundo Otley (2016), as variáveis independentes podem ser agrupadas em variáveis externas e internas. As variáveis externas incluem tecnologia, concorrência no mercado ou hostilidade, incerteza e cultura nacional. Já sobre as variáveis internas, o mesmo autor destaca o tamanho da organização, a estrutura, a estratégia, os sistemas de informação, as variáveis psicológicas, a participação dos trabalhadores nos sistemas, a posição no mercado, o estágio do ciclo de vida do produto e as mudanças.

A presente pesquisa delimitou os seguintes fatores contingenciais a serem investigados: características dos gestores, tempo de atuação da empresa, número de empregados, estrutura hierárquica, formalização dos processos operacionais, critério para a

seleção de indicadores de desempenho, procedimentos para mensuração de desempenho e frequência dos relatórios sobre desempenho. Infere-se, conforme disposto na literatura, que os fatores contingenciais podem exercer influência nas atividades da organização, pois não há modelos ou estruturas programadas, sendo necessária a adaptação de acordo com cada estrutura empresarial.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, essa pesquisa classifica-se como descritiva. Conforme Gil (2010), estudos assim caracterizados têm por finalidade descrever as particularidades de determinada população e/ou, ainda, identificar possíveis relações entre as variáveis de determinado grupo.

Quanto à abordagem, trata-se de uma investigação predominantemente quantitativa, pois, conforme Raupp e Beuren (2013), essa tipologia de pesquisa se distingue pelo uso de instrumentos estatísticos, na coleta e no tratamento dos dados. Quanto aos procedimentos, este estudo se caracteriza como de levantamento.

Para definir o universo da pesquisa foi consultado o cadastro disponibilizado pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa (SINDUSCON-JP), com informações de todas as construtoras que estão localizadas no município. A população desta pesquisa foi composta por 206 construtoras disponibilizadas no cadastro. A amostra foi definida por critérios não probabilísticos e por acessibilidade, visto que, foi constituída por 29 (vinte e nove) organizações que aceitaram participar da pesquisa. Sendo assim, a amostra representa, aproximadamente, 14,07% da população.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado. O questionário foi aplicado com gestores e/ou proprietários que têm experiências práticas com o problema pesquisado das empresas participantes da pesquisa durante um período de 06 meses.

Para a operacionalização desta pesquisa foram considerados quatro grupos de variáveis que integram o questionário. O primeiro foi composto por fatores internos relacionados às características dos gestores, a saber: (1) faixa etária; (2) escolaridade; e (3) experiência profissional. O segundo foi composto por características relativas às empresas, a saber: (1) tempo de atuação da empresa no mercado; (2) número de empregados; (3) estrutura hierárquica; e (4) grau de formalização dos processos operacionais. O terceiro grupo foi formado por fatores relacionados aos critérios de mensuração de desempenho adotados pelas organizações, são eles: (1) critério adotado para a seleção dos indicadores de desempenho; (2) procedimentos referentes à mensuração do desempenho; e (3) frequência dos relatórios sobre desempenho. Por último, foi investigada a importância atribuída aos indicadores de desempenho classificados entre as dimensões do *Balanced Scorecard*.

Foram considerados os seguintes indicadores de desempenho: (1) lucratividade; (2) rentabilidade; (3) crescimento das vendas; (4) custos totais; (5) custos unitários; (6) fluxo de caixa; (7) retorno do investimento; (8) inventários e; (9) preço dos produtos (**dimensão financeira**); (10) quantidade de clientes; (11) novos clientes; (12) qualidade dos produtos; (13) devolução dos produtos; (14) tempo de entrega; (15) pontualidade de entrega; (16) responsividade e; (17) crescimento da participação de mercado (**dimensão dos clientes**); (18) tempo de realização das operações; (19) flexibilidade de entrega; (20) tempo de estocagem; (21) fornecedores; (22) flexibilidade de volume operacional; (23) uso da capacidade instalada; (24) pós-venda; (25) entregas no prazo e; (26) desperdícios (**dimensão dos processos internos**); (27) produtividade dos empregados; (28) satisfação dos empregados; (29) rotatividade de empregados; (30) flexibilidade dos empregados; (31) inovação nos produtos; (32) investimentos em treinamento e; (33) gestão de risco (**dimensão de aprendizagem e crescimento**).

As variáveis referentes à importância atribuída aos indicadores de desempenho foram expressas por meio de Escala do tipo *Likert*, a qual se caracteriza pela possibilidade de três ou mais categorias de respostas para as questões, geralmente organizadas de maneira gradual (BAPTISTA; CAMPOS, 2016). Nessa pesquisa, as variáveis foram representadas matematicamente por 01, para o grau mínimo, e 04, para o grau máximo de importância.

Foi utilizado como método para análise da correlação entre as variáveis investigadas o coeficiente de *Spearman*, para o qual foi considerado o nível de significância de 95% ($\alpha = 0,05$) como referência mínima aceitável para determinar a significância estatística. Este coeficiente é utilizado para medir o nível de associação entre variáveis expressas em uma escala ordinal ou contínua, para relações lineares ou não lineares (REIS, 2016). Em relação a sua magnitude, esta pesquisa seguiu a interpretação sugerida por Mukaka (2012), conforme os seguintes valores: (a) a partir de $|0.9|$ - indica uma correlação muito forte; (b) de $|0.7|$ a $|0.9|$ - indica uma correlação forte; (c) de $|0.5|$ a $|0.7|$ - indica uma correlação moderada; (d) de $|0.3|$ a $|0.5|$ - indica uma correlação fraca; e (e) de 0 a $|0.3|$ - indica uma correlação desprezível.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores de desempenho e as características dos gestores

Inicialmente foram investigadas as relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores de desempenho da dimensão financeira e as características pessoais dos gestores. Conforme resultados apresentados na Tabela 1 há correlações fracas entre a escolaridade do gestor e a importância atribuída ao indicador de custos totais e ao indicador de fluxo de caixa.

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

Indicadores	Correlação		
	Faixa etária	Escolaridade	Experiência profissional
Lucratividade	-0,288	0,037	-0,297
Rentabilidade	-0,090	0,066	-0,212
Crescimento das Vendas	-0,336	-0,124	-0,292
Custos Totais	-0,163	0,469*	-0,148
Custos Unitários	-0,223	0,315	-0,303
Fluxo de Caixa	-0,167	0,463*	-0,192
Retorno do Investimento	-0,057	0,175	0,026
Inventários	0,063	0,167	0,136
Preço dos Produtos	0,059	0,302	-0,019

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

Observa-se ainda que as correlações significativas se apresentem de forma direta. Infere-se que gestores com maior nível de conhecimento formalizado, tendem a dar maior importância a fatores que influenciam o resultado da organização. Semelhante aos resultados dessa pesquisa, o estudo realizado por Berrone *et al.* (2014) sugeriu-se que os empreendedores mais bem qualificados, no que concerne à educação formal, tendem a lidar mais facilmente com os desafios impostos às suas empresas e com o processo decisório.

Do mesmo modo, foram analisadas as possíveis relações existentes entre a importância atribuída aos indicadores da dimensão de clientes e características pessoais do gestor. De acordo os resultados apresentados na Tabela 2, não há correlação significativa entre a faixa etária, a escolaridade e a experiência do gerente ou proprietário e a importância que estes atribuem a variáveis relacionadas a clientes.

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

Indicadores	Correlação		
	Faixa etária	Escolaridade	Experiência profissional
Quantidade de Clientes	-0,154	0,229	-0,129
Novos Clientes	-0,254	0,138	-0,202
Qualidade dos Produtos	-0,135	0,231	-0,211
Devolução dos Produtos	-0,017	0,317	0,004
Tempo de Entrega	-0,006	0,355	-0,082
Pontualidade de Entrega	-0,260	0,217	-0,258
Responsividade	-0,190	0,227	-0,131
Crescimento da Participação de Mercado	-0,279	0,044	-0,229

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Apesar de vários estudos desenvolvidos destacarem a influência do componente “característica pessoal do gestor” sobre o processo de tomada de decisões e formação da estratégia nas empresas, estes estudos não são conclusivos. As características pessoais consideradas nestes estudos apontam que a personalidade do gestor pode ou não possuir características associadas com elevada necessidade de realização, de controle e com disposição para assumir riscos e coragem para empreender (JOHNSON; DANIS; DOLLINGER, 2008; KORUNKA *et al.*, 2003).

Similarmente, foi investigada a possível existência de relações significativas entre a importância dada aos indicadores da dimensão de processos internos e características pessoais dos gestores. Com base nos resultados apresentados na Tabela 3, tem-se que há correlação fraca entre a escolaridade do gerente ou proprietário e a importância atribuída aos indicadores: tempo de realização das operações, flexibilidade de entrega, tempo de estocagem, flexibilidade de volume operacional e uso da capacidade instalada. A mesma característica do gestor tem influência sobre a importância dada ao indicador de desperdícios e apresentou correlação moderada.

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

Indicadores	Correlação		
	Faixa etária	Escolaridade	Experiência profissional
Tempo de Realização das Operações	-0,105	0,465*	-0,023
Flexibilidade de Entrega	-0,067	0,433*	-0,046
Tempo de Estocagem	0,235	0,485**	0,253
Fornecedores	0,067	0,134	0,102
Flexibilidade de Volume Operacional	-0,082	0,484**	-0,107
Uso da Capacidade Instalada	0,114	0,372*	0,127
Pós-Venda	0,042	0,201	0,052
Entregas no prazo	-0,033	0,157	-0,078
Desperdícios	0,052	0,523**	0,163

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01

* . Correlação é significativa ao nível de 0,05

De acordo com os resultados obtidos, verificou-se que todas as correlações significativas se apresentam de forma direta. Dessa forma, sugere-se que, à medida que há um aumento da escolaridade do gestor, há um aumento na importância atribuída ao tempo de realização das operações, à flexibilidade de entrega, ao tempo de estocagem, à flexibilidade

de volume operacional, ao uso da capacidade instalada e aos desperdícios. De um modo geral, semelhante a esta pesquisa, as análises empíricas de diversos estudos (HISRICH; BRUSH, 1986; BATES, 1990; PARENTE *et al.*, 2009) consideraram que quanto maior o nível educacional, maiores são as chances de desempenhos positivos, quanto aos processos internos e à longevidade dos negócios.

Por fim, foi analisada a possível existência de relações entre as características pessoais dos gerentes ou proprietários e as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão de aprendizado e crescimento. Conforme resultados dispostos na Tabela 4, a importância atribuída à produtividade dos empregados apresenta correlação fraca com a faixa etária dos gestores.

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

Indicadores	Correlação		
	Faixa etária	Escolaridade	Experiência profissional
Produtividade dos Empregados	-,420*	,133	-,256
Satisfação dos Empregados	-,060	-,101	-,004
Rotatividade de Empregados	,152	,302	,142
Flexibilidade dos Empregados	-,143	-,214	-,126
Inovação nos Produtos	-,175	-,040	-,188
Investimentos em Treinamento	-,171	,044	-,069
Gestão de Risco	-,020	,235	,006

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

De acordo com os resultados obtidos, identificou-se que a correlação significativa se apresenta inversa. Com isso, infere-se que, à medida que há um aumento da faixa etária do gestor, há uma redução da importância atribuída à produtividade dos empregados. De acordo com Tomás (2008), a idade é um fator que identifica os indivíduos e que se apresenta como um divisor de figuras e percepções sobre os outros. Essas percepções podem, ou não, influenciar o processo decisório e as escolhas organizacionais.

Com base nos resultados, tem-se que a escolaridade e a faixa etária dos gestores do setor da construção civil podem exercer influência na importância atribuída por estes a alguns indicadores de desempenho. Já a experiência profissional do gestor não apresentou influência na atribuição de importância aos referidos indicadores.

4.2 Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores de desempenho e as características das empresas

Foram investigadas também as possíveis relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores de desempenho da dimensão financeira e as características das empresas. De acordo com os resultados dispostos na Tabela 5, não há correlação significativa entre o tempo de atuação, o número de empregados, a estrutura hierárquica e a formalização dos processos operacionais e a importância que os gestores atribuem a variáveis relacionadas a finanças da organização.

Tabela 5 - Relações entre indicadores da dimensão Financeira e características das empresas

Indicadores	Correlação			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Lucratividade	-0,023	0,228	-0,024	0,233

Rentabilidade	-0,117	0,015	-0,115	0,165
Crescimento das Vendas	-0,359	-0,072	-0,175	-0,049
Custos Totais	-0,161	0,156	0,162	0,088
Custos Unitários	-0,149	-0,053	0,108	0,137
Fluxo de Caixa	-0,045	-0,073	0,028	0,073
Retorno do Investimento	-0,238	0,089	-0,164	0,317
Inventários	0,044	0,020	0,236	0,298
Preço dos Produtos	-0,106	0,084	0,140	0,052

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Os resultados indicam independência da atribuição de importância aos indicadores da dimensão financeira e as características das empresas. Sendo assim, infere-se que a relevância considerada pelo gestor, no que concerne aos indicadores financeiros, é influenciada pelo seu grau de instrução formal e pela sua faixa etária e independe de fatores contingenciais da construtora.

Do mesmo modo, foi investigada a possível existência de relações entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho da dimensão de clientes e características das empresas. Com base nos resultados apresentados na Tabela 6, tem-se que o tempo de atuação da empresa no mercado possui uma associação fraca com a importância atribuída ao indicador de quantidade de clientes. Foi verificado também que a formalização dos processos operacionais está associada ao grau de importância atribuído aos indicadores de qualidade dos produtos, tempo de entrega e crescimento da participação de mercado. Todas estas associações foram classificadas como correlações fracas.

Tabela 6 - Relações entre indicadores da dimensão Clientes e características das empresas

Indicadores	Correlação			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Quantidade de Clientes	-0,402*	0,057	-0,026	0,208
Novos Clientes	-0,246	-0,144	0,118	0,090
Qualidade dos Produtos	0,045	0,144	0,079	0,392*
Devolução dos Produtos	-0,004	-0,027	0,238	0,297
Tempo de Entrega	0,020	0,028	-0,140	0,398*
Pontualidade de Entrega	0,041	0,113	-0,115	0,279
Responsividade	0,036	0,013	0,137	0,355
Crescimento da Participação de Mercado	-0,184	0,062	0,080	0,443*

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

De acordo com os achados desta pesquisa, também foi verificado que a correlação apresentada entre a variável tempo de atuação e a importância atribuída à quantidade de clientes se apresenta de forma inversa. Os resultados podem estar associados ao fato de que organizações com mais tempo de atuação tendem a possuir maior solidez no mercado e fidelização de seus clientes, apresentando menos ênfase às variações do quantitativo desses usuários e no impacto desse número na organização. De maneira inversa, as demais correlações resultaram em valores positivos. Isto é, relações diretas. Esse comportamento sugere que quanto mais completos e formais estejam os processos, mais os gestores se preocupam com a qualidade dos serviços e produtos oferecidos e com a variação da participação de mercado. A qualidade dos serviços e produtos tende a ser consequência de processos formalizados e completos, e esse fato pode justificar os resultados.

De forma semelhante, foi verificada a existência de relações significativas entre a importância atribuída aos indicadores da dimensão de processos internos e características da organização. Observou-se, conforme resultados apresentados na Tabela 7 podem ser

observados que o número de empregados está relacionado com a importância dos indicadores de tempo de realização das operações, uso da capacidade instalada e desperdícios. Já a formalização dos processos operacionais apresentou associações com a importância atribuída ao tempo de realização das operações, ao tempo de estocagem, aos fornecedores, ao uso da capacidade instalada e ao pós-venda. Todas as associações, quanto à magnitude, apresentaram correlação fraca.

Tabela 7 - Relações entre indicadores da dimensão Processos Internos e características das empresas

Indicadores	Correlação			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Tempo de Realização das Operações	0,105	0,438*	0,296	0,380*
Flexibilidade de Entrega	-0,082	-0,013	0,098	0,352
Tempo de Estocagem	-0,055	0,091	-0,004	0,415*
Fornecedores	-0,057	-0,002	0,004	0,424*
Uso da Capacidade Instalada	0,013	0,410*	0,348	0,368*
Pós-Venda	-0,089	0,244	0,055	0,422*
Entregas no prazo	0,067	0,250	0,189	0,331
Desperdícios	0,104	0,468*	0,326	0,173

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

Observam-se também nos resultados obtidos que as correlações relacionadas ao número de empregados e à formalização dos processos operacionais foram diretas. Os resultados podem indicar que o número de empregados da organização está associado à relevância dada às atividades operacionais. Isto é, gestores podem considerar que a variação da quantidade de colaboradores influencia as atividades-fim da entidade, uma vez que o capital humano é parte da sistemática de funcionamento das empresas.

Igualmente, sugere-se que um aumento na formalização dos processos operacionais exerce influência em relação à importância atribuída ao tempo de realização das operações, ao tempo de estocagem, aos fornecedores, ao uso da capacidade instalada e ao pós-venda. É necessário interpretar esses fatores para participar do ambiente concorrencial em condições favoráveis, deixando claros, especialmente, os fatores externos e internos, para que possam delimitar suas decisões (SILVA, 2001).

Por fim, foi investigada a existência de relações entre a importância atribuída aos indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e características das empresas. Com base nos resultados apresentados na Tabela 8, observou-se que a estrutura hierárquica tem correlação fraca com a importância atribuída ao indicador de gestão de risco. Identificou-se uma relação moderada entre a formalização dos processos operacionais e a importância atribuída ao indicador de satisfação dos empregados.

Tabela 8 - Relações entre indicadores da dimensão Aprendizagem e Crescimento e características das empresas

Indicadores	Correlação			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Produtividade dos Empregados	-0,063	0,125	0,055	0,153
Satisfação dos Empregados	-0,164	-0,227	-0,256	0,502**
Rotatividade de Empregados	-0,260	0,103	-0,107	0,243
Flexibilidade dos Empregados	-0,305	-0,058	0,050	0,149
Inovação nos Produtos	-0,197	-0,126	-0,008	0,313

Investimentos em Treinamento	0,070	-0,102	0,142	0,312
Gestão de Risco	0,191	-0,046	0,404*	0,132

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01

* . Correlação é significativa ao nível de 0,05

De acordo com os resultados obtidos que todas as correlações significativas foram diretas. Sugere-se, com base nos resultados, que empresas com estruturas menos centralizadas, no que concerne à tomada de decisão, estão mais preocupadas com o risco das operações. De modo semelhante, infere-se que, ao passo que há um aumento na formalização dos processos operacionais, aumenta-se a importância dada à satisfação dos empregados.

Esses resultados podem impactar as empresas, pois a satisfação dos colaboradores pode estar relacionada com a produtividade destes, o que pode afetar os resultados financeiros da organização. Similar aos resultados desta pesquisa tem-se os resultados observados por Guimarães e Évora (2004) que sugerem que a gerência praticada nas organizações se volta para a valorização da descentralização administrativa e da flexibilidade nos processos de produção, assim como para o estímulo à iniciativa e criatividade dos indivíduos e grupos.

4.3 Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores de desempenho e os critérios de mensuração adotados

A última seção da análise consistiu em identificar as possíveis relações entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho e os critérios de mensuração adotados pelas organizações participantes. Conforme resultados apresentados na Tabela 9 observou-se que o número de empregados está relacionado com a importância dos indicadores de tempo de realização das operações, uso da capacidade instalada e desperdícios. Já a formalização dos processos operacionais apresentou associações com a importância atribuída ao tempo de realização das operações, ao tempo de estocagem, aos fornecedores, ao uso da capacidade instalada e ao pós-venda. Todas as associações, quanto à magnitude, apresentaram correlação fraca.

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

Indicadores	Critério para seleção de indicadores	Correlação	
		Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Lucratividade	0,020	0,408*	0,037
Rentabilidade	0,195	0,297	0,134
Crescimento das Vendas	0,371*	0,509**	0,147
Custos Totais	0,002	0,446*	0,244
Custos Unitários	-0,013	0,362	0,271
Custos de Entrega	0,169	0,077	0,049
Fluxo de Caixa	0,017	0,430*	0,271
Custos dos Pedidos	0,068	0,278	0,082
Retorno do Investimento	-0,079	0,340	0,142
Inventários	0,421*	0,463*	0,485**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01

* . Correlação é significativa ao nível de 0,05

Também foi observado, com base nos resultados obtidos na presente pesquisa, que todas as correlações identificadas foram diretas. Dessa forma, infere-se que, à medida que há um maior alinhamento no critério para seleção de indicadores, aumenta-se a importância

atribuída ao crescimento das vendas e aos inventários. Além disso, ao passo que há um maior alinhamento dos procedimentos adotados para fins de mensuração de desempenho, aumenta-se a importância atribuída à lucratividade, ao crescimento das vendas, aos custos totais, aos fluxos de caixa e aos inventários. Por fim, sugere-se que, à medida que há aumento na frequência dos relatórios sobre desempenho, aumenta-se a importância atribuída aos inventários.

Similarmente, foram verificadas as possíveis relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão de clientes e os critérios de mensuração de desempenho adotados. Foram encontradas associações fracas entre os procedimentos para mensuração de desempenho e a importância atribuída aos indicadores de novos clientes, qualidade dos produtos e devolução dos produtos, conforme resultados apresentados na Tabela 10.

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

Indicadores	Correlação		
	Critério para seleção de indicadores	Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Quantidade de Clientes	0,201	0,324	0,005
Novos Clientes	0,300	0,428*	0,260
Qualidade dos Produtos	0,081	0,371*	-0,090
Preço dos Produtos	-0,142	0,277	-0,033
Devolução dos Produtos	0,225	0,443*	0,329
Tempo de Entrega	-0,095	0,084	0,277
Pontualidade de Entrega	0,100	0,205	0,180
Responsividade	0,359	0,270	0,227
Crescimento da Participação de Mercado	0,198	0,331	0,278

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

Foram observados que todas as correlações significativas foram diretas. Dessa forma, pode-se inferir que os gestores estão preocupados em oferecer bons resultados a seus *stakeholders*, para conquistar novos clientes e manter os que estão fidelizados.

Conforme resultados apresentados na Tabela 11 tem-se que há correlações fracas entre a frequência dos relatórios sobre desempenho e a importância atribuída aos indicadores de tempo de realização das operações e uso da capacidade instalada. Também há correlações fracas entre os procedimentos para mensuração de desempenho e a importância atribuída aos indicadores de flexibilidade de volume operacional, uso da capacidade instalada e pós-venda. Estes procedimentos também apresentaram correlação moderada em relação a importância dada à flexibilidade de entrega.

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

Indicadores	Correlação		
	Critério para seleção de indicadores	Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Tempo de Realização das Operações	0,222	0,364	0,480**
Flexibilidade de Entrega	0,158	0,533**	0,195
Tempo de Estocagem	-0,133	0,254	0,285
Fornecedores	0,113	0,014	-0,025
Flexibilidade de Volume Operacional	0,174	0,400*	0,295
Uso da Capacidade Instalada	0,220	0,374*	0,398*
Pós-Venda	0,145	0,372*	-0,053

Entregas no prazo	0,360	0,366	0,042
Desperdícios	0,249	0,364	0,140

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01

* . Correlação é significativa ao nível de 0,05

Nos resultados obtidos por Souza e Correa (2014), constatou-se que as empresas que empregavam mais práticas de gestão tendiam a utilizar indicadores não financeiros. Em relação à dimensão clientes, os indicadores mais utilizados, e considerados com mais importância, porém com frequência baixa, segundo os mesmos autores, foram: número de reclamações dos clientes e número de novos clientes.

Com base nos resultados supracitados, observa-se que algumas práticas de gestão relacionadas à mensuração de desempenho estão associadas a indicadores não financeiros. No entanto, esses indicadores estão relacionados com questões operacionais ou com as partes interessadas no negócio, demonstrando que impactam, direta ou indiretamente, os resultados financeiros da organização. Isso pode ser uma justificativa para a relevância atribuída aos referidos indicadores.

Também foi verificado que todas as correlações foram diretas. Infere-se que os gestores mais preocupados com as atividades operacionais, desde a parte inicial até a entrega e a pós-venda, tendem a ter mais bem alinhados os procedimentos voltados para a mensuração de desempenho. Além disso, quanto mais relatórios sobre desempenho forem emitidos, mais os gestores darão maior importância à forma como está sendo executada a atividade-fim da organização.

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

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

Indicadores	Correlação		
	Critério para seleção de indicadores	Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Produtividade dos Empregados	0,071	0,488**	0,525**
Satisfação dos Empregados	0,142	0,409*	0,330
Rotatividade de Empregados	0,105	0,365	0,192
Flexibilidade dos Empregados	0,203	0,412*	0,352
Inovação nos Produtos	0,260	0,179	0,100
Investimentos em Treinamento	0,477**	0,623**	0,544**
Gestão de Risco	0,300	0,543**	0,480**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01

* . Correlação é significativa ao nível de 0,05

Observou-se, com base nos resultados dispostos na Tabela 12, que há uma correlação fraca entre os critérios para seleção de indicadores e a importância atribuída a investimentos em treinamento. Também foram verificadas correlações fracas entre os procedimentos para mensuração de desempenho e a importância atribuída aos indicadores de produtividade, satisfação e flexibilidade dos empregados e correlações moderadas entre tais procedimentos e a importância atribuída aos investimentos em treinamento e à gestão de risco.

Ainda se identificaram correlações moderadas entre aspectos voltados à frequência dos relatórios sobre desempenho e a importância atribuída aos indicadores de produtividade dos empregados e investimentos em treinamento e uma correlação fraca entre a frequência dos

relatórios sobre desempenho e a gestão de risco. Identificou-se, ainda, que todas as correlações se apresentam de forma direta. Infere-se que os gestores que estão mais alinhados com critérios voltados à seleção de indicadores, tendem a se importarem com o desenvolvimento de colaboradores e o impacto desses treinamentos no desempenho individual e organizacional.

Sugere-se, também, que quanto mais bem desenvolvidos forem os procedimentos associados à medição de desempenho, e quanto mais frequente for a emissão de relatórios, mais os gestores tendem a darem uma maior atenção aos indicadores relacionados com os empregados e com a administração e controle do risco organizacional. Infere-se que os critérios de mensuração de desempenho influenciam, em maior proporção, a importância atribuída aos indicadores da dimensão financeira e de aprendizagem e crescimento do que as características pessoais dos gestores e das empresas.

Infere-se também que a importância atribuída aos indicadores da dimensão clientes indicou ter independência em relação às características dos gestores investigados e se mostrou influenciada pelos seguintes fatores contingenciais: tempo de atuação no mercado, formalização dos processos operacionais e procedimentos para mensuração de desempenho. Além disso, os resultados indicaram que os fatores contingenciais relacionados às características das empresas e relacionados aos critérios de mensuração influenciam, em maior proporção, a importância dada a indicadores da dimensão de processos internos do que as características pessoais dos gestores.

5. CONCLUSÕES

Essa pesquisa teve por objetivo analisar as relações entre fatores contingenciais de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que as características dos gestores investigados influenciam suas escolhas estratégicas, associadas à mensuração de desempenho. Além disso, considera-se que o nível de instrução formal e a faixa etária têm relação com a relevância dada a aspectos que retratam os resultados financeiros e operacionais da organização, indicando que as decisões podem divergir com base nos perfis dos ocupantes de altos cargos de gestão.

Conclui-se também que as características das empresas investigadas influenciam suas escolhas estratégicas, associadas à mensuração de desempenho. Considera-se, ainda, que o tempo de experiência e a formalização de processos têm relação com a relevância dada a aspectos que retratam os produtos ofertados pela organização e a fidelização dos clientes, indicando que esses fatores podem divergir com base nos perfis dos empreendimentos.

E por fim, conclui-se que as decisões estratégicas dos gestores, no tocante a relevância atribuída aos indicadores de desempenho, podem ser influenciadas por fatores contingenciais das organizações. Desse modo, por se tratarem de características peculiares de cada construtora, não há um consenso associado a essas decisões, indicando a possibilidade de resultados distintos quando analisadas outras empresas do setor, que possuam outras características.

Foi observada uma limitação, a qual se refere ao tamanho da amostra. Ao se apresentar em número reduzido, esta permite considerar os resultados encontrados apenas para a amostra investigada. Indica-se ainda uma limitação no que diz respeito à forma como foram respondidos os questionamentos da pesquisa na coleta de dados. As entrevistas foram realizadas com gestores e/ou proprietários pertencentes ao setor de Construção Civil e o que se obteve foram as suas percepções quanto à importância de indicadores de desempenho. Como representantes de suas respectivas organizações, os respondentes tinham a

responsabilidade de preservar e evidenciar seus pontos positivos e, assim, cuidar da imagem da empresa e do setor, fato que pode, ou não, ter influenciado suas respostas.

Como recomendações para futuras pesquisas, a fim de ampliar o entendimento acerca deste tópico investigativo, as seguintes possibilidades são apresentadas: (a) investigar um maior número de empresas da construção civil do município de João Pessoa; (b) investigar empresas da construção civil localizadas em outros municípios do estado da Paraíba; (c) investigar empresas de outros setores da economia do município de João Pessoa ou em outros municípios do estado da Paraíba; e (d) utilizar diferentes indicadores de desempenho usados na presente pesquisa, em vistas de ampliar os aspectos mensurados que não foram aqui considerados.

REFERÊNCIAS

- ASOSHEH, Abbas; NALCHIGAR, Soroosh; JAMPORAZMEY, Mona. Information Technology Project Evaluation: An Integrated Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard Approach. *Expert Systems with Applications*, Nova York, v. 37, n. 8, p. 5931-5938, Ago. 2010.
- BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. *Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa*. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- BATES, T. Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. *The Review of Economics and Statistics*, v.72, n.4, p.1-47, Nov. 1990.
- BERRONE, P., GERTEL, H., GIULIODORI, R. BERNARD, L., MEINERS, E. Determinants of Performance in Microenterprises: Preliminary Evidence from Argentina. *Journal of Small Business Management*, v.52, n.3, p.477-500, Jul. 2014.
- CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/home/>>. Acesso em: 13 março 2017.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, E. R. P.; KROTH, M. L.; MÜLLER, I.; RANKEL, V. H.; CRISTIANO, C. C. S.; SOUZA, E. C.; DUARTE, N. L.; CONZZATTI, A. J.; SILVA, J. R.; SANTOS, J. C.; SOUZA, J. D.; GLONEK, K. F. J. Estudo sobre o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho empresarial: uma análise multicaso na região do Vale do Itapocu. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 89-100, Jan./Jun. 2014.
- GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. *Ciência da Informação*, v.33, n.1, p.72-80, Jan./Abr. 2004.
- HISRICH, R. D.; BRUSH, C. Characteristics of the minority entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, v.24, n.1, p.1-8, Jan. 1986.
- JOHNSON, K. L. M., DANIS, W. M, DOLLINGER, M. J. Are you an innovator or adaptor? The impact of cognitive propensity on venture expectations and outcomes. *New England Journal of Entrepreneurship*, v.11, n. 2, p.29-45, Jan. 2008.
- MARTINS, Vinícius Gomes; GIRÃO, Luiz Felipe de Araújo Pontes; SILVA E FILHO, Augusto César da Cunha; ARAÚJO, Aneide Oliveira. A Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho sob a Perspectiva do GECON e do *Balanced Scorecard*: Estudo de Caso em uma Central de Cooperativas de Crédito. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, João Pessoa, v.1, n. 1, p. 99-117, Jan./Jun. 2013.
- MUKAKA, M. M. A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research. *Malawai Medical Journal*, Blantyre, v. 24, n. 3, p. 69-71, Set. 2012.
- NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. 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 - RAUSP*, São Paulo, v.46, n.4, p.373-391, Out./Nov./Dez. 2011.

- OLIVEIRA, Everaldo Leonel; BEUREN, Ilse Maria. Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 1-17, Jan./Abr. 2009.
- OTLEY, David. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, Boston, v. 31, p. 45–62, Jun. 2016.
- PARENTE, Maria Alice de Mattos Pimenta; SCHERER, Lilian Cristine; ZIMMERMANN, Nicolle; FONSECA, Rochele Paz. Evidências do papel da escolaridade na organização cerebral. *Neuropsicologia Latinoamericana [online]*, v.1, n.1, p.72-80, Jan. 2009.
- PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3 ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2015.
- RAUPP, M; BEUREN, I. M. *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais*. In: BEUREN, I. M. (Coord.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- REIS, Marco S. *Estatística – A Perspectiva Seis Sigma*. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2016.
- SANTOS, Felipe de Oliveira; JESUS, Sâmia Regina Picanço de; SOUZA, Waldemar Antônio da Rocha de; CAVALCANTE, Tristão Sócrates Baptista. Avaliação do sistema de controle gerencial sob a influência de fatores contingenciais: estudo de caso em um grupo econômico. *Revista de Contabilidade e Controladoria, Universidade Federal do Paraná*, Curitiba, v. 8, n.2, p. 23-48, Mai./Ago. 2016.
- SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. *GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, v.1, n. 3, p. 159-175, Jul./Set. 2015.
- SINDUSCON - Sindicato de Indústria da Construção Civil de João Pessoa (2015). Disponível em: <<http://www.sindusconjp.com.br/>>. Acesso em: 22 fev. 2017.
- SOARES NETO, Anderson de Castro; POZO, Hamilton, TACHIZAWA, Takeshy. Desempenho e análise da utilização do Balanced Scorecard na companhia de transmissão de energia elétrica paulista – CTEEP. *REUNA*, Belo Horizonte, v.16, n.2, p. 35-52, Maio/Jun. 2011.
- SOUZA, Antonia Egídia; CORREA, Hamilton Luiz. Indicadores de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v.8, n.3, p.118-136, Jul./Set. 2014.
- TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant’Anna. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- TOMÁS, Licínio Manuel Vicente. O envelhecimento sócio-profissional entre saberes, afazeres e pareceres. In: Congresso Português de Sociologia, 6., Lisboa, 2008. *Anais...* Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia, 2008, p. 1-13.