

## **O IMPACTO DA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DO RESULTADO OPERACIONAL PARA O NÍVEL DE SUPERVISÃO E GERÊNCIA DE LOJAS SOBRE O DESEMPENHO DE UMA REDE VAREJISTA**

William Matilde De Lima - Luxottica

Marcelo Francini Girão Barroso - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

Dado o foco constante no crescimento das vendas em organizações varejistas, informações sobre o desempenho das operações não costumam ser compartilhadas com supervisores regionais e gerentes de lojas, os quais possuem considerável influência no desempenho. Este estudo investiga os efeitos da divulgação da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) das lojas para esses gestores em uma rede comercial varejista, pois é esperado que por meio desse tipo de informação podem melhor direcionar seus esforços para o aumento do desempenho organizacional. Um trabalho de campo foi realizado na empresa objeto de estudo. Foram inicialmente realizados treinamentos sobre os aspectos mais relevantes para o desempenho da empresa e sobre a importância da DRE para o acompanhamento do desempenho das lojas. Em seguida, os relatórios passaram a ser divulgados mensalmente para todos os gestores. Para a avaliação dos efeitos da divulgação, realizou-se uma survey na tentativa de se compreender a percepção dos profissionais acerca da nova prática, de forma a complementar os resultados encontrados nos indicadores de desempenho avaliados. Tais resultados foram mensurados pela aplicação do teste de Wilcoxon sobre as médias dos indicadores antes e depois do início da divulgação dos relatórios. Os principais resultados mostram que dentre os cinco indicadores avaliados, três apresentaram aumento do desempenho. Apesar da impossibilidade de afirmação de relação de causalidade, há evidências de que a informação exerceu influência no comportamento dos profissionais, pois foram observadas ações gerenciais para a melhora dos indicadores avaliados no período após o envio das DREs.

**Relato Tecnológico:**

**O impacto da divulgação de informações do resultado operacional para o nível de supervisão e gerência de lojas sobre o desempenho de uma rede varejista**

**The impact of the dissemination of operating income information to the level of regional and store management on the performance of a retail chain**

## RESUMO

**Objetivo do estudo:** Dado o foco constante no crescimento das vendas em organizações varejistas, informações sobre o desempenho das operações não costumam ser compartilhadas com supervisores regionais e gerentes de lojas, os quais possuem considerável influência no desempenho. Este estudo investiga os efeitos da divulgação da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) das lojas para esses gestores em uma rede comercial varejista, pois é esperado que por meio desse tipo de informação podem melhor direcionar seus esforços para o aumento do desempenho organizacional.

**Design/metodologia/abordagem:** Um trabalho de campo foi realizado na empresa objeto de estudo. Foram inicialmente realizados treinamentos sobre os aspectos mais relevantes para o desempenho da empresa e sobre a importância da DRE para o acompanhamento do desempenho das lojas. Em seguida, os relatórios passaram a ser divulgados mensalmente para todos os gestores. Para a avaliação dos efeitos da divulgação, realizou-se uma *survey* na tentativa de se compreender a percepção dos profissionais acerca da nova prática, de forma a complementar os resultados encontrados nos indicadores de desempenho avaliados. Tais resultados foram mensurados pela aplicação do teste de Wilcoxon sobre as médias dos indicadores antes e depois do início da divulgação dos relatórios.

**Resultados:** Os principais resultados mostram que dentre os cinco indicadores avaliados, três apresentaram aumento do desempenho. Apesar da impossibilidade de afirmação de relação de causalidade, há evidências de que a informação exerceu influência no comportamento dos profissionais, pois foram observadas ações gerenciais para a melhoria dos indicadores avaliados no período após o envio das DRE.

**Implicações práticas:** Empresas varejistas podem ser beneficiadas pela divulgação das informações do desempenho operacional e de treinamentos junto aos supervisores regionais e gerentes de lojas pelo fato de essas práticas proverem um maior alinhamento entre seus níveis gerenciais, o qual reforçará constantemente a conscientização para vendas mais eficientes e para o controle de custos das operações.

**Originalidade e contribuições:** A eficiência operacional no varejo é muito abordada em diversos estudos. Entretanto, costuma-se ignorar a importância de ações que contribuam para aumentá-la e a relevância dos gerentes operacionais nesse processo, os quais não são muitas vezes envolvidos na realidade das lojas que possuem gestão. Os achados deste estudo lançam luz sobre a importância da divulgação dos artefatos da contabilidade gerencial para esses profissionais, como os relatórios da DRE por unidades de negócios, contribuindo assim com a produção científica no varejo, ainda muito focada na relação entre o varejista e o consumidor.

**Palavras-chave:** Varejo. Desempenho. Aprendizagem organizacional. Informação para tomada de decisão. Controle gerencial. Sistemas de mensuração de desempenho.

## ABSTRACT

**Purpose:** Given the continuous focus on sales growth in retail organizations, stores performance information do not use to be shared with regional and store managers, who have substantial influence on the business performance. This study investigates the effects of the Profit and Loss (P&L) report dissemination to these managers in a retail organization, since it is expected that through this type of information managers can better align their efforts to enhance the organizational performance.

**Design/methodology/approach:** A field work was carried out at the company under study. Trainings were held on the most relevant aspects to the company's performance and on the importance of the P&L for monitoring the store performance. The reports dissemination to the managers took place on a monthly basis ever since. In order to evaluate the information sharing effects, a survey was conducted in an attempt to understand the professionals' perception about the new practice to add to the results of the KPIs evaluated. The performance of the indicators was measured by applying the Wilcoxon test on their means before and after the reports dissemination.

**Findings:** The main results show that among the five indicators evaluated, three presented performance increase. Although it is not possible to state a causality relationship, there is evidence that the information exerted influence on the behavior of the professionals, since actions were observed to improve the KPIs evaluated after the dissemination of the P&L reports.

**Practical implications:** Retail companies can benefit from the operational income information sharing and trainings to their regional and store managers, since these practices could provide greater alignment among the management levels, which will consistently reinforce awareness for more efficient sales and cost control of the operations.

**Originality and contributions:** The issue of retail operational efficiency is debated in several studies. However, it is common to ignore the importance of actions that could contribute to increase it and the relevance of regional and store managers in this process, who are not often involved in the situation of the stores they manage. The findings shed light on the importance of the management accounting tools dissemination to these professionals, such as the P&L reports per business units, and contribute to the scientific research in retail, still much focused on the relationship between the retailer and the consumer.

**Keywords:** Retail. Performance. Organizational learning. Information for decision making. Management control. Performance measurement systems.

## Introdução

Tratado como um canal de distribuição pela literatura mais tradicional de marketing, o varejo tem ganhado destaque devido a sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços e sua proximidade junto aos consumidores finais (SBVC, 2017). Devido à sua importância, características e peculiaridades, há crescente interesse por parte de empreendedores, acadêmicos e profissionais em contribuir com o setor.

Entre tantos desafios que enfrentam no dia a dia, as empresas varejistas precisam manter o foco na eficiência operacional, de maneira a sobreviver nesse ambiente de alta competitividade, onde a rentabilidade e lucratividade possuem papel fundamental para o sucesso ou fracasso, e também precisam buscar alternativas e práticas de gestão que direta ou indiretamente possam aumentar o desempenho organizacional.

“O varejo é atormentado por aforismos como ‘varejo é um negócio simples’, ‘varejo é detalhe’ e ‘os três fatores mais importantes para o sucesso no varejo são localização, localização, localização’. Se o varejo pudesse ser reduzido a tais simplicidades, varejistas bem-sucedidos seriam abundantes” (PAL; BYROM, 2003, p. 518).

Assim como em outros setores, no varejo não há a possibilidade de controle sobre todas as variáveis que influenciam e impactam no desempenho, indo desde aspectos relacionados ao comportamento do consumidor, elemento fundamental, até fatores mais amplos e complexos como condições de mercado, legislações, desempenho econômico do país, governo, cenário político, entre outros. Entretanto, no que se refere aos aspectos que podem ser controlados e que estão sob a gestão da empresa, muito se pode fazer para melhorar o desempenho, cabendo aos varejistas repensarem mais do que nunca como atuam e utilizam os seus recursos, sejam estes materiais, humanos, financeiros, informacionais, etc.

No que se refere aos recursos de informações gerenciais, apesar de sua importância como subsídio à tomada de decisão, observa-se que o acesso a informações relevantes costuma ficar concentrado nos gestores de primeira linha ou gestão mais estratégica da organização e não passa a níveis gerenciais operacionais, como o dos supervisores regionais e gestores de lojas, os quais também exercem considerável influência no desempenho.

Para possibilitar que a administração do varejo funcione com decisões acertadas, a disponibilidade de informações é fundamental e deve fluir livre e de forma eficaz do ambiente de negócios para o varejista; entre fornecedores, varejista e consumidores; e no próprio varejista, entre suas diversas áreas. O importante não é transmitir a maior quantidade possível de informação, mas fornecer a necessária para que o usuário possa alcançar melhores resultados no processo decisório, principalmente porque a tomada de decisão faz parte da função dos gestores, sendo tão importante quanto qualquer outra atividade sob sua responsabilidade (MATTAR, 2011; FILHO; NAKAGAWA, 2001; LOUSADA; VALENTIM, 2011).

Porém, não parece ser uma prática das organizações varejistas compartilhar e discutir com esses profissionais sobre informações que não se refiram às vendas, como a

lucratividade das operações, e às vezes nem mesmo os objetivos e metas organizacionais são claramente divulgados. Tal prática é contraditória, pois, como possuem como função a gestão de “unidades de negócios”, deveriam ter acesso a uma maior gama de informações, as quais nem sempre são de caráter confidencial e que poderiam ser normalmente divulgadas.

Acredita-se, porém, que as organizações varejistas possam beneficiar-se da divulgação da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para os seus supervisores e gerentes de lojas e de treinamentos sobre os aspectos mais relevantes da gestão de negócios e lojas, por ampliar a visão desses profissionais sobre questões cruciais para um melhor desempenho.

Dessa forma, o presente estudo busca obter melhor compreensão dos efeitos da divulgação das informações presentes nos relatórios gerenciais da DRE das lojas utilizados pela alta direção com os supervisores e gestores de lojas de uma rede comercial varejista e verificar sua influência no desempenho organizacional, a fim de incentivar práticas de compartilhamento de informações entre seus níveis gerenciais.

O relatório mais importante é a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). No nível de gerência da loja, contribui para a qualidade dos resultados, que praticamente se limita a quatro grandes contas: vendas, lucro bruto, despesas de pessoal e despesas operacionais controláveis (ANGELO; BELTRAME; FOUTO, 2009, 254).

## **Diagnóstico do problema e/ou oportunidade**

Spreitzer (1995) afirma que as organizações devem tornar as informações disponíveis a mais pessoas e em mais níveis, e que sem informação as pessoas dificilmente tenderão a assumir a responsabilidade e ser criativas. A autora afirma que a informação sobre a missão da organização e a informação sobre o desempenho organizacional são fundamentais, que as pessoas precisam entender como suas unidades de trabalho performam, de maneira que possam tomar e influenciar decisões de conservar e aumentar o desempenho no futuro, e que a informação sobre o desempenho reforça o sentimento de competência e crença que todos são parte valiosa da organização.

Os indivíduos precisam de informações suficientes para executar tarefas de forma eficaz. A falta de informação em relação aos objetivos do trabalho e comportamentos mais efetivos podem resultar em esforço ineficiente, mal direcionado ou insuficiente para a (s) tarefa (s) e assim reduzir o desempenho do trabalho. É provável que os gerentes de unidades de negócio estratégicas sejam mais eficazes quando compreendem o que precisa ser feito e como as funções gerenciais devem ser realizadas. Os resultados empíricos indicam que a ambiguidade de função diminui o desempenho do trabalho (HALL, 2008, p. 145).

Porém, para que as organizações varejistas possam utilizar esses recursos com grande eficácia, recomenda-se primeiramente avaliar o seu grau de conhecimento sobre aspectos como estratégia, metas e objetivos organizacionais dos níveis gerenciais operacionais, como também sua capacidade de entendimento e interpretação das

informações que compõem o desempenho operacional das lojas (vendas, custos e despesas), o que pode ser apoiado por meio da relação entre a aprendizagem organizacional e desempenho, discutida a seguir.

## **Aprendizagem organizacional e desempenho**

Para Slater e Narver (1995) todas as empresas que competem em ambientes dinâmicos e turbulentos devem perseguir os processos de aprendizagem, pois é o elo entre a aprendizagem organizacional (AO) e seu objetivo final, que é o aumento do desempenho. Ou seja, o desenvolvimento de novos conhecimentos ou *insights* têm o potencial de influenciar os indivíduos, facilitando assim a mudança de comportamento que leva à melhora de desempenho.

A aprendizagem dos indivíduos oferece chance de contribuição para a vantagem competitiva da empresa por aumentar a capacidade para a AO, porém a relação entre ambas é complexa e a transferência da aprendizagem individual para o nível organizacional nem sempre pode ser assumida como certa (BELL; MENGÜÇ; WIDING II, 2010).

Lee, Shiue e Chen (2016) afirmam que a gestão do conhecimento é essencial para as empresas modernas, porque contribui para o crescimento organizacional sustentável, AO, inovação e sucesso. Segundo os autores, um objetivo-chave da gestão nas organizações é a aplicação sistemática e organizada de ferramentas para o desenvolvimento de novos conhecimentos de maneira a obter experiências úteis, conhecimentos e *expertise* para ajudar a melhorar o desempenho organizacional e aumentar o valor e a satisfação do cliente. Especificamente, o compartilhamento do conhecimento pode ser para melhorar as capacidades organizacionais, incluindo capacidade de absorção, inovação, solução de problemas e rentabilidade.

Os gestores de todos os níveis precisam ser educados em relação ao vínculo entre a estratégia da empresa e os indicadores de desempenho, uma vez que isso permitirá que possam melhor entender a conexão entre estes e o valor aos acionistas (BIGGART, 2010).

Entretanto, Levy e Weitz (2000) afirmam que muitos fatores contribuem para o desempenho e que é difícil encontrar um só indicador para avaliá-lo. Segundo os autores, como as vendas são um indicador global das atividades na loja, um gerente de loja pode facilmente aumentar as vendas por meio da redução de preços, mas o lucro obtido sobre a mercadoria vendida (margem bruta), como resultado, seria afetado. Ou seja, a tentativa de melhoria em um indicador acaba por prejudicar outro, e, portanto, os gerentes precisam entender como suas ações afetam múltiplos indicadores de desempenho.

## Gestores operacionais e desempenho

Um dos principais atores no ambiente varejista, o gerente de loja, tem recebido considerável menor atenção que outros potenciais determinantes do desempenho, e examinar essa questão é crucial, uma vez que esses profissionais atuam longe da supervisão corporativa direta (geograficamente e gerencialmente), deixando os direcionamentos e políticas recebidas abertas à sua interpretação. Além disso, os comportamentos gerenciais têm um grande impacto nos fatores de desempenho das lojas, tais como a implementação estratégica desses direcionamentos e políticas, motivação dos empregados, gestão de custos, vendas de produtos e prestação de serviços. (ARNOLD et al., 2009).

A posição do gerente da unidade é crítica, exigindo deliberação cuidadosa pela gestão superior em sua seleção. Muitas vezes, a tendência na seleção de gerentes de unidades é optar por membros da equipe que demonstraram atenção aos detalhes, boas habilidades técnicas e uma forte ética de trabalho. Se a capacidade de implementar uma orientação estratégica enquanto exibe capacidade de abordar demandas conflitantes são marcas de sucesso na gestão de loja, então a seleção e o treinamento precisam capturar mais efetivamente essas qualidades (MURRAY; EVANS, 2013, p. 216).

Siebert e Zubanov (2010) analisaram as relações entre as habilidades do gerente de loja, vendas e remuneração em uma rede de lojas do Reino Unido, e dentre as seis práticas de gestão pesquisadas, verificaram que a mais importante foi a consciência comercial, a qual envolve: 1) alinhar planos com as prioridades do negócio; 2) utilizar o conhecimento sobre os produtos para maximizar o desempenho do negócio; 3) oferecer o controle dos custos – gerenciamento das despesas com pessoal e planejamento para o controle salarial; e 4) observar o trabalho da própria empresa e dos concorrentes para aumentar a experiência de consumo na própria loja.

No entanto, no que se refere à influência dos gestores operacionais nas despesas das lojas, ressalta-se que nem tudo está sob a sua gestão, dado que há despesas que podem ser consideradas controláveis e outras que não o são.

Angelo, Beltrame e Fouto (2009), afirmam que dentre as despesas controláveis em que os gerentes de lojas podem exercer influência estão, por exemplo, as despesas com pessoal (por meio do controle de horas extras através de um melhor planejamento de turnos, atividades e tarefas), a manutenção da loja (através de treinamento aos funcionários), o consumo de embalagens (por meio do treinamento aos funcionários para que perguntem se os consumidores desejam que as mercadorias sejam embaladas, pois em muitos casos o consumidor dispensa tal prática) e a quebra de inventário (por meio de diversas medidas de controle para a redução). E como despesas incontrolláveis, os autores citam como exemplos o contrato de aluguel do imóvel, a depreciação do investimento efetuado em equipamentos e quando há na operação um contrato que estabeleça o pagamento de *royalties* proporcional às vendas.

Fica evidente, portanto, que ainda que existam muitos itens que não estejam sob a responsabilidade ou gestão direta desses gestores, por meio de um melhor direcionamento e orientação, além das vendas, ambos podem exercer influência significativa na otimização da utilização dos recursos presentes nas lojas, sejam esses humanos ou materiais, contribuindo assim positivamente com o desempenho das lojas.



Os supervisores assim possuem um importante papel no sentido de direcionar o nível de gestão operacional inferior, no caso os gerentes de lojas, para o cumprimento das metas e objetivos organizacionais (ARNOLD *et al.*, 2009), ocorrendo esse direcionamento tanto de forma presencial, por meio de visitas periódicas ou reuniões remotas, dada a distância das lojas a que dão cobertura. Nesses encontros, pontos discutidos e analisados referem-se ao desempenho de vendas, dos reflexos de eventuais campanhas ou promoções presentes na loja, fluxo de consumidores, desempenho de vendedores e do próprio desempenho do gerente da loja.

No caso dos gerentes de lojas, um processo semelhante acontece, mas em relação aos vendedores das lojas, pois são ambos os atores que implementam na prática as estratégias organizacionais. São eles os responsáveis por repassar as instruções e orientações recebidas de seus supervisores aos seus vendedores, e trabalhar em conjunto com os mesmos em direção aos objetivos organizacionais por meio de um plano definido de como alcançá-los (ARNOLD *et al.*, 2009; MURRAY; EVANS, 2013).

No caso desses profissionais, destacam-se, por exemplo, dois momentos em que suas decisões podem impactar significativamente o desempenho das lojas: 1) quando do momento da venda, por meio nas decisões tomadas quanto a descontos concedidos e parcelamentos das vendas. O aumento dos descontos prejudica o desempenho de vendas das lojas, e as vendas parceladas, além de prejudicarem o fluxo de caixa da empresa, incorrem em maiores custos com honorários pagos às administradoras de cartão; e 2) quando da gestão de pessoal, pois são os responsáveis por contratar, treinar, acompanhar e motivar a equipe de vendas. No caso de contratação de pessoas com perfil desalinhado com o perfil da organização, por exemplo, além de desmotivação destas por um período, podendo prejudicar as vendas, ocorrem muitas vezes desligamentos, o que, além da perda do conhecimento, gera tempo consumido e custos com novos treinamentos, assim como o aumento dos custos com novas contratações e desligamentos.

Levy e Weitz (2000) afirmam que a alta rotatividade de mão de obra reduz as vendas e aumentam os custos, uma vez que, em relação às vendas, os empregados sem experiência não possuem habilidades e conhecimentos sobre as políticas e mercadorias da empresa para interagir com eficácia com os clientes, e os custos, por sua vez, sobem devido à constante necessidade de recrutamento e treinamento de novos empregados.

Em outra situação, por exemplo, caso não se observe atentamente o período de horas trabalhadas da equipe, pode haver a incidência de horas extras desnecessárias (ANGELO; BELTRAME; FOUTO, 2009). Ou seja, o desempenho da loja pode ser prejudicado tanto pela possibilidade de desempenho inferior de vendas em momentos de problemas com a equipe, quanto pelo aumento dos custos com pessoal.

“(...) não basta gerar receita ou crescer, torna-se fundamental uma estrutura interna eficiente, capaz de manter a renda gerada no interior da firma” (SANTOS, 2012, p. 145).

No ambiente varejista, Lusch e Jaworski (1991), salientam que primeiramente é necessário entender o que a gestão deseja e espera dos gerentes de lojas para que se compreenda o SCG desenvolvido, pois muitos dos jargões utilizados como venda por m<sup>2</sup>, venda por hora por funcionário, vendas totais diárias, etc., configuram um controle

voltado para resultados, que pode ser definido como o estabelecimento de padrões de desempenho, monitoramento e a avaliação dos resultados.

Em seu estudo, concluíram que claramente o controle gerencial influencia o desempenho em organizações varejistas, e destacam que o estresse do papel de gerente (a tensão no trabalho) demonstrou-se mediar os impactos dos controles gerenciais sobre o desempenho, ou seja, os controles gerenciais podem ser uma das mais importantes variáveis que influenciam os processos de trabalho e seus resultados.

## Contexto e Realidade Investigada

A empresa objeto de estudo é uma rede comercial varejista de grande porte do segmento ótico, mas por questões de confidencialidade, optou-se por ocultar sua identificação. Seus canais de venda incluem lojas próprias, *franchising* e *travel retail*, como já mencionado.

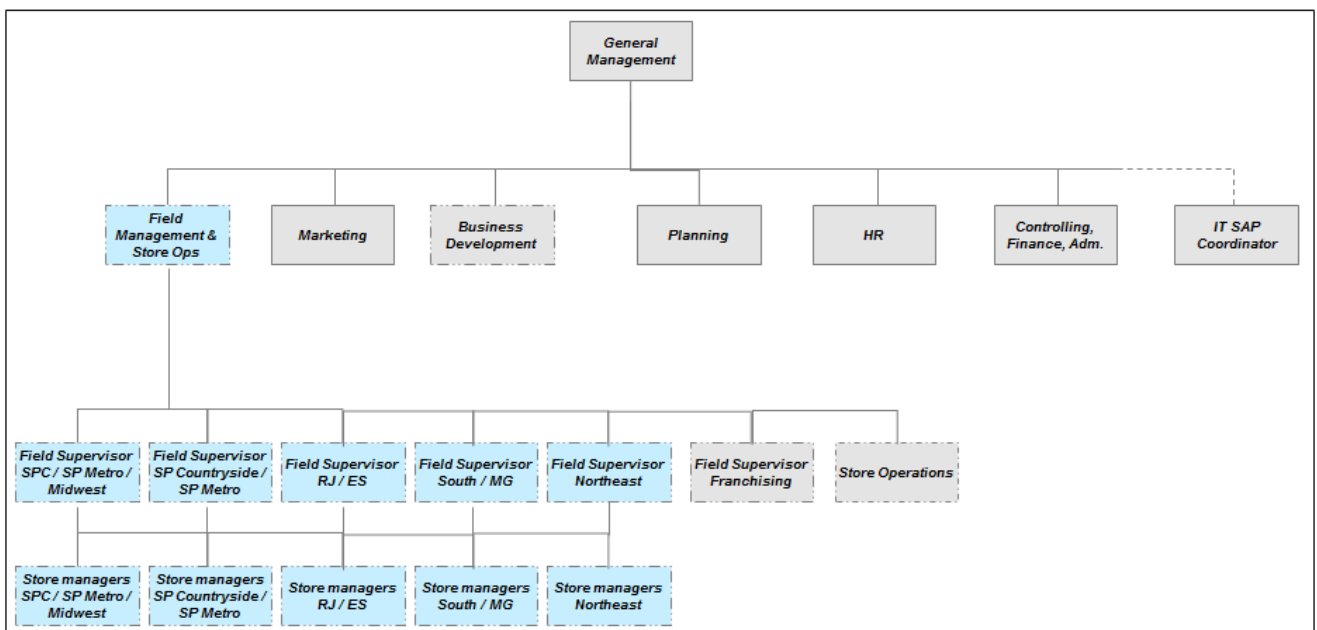
A população de lojas da pesquisa engloba as 115 lojas da empresa, sendo praticamente toda a rede em *shopping centers*, mas contando também com lojas em ruas, *outlets* e aeroportos.

A amostra de lojas inclui apenas as 68 lojas próprias, pois apresentam as características da realidade que se deseja investigar e são as que mais precisam melhorar o desempenho, em conjunto com seu time de supervisores regionais e gerentes de lojas.

Em relação aos seus colaboradores, a empresa possuía até meados de out/2017 aproximadamente 290 pessoas em campo e equipe de apoio (*backoffice*) de 25 colaboradores.

A Figura 1 apresenta o organograma atual da empresa:

Figura 1: Organograma da empresa



O nível gerencial investigado no estudo está no dos supervisores regionais e gerentes de lojas, mais especificamente na gestão das lojas próprias (em azul na figura), não incluindo assim as funções de gerente nacional de vendas, vendedor, vendedor responsável, caixa, atendente, líder de loja.

## **Visão geral do estudo e fases da pesquisa**

Dada a falta de divulgação da DRE das lojas com os supervisores e os gerentes de lojas na realidade observada, não fazendo essa prática parte do processo de controle no nível operacional, um trabalho de campo foi realizado.

A primeira fase da pesquisa iniciou-se em jun/2017 e consistiu na realização de quatro treinamentos remotos de uma hora divididos por supervisor regional e equipe de gerentes de lojas. Em dia anterior ao início dos treinamentos, o material foi enviado por e-mail aos supervisores para a distribuição entre os gerentes de lojas em convite com os dias e horários de cada treinamento, e com a informação dos números que teriam que utilizar para se conectarem.

O material foi elaborado por meio de slides em PowerPoint, com enfoque no esclarecimento da utilidade da DRE e no relatório utilizado na empresa para analisar o desempenho das lojas, e englobou desde a explicação do significado de cada item e o que neles está contido (uma vez que a DRE é a sumarização de várias contas contábeis) até a exemplificação de aspectos que influenciam o desempenho operacional das lojas, como os principais indicadores de desempenho da empresa. Destacou-se, dessa forma, pontos em que os profissionais podem interferir e possuem gestão em maior ou menor grau, assim como assegurou-se que os participantes obtivessem o conhecimento mínimo necessário para interpretar as informações que passariam a receber mensalmente pela Controladoria.

Os treinamentos ocorreram no formato de exposição dos conceitos e discussão com os participantes, e foi ministrado pelo próprio *controller* da organização e autor do presente estudo, também usuário e elaborador das informações de controle gerencial da empresa, de forma a assegurar que os pontos-chave e conteúdos de maior relevância fossem transmitidos. Os treinamentos atingiram 60 gerentes, ou 88% do total de lojas do estudo, além dos cinco supervisores regionais. Das oito lojas em que os gerentes não participaram, três estavam em período de férias, e os demais por outras razões, como ainda em fase de contratação.

Um dia após o término da realização dos treinamentos, iniciou-se a segunda fase da pesquisa, em 30/06, quando houve o primeiro envio das DRE das lojas.

Esse envio ocorreu por meio de e-mail corporativo em nome de “Controladoria”, com assunto “P&L | Desempenho da loja”, individualmente para as 68 lojas com a DRE em Excel anexa de cada uma, garantindo-se desta forma a confidencialidade das informações de outras lojas.

As informações apresentaram o desempenho de no período acumulado até a última data disponível no dia de divulgação, no caso, de jan/2017 a mai/2017. Justificase a escolha pelo período acumulado para garantir maior compreensão da realidade das lojas, a qual poderia ser distorcida com a apresentação de um único período.

Dessa forma, seguiram-se então os próximos envios a cada mês: o segundo ocorreu em 10/07 (período de jan/2017 a jun/2017); o terceiro ocorreu em 09/08 (período de jan/2017 a jul/2017); o quarto ocorreu em 09/09 (período de jan/2017 a ago/2017); e o último envio ocorreu em 10/10 (período de jan/2017 a set/2017).

No corpo dos e-mails informou-se o período da DRE em referência, e sinalizou-se para a confidencialidade das informações e para o seu não compartilhamento com terceiros fora da organização. Solicitou-se, também, para a não resposta ao e-mail, e sim para a busca de suporte com o supervisor regional, de forma a promover a interação e discussão do desempenho entre a própria gestão operacional.

Mensalmente, na sequência dos envios dos e-mails para as lojas, seguiu-se com o envio da DRE da rede para o diretor geral e os cinco supervisores regionais.

Apesar de estar baseado no modelo atualmente utilizado na empresa, difere-se, pois foi apresentada em português, de forma a torná-la mais clara e evitar possíveis distorções no significado de cada linha. Além do mais, para o detalhamento da composição das linhas de despesas, recomendou-se a busca de orientação pelo material elaborado para a realização dos treinamentos. Por exemplo, o material demonstrou para a linha de “serviços e suprimentos”, os tipos de despesas que ali estão inseridas, como os serviços e materiais de limpeza da loja, as despesas com telefonia, uso de táxis, etc.

Em relação ao conteúdo do relatório, apenas o resultado realizado foi divulgado, sem uma referência de meta ou orçamento previsto para fins de comparação entre real e orçado. Isso se deu, basicamente, porque a empresa atualmente não possui um processo de elaboração de orçamento da DRE em nível de loja, pois o faz somente em nível consolidado da rede. Quanto aos indicadores, foi esclarecido nos treinamentos que são apenas o percentual de participação de cada linha sobre as vendas líquidas da loja.

O Quadro 1 abaixo apresenta o formato da DRE divulgada (números fictícios):

**Quadro 1: Demonstração do resultado das lojas divulgado**

	LOJA A
<b>VENDAS BRUTAS</b>	<b>300.000</b>
Descontos	-30.000
<b>VENDAS LÍQUIDAS</b>	<b>270.000</b>
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	100.000
<b>MARGEM BRUTA</b>	<b>170.000</b>
Custo com perdas e quebras	3.000
Custo de importação e fretes	7.000
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>160.000</b>
<b>DESPESAS DE VENDAS</b>	<b>106.000</b>
Despesa com pessoal de loja	13.000
Despesa com supervisão de campo	0
Custo de logística	13.000
Custo de ocupação	15.000
Depreciação e amortização	5.000
Royalties	2.000
Despesas de marketing	8.000
Despesas de mkt variáveis com a venda	5.000
<b>OUTRAS DESPESAS DE VENDAS</b>	<b>45.000</b>

<i>Honorários de cartões</i>	10.000
<i>Utilidades e reparos</i>	15.000
<i>Serviços e suprimentos</i>	10.000
<i>Comunicação de dados/internet/ POS</i>	10.000
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>54.000</b>

<b>Descontos %</b>	<b>-10,0%</b>
<b>MARGEM BRUTA %</b>	<b>63,0%</b>
<b>LUCRO BRUTO %</b>	<b>59,3%</b>
<b>DESPESAS DE VENDAS %</b>	<b>39,3%</b>
Despesa com pessoal de loja %	4,8%
Despesa com supervisão de campo %	0,0%
Custo de logística %	4,8%
Custo de ocupação %	5,6%
Depreciação e amortização %	1,9%
Royalties %	0,7%
Despesas de marketing %	3,0%
Despesas de mkt variáveis com a venda %	1,9%
<b>OUTRAS DESPESAS DE VENDAS %</b>	<b>16,7%</b>
Honorários de cartões %	3,7%
Utilidades e reparos %	5,6%
Serviços e suprimentos %	3,7%
Comunicação de dados/internet/ POS %	3,7%
<b>RESULTADO OPERACIONAL %</b>	<b>20,0%</b>

Os valores com supervisão de campo foram intencionalmente zerados no relatório, pois referem-se ao rateio da remuneração total do time de supervisão (com base na participação da venda de cada loja nas vendas totais da rede), uma vez que não é possível a identificação da fração exata do quanto cada supervisor se dedica na gestão e suporte a cada loja. Além disso, o intuito foi também para que estivesse a DRE o menos “poluída” possível.

A terceira fase da pesquisa consistiu no desenvolvimento de um questionário eletrônico para envio aos supervisores e gerentes das 68 lojas após a divulgação da DRE, de forma a buscar uma possível associação entre as respostas obtidas e o desempenho observado das lojas em período posterior.

O questionário foi composto inicialmente por uma pergunta sobre o tempo de experiência profissional do respondente na função de supervisor e/ou gerente de loja e em seguida contou com cinco blocos de afirmações com 34 afirmações em relação a: 1) Experiência na gestão de custos - com base em Shields e Young (1994); 2) Consciência de custos - adaptado de estudo de Abernethy e Vagnoni (2004); 3) Desempenho: basicamente buscando verificar, por meio de situações do dia a dia das lojas, o quanto os supervisores e gerentes de lojas conseguem relacionar suas ações e decisões gerenciais com os impactos na DRE das lojas; e 5) Aprendizagem - Adaptado de Adaptado de Bell, Mengüç e Widings II (2010).

Ao fim, foi também deixado um espaço livre para comentários, ideias, críticas e sugestões em relação ao tema da pesquisa, caso o respondente desejasse complementar de alguma forma as respostas fornecidas.

Os itens avaliados apresentaram afirmações com a escala de *Likert* com série de sete pontos, dos quais o respondente pode escolher apenas uma opção, de 1 para “Discordo completamente” a 7 para “Concordo Completamente”.

Por fim, a quarta e última fase da pesquisa buscou avaliar a influência das informações no resultado operacional da empresa, por meio de bases de dados e relatórios internos fornecidos antes e depois da prática de divulgação da DRE para as lojas.

## **Procedimentos metodológicos**

Como os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico pela autoavaliação em relação aos itens pesquisados, fez-se necessário primeiramente a avaliação da possibilidade das respostas terem sido afetadas por algum tipo de viés.

Reforçou-se, quando do envio do convite à participação na pesquisa, para a transparência nas respostas e a garantia do anonimato dos respondentes de forma a reduzir um eventual desconforto ou desconfiança em relação aos objetivos do questionário.

Também, ocultou-se os rótulos dos blocos do questionário e inverteu-se também a ordem das afirmações dentro de cada bloco, de maneira a minimizar ou neutralizar vieses associados com o contexto investigado. Incluiu-se, também, itens com frases invertidas de maneira a avaliar o nível de atenção do respondente em relação às afirmações do questionário.

No total, foram 68 profissionais convidados, dos quais 63 gerentes de lojas e cinco supervisores, pois, no momento da pesquisa, cinco lojas estavam com os gerentes ainda em fase de recrutamento e seleção.

De um total de 68 respondentes, foram obtidas 52 respostas, das quais 11 tiveram que ser descartadas por estarem incompletas e 41 foram consideradas, não sendo necessária a invalidação de nenhuma após a análise visual de cada uma. Obteve-se, portanto, 60,3% de participação com as respostas válidas e completas obtidas.

Aplicou-se então o teste de único fator de Harman, que tem como objetivo avaliar a incidência de variância do modelo devido ao método de coleta de dados, o *Common Method Variance* (CMV), o qual implica a variância atribuída ao método de coleta de dados ao invés dos construtos do estudo, o que pode causar viés na estimação das reais relações entre os construtos (BIDO; MANTOVANI; COHEN, 2016).

Nesse teste todos os 34 itens do questionário foram inseridos em uma análise fatorial exploratória sem rotação dos eixos, e a maior covariância explicada por um único fator representou 23,6%, o que indica que um viés do método provavelmente não representa um problema para o estudo.

De maneira a se testar também o grau de confiabilidade dos constructos utilizados, aplicou-se o Alfa de Cronbach aos 34 itens do questionário, o qual baseia-se na ideia de que itens ou conjunto de itens ou questões devem produzir resultados consistentes por todo o questionário, ou seja, a confiabilidade dos dados permite analisar as escalas de mensuração, calculando um determinado número de mensurações

e fornecendo informação sobre as relações entre os itens individuais em uma determinada escala (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014; FIELD, 2009).

Os coeficientes de Alfa de Cronbach não padronizado e padronizado obtidos foram, respectivamente, 0,841 e 0,876. Para a sua interpretação, quanto mais próximo a 1 estiver o seu valor, mais confiáveis são as dimensões do constructo.

Os dados coletados nos questionários foram tratados por meio de estatística descritiva, a fim de torná-los mais compreensíveis e fáceis de interpretação. Considerou-se as métricas de valor mínimo, valor máximo, média e desvio padrão das 34 questões presentes nos cinco blocos do questionário: experiência na gestão de custos, consciência de custos, características da DRE das lojas, desempenho e aprendizagem.

Em relação aos indicadores de desempenho, aplicou-se o teste dos postos com sinais de Wilcoxon. Este é um teste de estatística não paramétrica, utilizado para análise de dados emparelhados, quando o mesmo indivíduo é submetido a duas medidas (uma antes e uma depois), e é uma extensão do teste de sinais, mas mostra-se mais interessante, uma vez que leva em consideração a magnitude da diferença para cada par (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

De maneira geral, o teste tem como princípio verificar se ocorreram mudanças expressivas em dois grupos de dados analisados, e no caso de mudanças pouco significativas nas médias desses dois grupos, tais diferenças podem advir de algum acontecimento qualquer, porém quando são notáveis, podem ser devidas a algum evento ou acontecimento específico.

Para o tratamento de todos dados da pesquisa foi utilizado o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 20 (*software* utilizado para análises estatísticas).

Foram escolhidos para análise no estudo os seguintes indicadores, os quais foram objetos de exposição durante os treinamentos realizados: 1) descontos concedidos aos clientes; 2) participação de vendas das duas principais marcas da empresa; 3) participação de venda de óculos com lentes polarizadas; e 4) participação de vendas de óculos produzidos nacionalmente; e 5) despesas operacionais (controláveis e híbridas). Para os indicadores de participação de vendas, considerou-se a quantidade de unidades vendidas como referência, e não o total de vendas em reais.

Quanto ao período comparativo dos indicadores, utilizou-se somente as médias dos valores do ano de 2017: três meses após a divulgação das informações (3º trimestre/2017) em comparação às médias de seis meses antes (1º semestre/2017) e de três meses antes da divulgação (2º trimestre/2017), basicamente com o intuito de investigar se as médias dos primeiros grupos (“antes”) diferiram das médias do segundo grupo (“depois”).

A escolha do ano de 2017 deveu-se ao fato de representar o período mais adequado para análise da realidade atual da empresa. Apesar do curto período de nove meses para a observação do comportamento da média dos indicadores analisados, presume-se que não incorram em distorções devido à sazonalidade comum no varejo e/ou em eventos que possam tê-los impactado significativamente no período, como os advindos de fortes campanhas de datas comemorativas, por exemplo.

## **Análise da Situação e Discussão dos Resultados**

Antes do início do questionário verificou-se o tempo de experiência na função de supervisor e/ou gerente de loja, incluindo o trabalho em outras empresas. De acordo com as respostas fornecidas, quase 90% dos supervisores regionais e gerentes de lojas possuem mais de dois anos de experiência profissional em funções de gestão, dos quais quase a metade afirmou possuir mais de cinco anos de experiência.

Para a experiência no que tange a gestão de custos das lojas, os respondentes afirmaram que nem sempre as métricas de desempenho principais se relacionaram aos custos das lojas, o que pode prejudicar sua experiência nessa questão. Entretanto, notou-se que em outras organizações esses profissionais já possuíram responsabilidade formal pela gestão dos custos da loja, o que pode ser interpretado como positivo, pois o acesso a essas informações por meio da DRE pode beneficiar a organização através da experiência dos gestores nesse quesito.

Para a consciência de custos, os resultados sugerem que os profissionais possuem consciência dos impactos que os custos representam tanto para a loja quanto para a empresa e que executam esforços para controlar esse item de alguma forma, mas indicam falta de conhecimento ao quanto se pode ou deve gastar nas lojas e como estes devem ser feitos. Infere-se, de certa forma, que não é estabelecido um limite de gastos, o que decorre da não elaboração de um orçamento para referência. Ademais, os resultados apontam para falta de clareza de como ocorrem ou deveriam ocorrer os processos entre a matriz e as lojas em relação aos custos das lojas.

Para “Desempenho”, ou seja, para os itens que buscaram avaliar o comportamento dos gestores em relação a ações gerenciais que podem impactar positiva ou negativamente o desempenho de suas regiões/lojas. Houve grande associação entre atitudes e ações e seus impactos, o que pode advir da bagagem profissional dos respondentes, da associação entre suas atitudes gerenciais e o impacto no desempenho das lojas, mas também pode refletir em algum grau a influência dos treinamentos realizados e sua relação com a DRE. Ou seja, com o conhecimento sobre o desempenho de cada região/loja, um maior engajamento e senso de responsabilidade podem ter surgido. Em relação ao oferecimento de descontos aos clientes quando da possibilidade de perder uma venda, notou-se que a média das respostas atingiu 4,5, ficando assim entre 4 (Neutro) e 5 (Concordo em parte). Isso pode decorrer da agressividade do setor varejista, que nos últimos anos, em virtude da recessão econômica e altas taxas de desemprego, passou a valer-se de altos descontos para atrair o consumidor. Portanto, pode-se interpretar que a média desse item reflita, eventualmente, prática similar para não perder venda.

Quanto às características do formato e conteúdo da DRE das lojas, os resultados mostraram de maneira geral, o relatório atingiu o seu propósito de prover informações úteis que ajudem os supervisores e gerentes de loja a melhor compreenderem e gerirem o desempenho de suas regiões/lojas. No entanto, quanto ao conteúdo do relatório, ainda há certo desconforto quanto à precisão e clareza das informações. Desse modo, pequenas alterações e ajustes, como maior detalhamento dos grupos de despesas, por exemplo, poderiam aumentar a qualidade da DRE divulgada.

No caso da aprendizagem, os resultados mostraram que o melhoramento de habilidades, a aquisição de experiência com o trabalho, e o compartilhamento e abertura



para novas ideias e processos têm elevada percepção de importância para os profissionais pesquisados.

Por fim, alguns comentários voluntários podem ser conferidos no Quadro 2, os quais podem complementar o entendimento sobre a percepção dos supervisores e gerentes de lojas em relação à divulgação DRE das lojas.

**Quadro 2: Comentários voluntários nos questionários**

<b>Comentários</b>
O conceito de gestão de loja/região é algo de extrema importância. Assim como o varejo é dinâmico, nossas percepções de mudanças devem acompanhar a velocidade do ambiente em que trabalhamos. Por isso, pesquisas desse cunho são extremamente essenciais.
O treinamento e os relatórios mensais de DRE são extremamente importantes para entendermos as necessidades da loja/empresa. Por exemplo, hoje, entendemos com clareza o motivo de direcionarmos nossos atendimentos para peças polarizadas e de marca própria.
Os relatórios do DRE têm me ajudado bastante na minha gestão, onde sempre busquei o melhor resultado e retenções de custos. Esta ferramenta é um facilitador pois temos maiores informações para gerar um plano de trabalho melhor.
Poderíamos criar um canal para troca de ideias entre gerentes, ou, por exemplo, um meio de fazer pedidos de insumos juntos, pois muitas vezes são compradas coisas a mais desnecessariamente somente para complementar o faturamento mínimo.
Toda a nomenclatura utilizada no P&L é bastante nova para mim. Foi fundamental para a compreensão das análises o treinamento que tivemos via call. Acredito na importância de uma sequência de momentos como estes para discutir e acompanhar os números.
Apenas gostaria que os gastos fossem mais detalhados e que tivéssemos um percentual de gastos como base, para sabermos se estamos com um gasto alto ou baixo em determinado ponto. Assim ficariam mais claras as informações e onde precisamos melhorar.
A respeito do relatório, acho que poderia ser melhor explicado, para não existir dúvida.
Achei uma ótima ideia a empresa compartilhar com nós gestores o P&L, pois dessa forma podemos de fato ter mais controle e conhecimento dos gastos de nossas lojas.
Acredito que o conhecimento aumenta o nível de responsabilidade das pessoas na vida e dentro das empresas diante do seu papel. As ideias são bem recebidas e nos mantém motivados a encontrar novas maneiras de melhorar o desempenho e os resultados.
Em relação aos descontos, passamos primeiramente para o cliente o diferencial da empresa se ele adquirir o produto (garantia e benefícios), somente então vamos aos descontos.
Foi muito importante para o meu trabalho o conhecimento do desempenho de minha loja.
Muito importante a consciência da gestão de custo de cada operação a fim de melhorar a performance e o desempenho de forma geral!
Se a gestão é um cargo de confiança, é muito importante que as empresas forneçam informações de P&L para melhor compreensão dos negócios, tornando as relações entre empresa e gestão mais estreitas!
Sobre o relatório que nos é enviado, temos que ter as ações de cada departamento, planejada e realizada, para assim vermos quem está fazendo a lição de casa. Pois na maioria das vezes não vemos o impacto das áreas nos relatórios.

## Conclusões e contribuições tecnológicas/sociais

Os principais resultados mostram que dentre os cinco indicadores investigados (descontos, participação nas vendas das duas principais marcas, participação dos óculos com lentes polarizadas, participação dos óculos produzidos no país e despesas operacionais), não houve melhora que possa ser associada com a influência da divulgação da DRE nos indicadores de participação de vendas das duas principais marcas da empresa e dos óculos com lentes polarizadas. Assim, observou-se redução no percentual de descontos concedidos aos clientes, aumento da participação de vendas dos óculos fabricados no país e a redução das despesas operacionais.

Apesar do curto período para a observação dos efeitos, os resultados encontrados apontam evidências de que a informação exerceu influência no comportamento dos profissionais, pois, entre os gerentes de loja de uma região, por exemplo, foi elaborado um vídeo compartilhando técnicas para se vender ao cliente um determinado produto, onde foi destacado o seu impacto positivo na margem da loja, ou seja, ação que reflete os treinamentos realizados e a compreensão do relatório da DRE. Em relação às despesas operacionais, as seguintes ações foram observadas pela área de Operações: preocupação com a solicitação de garantia de serviços e equipamentos recentemente adquiridos; o não agendamento de manutenções após o fechamento da loja (para se evitar horas extras e uso de táxi); o não desperdício com os insumos das lojas; a realização de compras trimestrais de embalagens, insumos e materiais de escritório antecipadas e compartilhadas com outras lojas de maneira a se obter melhores negociações por meio de maiores volumes, etc.

Não se pode afirmar, entretanto, uma relação de causalidade entre os fenômenos, mas acredita-se que ao compartilhar a DRE, a empresa tenha transmitido a necessidade de melhor gestão das lojas e a importância que a equipe de gestão operacional possui para que bons resultados sejam alcançados, o que, em si, pode ter influenciado o comportamento desses profissionais.

Entretanto, ressalta-se o fato de não ter havido procura espontânea dos supervisores com eventuais dúvidas ou com dúvidas de seus gerentes em relação aos relatórios recebidos, o que pode sinalizar que houve pouco engajamento e até mesmo curiosidade para questionar e entender as informações recebidas. Tal fato, infelizmente, pode significar que a relevância dada a tal informação foi baixa, apesar das respostas obtidas com os questionários sinalizarem o contrário, o que pode advir do fato que em sua interpretação há poucos itens sob sua gestão e/ou os que podem ser geridos não são os mais relevantes, como em relação a algumas despesas das lojas. Ou seja, como em todas as lojas há despesas fixas altas que não estão sob a gestão desses profissionais, como as custos de ocupação e as despesas de depreciação e amortização, resultantes de investimentos feitos na loja no passado, muitos podem sentir-se impossibilitados de influenciar significativamente o desempenho das lojas e conseqüentemente não sentirem-se motivados para buscar maior compreensão de como podem melhor controlar ou reduzir as despesas operacionais. No entanto, apesar do grande número de contas contábeis classificadas neste estudo como “não controláveis”, ressalta-se que, em muitas delas, direta ou indiretamente esses gestores podem fornecer contribuição, ainda que por meio de *insights* para as áreas de suporte, uma vez que estão em campo e mais próximos à realidade das operações e seus ambientes.

Em suma, o presente estudo contribui com um primeiro diagnóstico da situação atual observada na organização investigada, a qual deu um primeiro passo em direção à aproximação de seus níveis gerenciais, e pode fazer uso da AO, mais especificamente da aprendizagem de ciclo duplo (*double-loop learning*) como ferramenta para o constantemente desenvolvimento e aprimoramento de sua equipe de gestão operacional, de maneira que continuamente deem atenção e direcionem seus esforços para as objetivos organizacionais.

Acredita-se que as organizações varejistas possam se beneficiar do envolvimento desses profissionais em treinamentos sobre gestão de negócios e/ou contabilidade básica com foco na DRE. Este estudo busca inovar e contribuir com melhores práticas de gestão, mais precisamente, de como a gestão deve ser feita dentro da própria organização, ação que pode promover maior envolvimento, motivação e sentimento de pertencimento, sentindo-se importantes e atores fundamentais que contribuem diretamente para o sucesso organizacional (HALL, 2008).

## Referências

ABERNETHY, Margaret A.; VAGNONI, Emidia. *Power, Organization Design and Managerial Behaviour. Accounting, Organizations and Society*, v. 29, nº 3-4, p. 207-225, abr./mai. 2004.

ANGELO, Claudio F.; BELTRAME, Nelson B.; FOUTO, Nuno, M. M. D. (Coordenadores); **Finanças no Varejo – Gestão Operacional**. 4ª Edição. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

ARNOLD, Todd J; PALMATIER, Robert W; GREWAL, Dhruv; SHARMA, Arun. *Understanding Retail Managers' Role in the Sales of Products and Services. Journal of Retailing*, v. 85, nº 2, p. 129-144, 2009.

BELL, Simon J; MENGÜÇ, Bülent; WIDING II, Robert E. *Salesperson Learning, Organizational Learning, and Retail Store Performance. Journal of the Academy of Marketing Science*, v.38, nº 2, p.187-201, abr. 2010.

BIDO, Diógenes de S.; MANTOVANI, Daielly M. N.; COHEN, Eric D. Aplicações da Análise Fatorial Exploratória à Pesquisa na Área de Produção e Operações: Um Estudo em Publicações Nacionais e Internacionais. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, XIX, 2016, São Paulo, SP. *Anais...* São Paulo: FGV-EAESP, 2016.

BIGGART, Timothy B.; BURNEY, Laurie L.; FLANAGAN, Richard; HARDEN, J. William. *Is a Balanced Scorecard Useful in a Competitive Retail Environment? Management Accounting Quarterly*, v.12, nº 1, p.1-12, 2010.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José M. **Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2014.

FIELD, Andy. **Descobrendo a Estatística Usando o SPSS**. 2ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FILHO, José M. D.; NAKAGAWA, Masayuki. Análise do Processo da Comunicação Contábil: Uma Contribuição para a Solução de Problemas Semânticos, Utilizando Conceitos da Teoria da Comunicação. **Revista Contabilidade & Finanças –USP**, São Paulo, v. 15, nº 26, p. 42-57, maio/agosto 2001.

FRANCO-SANTOS, Monica; KENNERLEY, Mike; MICHELI, Pietro; MARTINEZ, Veronica; MASON, Steve; MARR, Bernard; GRAY, Dina; NEELY, Andrew. *Towards a Definition of a Business Performance Measurement System*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, nº 8, p. 784-801, 2007.

HALL, Matthew. *The Effects of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, nº 2, p. 141-163, fev-abr. 2008.

LEE, Jung-Chieh; SHIUE, Yih-Chearng; CHEN, Chung-Yang. *Examining the Impacts of Organizational Culture and Top Management Support of Knowledge Sharing on the Success of Software Process Improvement*. **Computers in Human Behavior**, v. 54, p. 462-474, jan. 2016.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta L. P. Modelos de Tomada de Decisão e sua Relação com a Informação Orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, São Paulo, v. 16, nº 1, p.147-164, jan./mar. 2011.

LUSCH, Robert F; JAWORSKI, Bernard J. *Management Controls, Role Stress, and*

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze N. **Administração do Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MURRAY, Lynn M.; EVANS, Kenneth R. *Store Managers, Profitability and Satisfaction in Multi-unit Enterprises*. **Journal of Services Marketing**, v. 27, nº 3, p. 207-222, 2013.

PAL, John W.; BYROM John W. *The Five Ss of Retail Operations: a Model and Tool for Improvement*. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, nº 10, p. 518-528, 2003.

SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. Apresenta informações sobre varejo e consumo no Brasil. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/ranking-as-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-2017/>>. Acesso em: 13 out. 2017.

SANTOS, David. F. L. Análise da Rentabilidade de Empresas Varejistas: Uma Abordagem Exploratória. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 8, nº 16, p. 121-148, jul-dez. 2012.

SHIELDS, Michael D.; YOUNG, S. Mark. *Managing Innovation Costs: A Study of Cost Conscious Behavior by R&D Professionals*. **Journal of Management Accounting Research**, v. 6, n° 6, p. 175-196, 1994.

SIEBERT, W. Stanley; ZUBANOV, Nikolay. *Management Economics in a Large Retail Company*. **Management Science**, v. 56, n° 8, p. 1398-1414, ago. 2010.

SLATER, Stanley F; NARVER, John C. *Market Orientation and the Learning Organization*. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 63-74, jul. 1995.

SPREITZER, Gretchen M. *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*. **Academy of Management Journal**, v. 38, n° 5, p. 1442 - 1465, oct. 1995.