

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDA STEDILE IOPPI

**PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICÁVEL A
CADEIAS DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL**

**CAXIAS DO SUL
2026**

FERNANDA STEDILE IOPPI

**PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICÁVEL A
CADEIAS DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Bergmann
Borges de Vieira

**CAXIAS DO SUL
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

I64p Ioppi, Fernanda Stedile

Proposta de um modelo de avaliação de desempenho aplicável a cadeias de distribuição internacional [recurso eletrônico] / Fernanda Stedile Ioppi. – 2026.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

Orientação: Guilherme Bergmann Borges Vieira.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Desempenho - Avaliação. 2. Cadeia de suprimentos. 3. Indústria de móveis - Brasil. 4. Administração. I. Vieira, Guilherme Bergmann Borges, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.962.13:684

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

FERNANDA STEDILE IOPPI

**PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICÁVEL A
CADEIAS DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL**

Dissertação de mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado (a) em: 19 / 06 /2026.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rafael Mozart da Silva
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Fabio Verruck
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa a realização de um importante objetivo acadêmico e profissional, resultado de uma trajetória construída com dedicação, aprendizado e apoio de muitas pessoas que estiveram presentes ao longo deste caminho.

À minha mãe e irmã, pelo amor incondicional, compreensão nos momentos em que precisei dedicar meu tempo aos estudos e à pesquisa, e por sempre incentivarem minha formação e acreditarem no meu potencial.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Guilherme Bergmann, expresso minha profunda gratidão pela orientação, disponibilidade e comprometimento ao longo de toda esta trajetória. Em diversos momentos, quando o caminho parecia incerto e a conclusão deste trabalho distante, suas orientações, cobranças, incentivo e confiança foram fundamentais para que eu mantivesse o foco e seguisse em frente. Sua dedicação em ajudar a estruturar e dar direção a esta pesquisa foi decisiva para que esta dissertação se tornasse realidade.

À minha amiga Sandra, pela lembrança constante da importância de concluir esta etapa da minha carreira, e por sempre acreditar em mim.

Meu agradecimento também aos profissionais do setor moveleiro participantes da pesquisa, que dedicaram seu tempo para responder ao instrumento de coleta de dados e contribuíram para a construção deste estudo. Sem a colaboração deles, este trabalho não teria sido possível.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista. Cada conversa, orientação, incentivo e gesto de apoio foi importante ao longo desta trajetória.

A conclusão desta dissertação representa o encerramento de uma etapa significativa da minha formação. Levo comigo os aprendizados, experiências e reflexões construídos durante esse percurso, com a certeza de que continuarão contribuindo para meu desenvolvimento profissional, acadêmico e pessoal.

RESUMO

Um princípio básico da gestão organizacional é de que não se pode entender, gerenciar e melhorar aquilo que não se consegue medir. Medir performance possibilita às organizações entenderem onde estão e estabelecerem objetivos futuros. No entanto, a concepção de um sistema de avaliação de desempenho é complexa, pois as organizações precisam considerar não apenas seus processos internos, mas também as dinâmicas e interdependências de suas cadeias de suprimentos globais, as quais envolvem riscos externos, incertezas e exigências crescentes de sustentabilidade. Dado esse contexto, este estudo teve como objetivo propor um modelo estrutural capaz de identificar os habilitadores da gestão que influenciam no desempenho das cadeias internacionais de distribuição. Para isso, foi realizada uma revisão da literatura, da qual foram selecionados 15 artigos que apresentavam modelos ou análises de modelos de avaliação de desempenho existentes. Com base nessa revisão, foi desenvolvido um *framework* integrando elementos dos principais modelos identificados na literatura. Posteriormente, foi elaborado um questionário estruturado e aplicado a uma amostra de 55 empresas do setor moveleiro, cujos dados foram analisados por meio de estatística descritiva, análise fatorial confirmatória e regressão linear múltipla. Os resultados evidenciaram que o construto Melhoria Contínua apresentou influência estatisticamente significativa em quatro dos cinco construtos de desempenho analisados, constituindo o habilitador organizacional mais consistente do modelo. Os construtos Responsividade/Flexibilidade e Resiliência também apresentaram relações positivas e significativas com diferentes construtos do desempenho organizacional, enquanto Visibilidade e Colaboração não apresentaram significância estatística. Adicionalmente, a dimensão Fatores Externos foi excluída durante a validação do modelo por não atender aos critérios de consistência interna e validade convergente. De forma geral, os resultados demonstraram aderência parcial do *framework* proposto, indicando que o desempenho em cadeias internacionais de distribuição depende principalmente do desenvolvimento de capacidades organizacionais relacionadas à adaptação, aprendizagem e resposta às mudanças do ambiente competitivo. Como limitações, destacam-se a amostra reduzida e heterogênea, bem como a exclusão de dimensões e construtos durante o processo de validação, aspectos que limitam a generalização dos resultados e indicam oportunidades para pesquisas futuras em outros setores econômicos e contextos internacionais.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Cadeia de Distribuição. Proposta de Modelo. Setor Moveleiro.

ABSTRACT

A basic principle of organizational management is that it is not possible to understand, manage, or improve what cannot be measured. Performance measurement enables organizations to understand their current position and establish future objectives. However, designing a performance measurement system is a complex task, as organizations must consider not only their internal processes but also the dynamics and interdependencies of their global supply chains, which involve external risks, uncertainties, and increasing sustainability requirements. Within this context, this study aimed to propose a structural model capable of identifying the management enablers that influence the performance of international distribution chains. To achieve this objective, a literature review was conducted, from which 15 articles presenting performance measurement models or analyses of existing models were selected. Based on this review, a framework was developed by integrating elements from the main models identified in the literature. Subsequently, a structured questionnaire was developed and applied to a sample of 55 companies in the Brazilian furniture industry. The collected data were analyzed using descriptive statistics, confirmatory factor analysis, and multiple linear regression. The results showed that the Continuous Improvement construct had a statistically significant influence on four of the five performance constructs analyzed, making it the most consistent organizational enabler in the proposed model. The Responsiveness/Flexibility and Resilience constructs also exhibited positive and significant relationships with different dimensions of organizational performance, whereas Visibility and Collaboration did not present statistical significance. Additionally, the External Factors dimension was excluded during the model validation process because it did not meet the criteria for internal consistency and convergent validity. Overall, the findings demonstrated partial support for the proposed framework, indicating that performance in international distribution chains depends primarily on the development of organizational capabilities related to adaptation, learning, and responsiveness to changes in the competitive environment. The main limitations of this study include the relatively small and heterogeneous sample, as well as the exclusion of certain dimensions and constructs during the validation process. These factors limit the generalizability of the findings and highlight opportunities for future research involving other economic sectors and international contexts.

Keywords: Performance evaluation. Distribution chain. Model proposal. Furniture sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de Implementação e Feedback para gestão do desempenho....	25
Figura 2: Estrutura de fatores que afetam a evolução do modelo de performance...	27
Figura 3: Evolução das publicações sobre modelos de avaliação de desempenho..	28
Figura 4: Distribuição de artigos sobre avaliação de performance em cadeias de suprimentos.....	30
Figura 5: Nine Steps to Success <i>Framework</i>	32
Figura 6: Representação gráfica de um modelo do <i>Balanced Scorecard</i>	33
Figura 7: Representação gráfica do Processo de Hierarquia do SCOR.....	34
Figura 8: Relações significativas entre os fatores habilitadores e os construtos do desempenho nos modelos de regressão refinados.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atributos de Medição de Desempenho da Cadeia de Suprimentos (SCPM).....	36
Quadro 2: <i>Framework</i> integrativo para a avaliação de desempenho em cadeias internacionais de distribuição.....	37
Quadro 3: Etapas de implementação do <i>framework</i> proposto.....	38
Quadro 4: Ferramentas e Métodos para utilização do <i>framework</i> proposto.....	39
Quadro 5: Roteiro para avaliação de desempenho de cadeias de distribuição.....	40
Quadro 6: Estrutura conceitual do instrumento de coleta de dados.....	43
Quadro 7: Modelo refinado para avaliação de desempenho	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Porte das empresas quanto ao número de funcionários.....	48
Tabela 2: Tempo de atuação das empresas.....	49
Tabela 3: Localização das empresas.....	49
Tabela 4: Nível de escolaridade dos respondentes.....	50
Tabela 5: Tempo de atuação dos gestores nas empresas.....	50
Tabela 6: Nível hierárquico dos respondentes nas empresas da amostra.....	51
Tabela 7: Estatísticas descritivas da dimensão ‘Fatores Externos’.....	52
Tabela 8: Estatísticas descritivas da dimensão ‘Habilitadores da Gestão da Cadeia de Distribuição’.....	53
Tabela 9: Estatísticas descritivas da dimensão ‘Indicadores de Desempenho’.....	55
Tabela 10: Confiabilidade das Dimensões.....	57
Tabela 11: Ajuste dos modelos de mensuração.....	57
Tabela 12: Carga fatorial dos construtos de ‘Fatores Habilitadores’.....	58
Tabela 13: Carga fatorial dos construtos de ‘Indicadores de Desempenho’.....	58
Tabela 14: Resultados dos modelos de regressão refinados.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCM	Association for Supply Chain Management
APICS	<i>Association for Supply Chain Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
GCS	Gestão da cadeia de suprimentos
PIB	Produto Interno Bruto
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i>
SCOR	<i>Supply Chain Operation Reference Model</i>
SAD	Sistemas de Avaliação de Desempenho
VSM	Modelo de Sistema Viável

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO À LINHA DE PESQUISA.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	22
2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: REVISÃO DA LITERATURA	27
2.3 <i>FRAMEWORK</i> PROPOSTO.....	37
3 MÉTODO.....	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	42
4 RESULTADOS.....	48
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	48
4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS.....	51
4.3 AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS.....	56
4.4 ANÁLISES DAS RELAÇÕES ENTRE HABILITADORES E DESEMPENHO.....	59
4.5 DISCUSSÃO	63
4.6 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO REFINADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	65
5 CONCLUSÕES.....	67
5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	68

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS....	69
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	76

1. INTRODUÇÃO

Esteja uma organização em um país desenvolvido ou subdesenvolvido, possuindo mais ou menos tecnologia, se a mesma busca crescimento, é necessário revisitar seus dados básicos e examinar os fatores que afetam a sua performance. Em um momento em que as empresas já estão nascendo globais, as organizações em todo o mundo sofrem pressões para estarem constantemente inovando e melhorando sua produtividade e competitividade (Vu et al., 2019).

A utilização de estratégias organizacionais que visam o atingimento de objetivos serve para melhor definir e organizar os processos das empresas, ao menos por um determinado período de tempo. Isso permite um melhor andamento das atividades, dando mais coerência nas ações tomadas (Mintzberg et al., 2010). Um princípio básico conhecido pelas empresas com alta performance é de que não se pode entender, gerenciar e melhorar aquilo que não se consegue medir. Medir performance possibilita às organizações entenderem onde estão e estabelecerem objetivos futuros (Harbour, 2009).

A não utilização de controle de medidas ou a falta de avaliação de uma organização pode ocasionar diversas dificuldades para a mesma, seja pela própria restrição em saber ou perceber que a mesma passa por um período de ineficiência, como conseguir identificar onde estão as falhas e como solucioná-las (Rafaeli; Muller, 2007). Não obstante, mesmo uma empresa possuindo um sistema de avaliação de performance claro e bem comunicado, se o mesmo não for bem implementado, seu sucesso poderá ser prejudicado (Neely, Bourne, 2000).

Conforme Rafaeli e Muller (2007), a sustentação da competitividade de uma organização depende não apenas dos planos e estratégias traçadas, mas também de um vínculo sólido dos mesmos com as atividades realmente efetivadas. Nesse sentido, a organização precisa focar em conectar estratégias, recursos e processos, e a avaliação de desempenho deverá demonstrar o quanto as atividades feitas efetivamente alcançaram os objetivos desenhados (Hronec, 1994). Mesmo estando clara a importância da criação de medidas de avaliação de desempenho como um elemento da estratégia organizacional, Mintzberg et al. (2010) também reforçam a importância da flexibilidade das organizações em estarem constantemente revisando e adaptando as estratégias definidas, pois, apesar de prover um direcionamento

necessário para as equipes, métodos muito rígidos também podem cegar as organizações a mudanças no mercado.

E, para somar ao complexo processo de criação de estratégias organizacionais, nota-se que, cada vez mais, as empresas não apenas devem considerar seus processos internos, mas também as atividades relacionadas às suas cadeias de suprimentos. Portanto, um sistema de avaliação de desempenho eficiente não pode apenas medir os processos intraorganizacionais, mas sim avaliar a performance de toda a cadeia que está interligada com a organização (Rafele; Cagliano, 2006).

Conforme Mentzer et al. (2001), cadeia de suprimentos é o conjunto de organizações que estão diretamente envolvidas com o fluxo de um produto, serviço ou informação, desde a fonte até o consumidor final. É a coordenação sistemática e estratégica das operações de uma empresa e desta com seus parceiros, com uma visão de melhorar a performance de longo prazo da cadeia como um todo (Estampe et al., 2013). Cada vez mais, as organizações têm se voltado para cadeias de suprimentos globais, o que as força a ter uma melhor coordenação do fluxo de processos e maior conexão com seus fornecedores e parceiros, sendo a competição altamente voltada para questões de tempo e qualidade (Mentzer et al., 2001).

Ao conectar as atividades de diferentes setores e organizações de uma mesma cadeia é importante que todos possuam um bom nível de qualidade em suas atividades, visto que, mesmo que alguns setores possuam desempenho excelente, o resultado que chega ao cliente final será sempre do pior desempenho realizado dentro do processo (Muller, 2003). Isso evidencia o quão importante é uma estrutura funcional para o planejamento estratégico (Muller, 2003). Embora a literatura de gestão de operações frequentemente trate da avaliação de desempenho no contexto das cadeias de suprimentos, abrangendo desde fornecedores de matéria-prima até o consumidor final, este estudo concentra-se especificamente na cadeia de distribuição internacional. Essa delimitação justifica-se pelo fato de a distribuição constituir a principal interface entre a empresa exportadora e seus mercados internacionais, influenciando diretamente a percepção de valor dos clientes e a competitividade organizacional. Dessa forma, considerando a complexidade inerente à avaliação de desempenho em ambientes globais e a relevância estratégica da distribuição para a competitividade internacional das organizações, este estudo teve como tema a

proposição de um modelo que identifica os principais habilitadores organizacionais capazes de influenciar o desempenho de cadeias de distribuição internacional.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No capítulo 1, além desta introdução ao tema, são apresentados: i) a delimitação e o problema de pesquisa; ii) os objetivos que este trabalho busca alcançar, iii) sua justificativa, teórica e prática, e iv) sua relação com a linha de pesquisa ao qual está vinculada. O capítulo 2, por sua vez, é dividido em três principais subcapítulos teóricos. O primeiro deles busca conceituar os modelos de avaliação de desempenho, suas funções, origens, histórico, importância e principais desafios, assim como levantar os principais aspectos que um modelo necessita ter nos dias de hoje. O segundo subcapítulo apresenta os principais modelos existentes e que poderiam ser analisados para a elaboração de um modelo adaptado a cadeias de distribuição internacional. E o terceiro apresenta o modelo proposto, elaborado a partir da literatura analisada nos dois primeiros subcapítulos. Esse modelo foi aplicado ao setor moveleiro brasileiro, de acordo com os procedimentos de coleta e análise de dados expostos no capítulo 3 do trabalho (método). No capítulo 4 são apresentados e analisados os resultados da aplicação empírica do modelo proposto, incluindo a caracterização da amostra, a análise dos construtos e o exame das relações entre as variáveis. Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões, as implicações gerenciais da pesquisa para o setor estudado, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As práticas de gestão da cadeia de suprimentos (GCS) têm evoluído significativamente nas últimas décadas, tanto no campo teórico quanto na prática empresarial (Christopher, 2023; Mentzer et al., 2001). No estado da arte, a literatura aponta para a necessidade de abordagens integradas, colaborativas e orientadas por desempenho, nas quais a coordenação sistêmica entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes se torna elemento central para a criação de vantagem competitiva sustentável (Estampe et al., 2013; Mentzer et al., 2001). Autores como Bititci et al. (2018) e Nudurupati et al. (2011) enfatizam que a gestão da cadeia de suprimentos deve incorporar mecanismos de medição de performance dinâmicos e interconectados, capazes de responder às constantes mudanças do ambiente competitivo global. Entretanto, no estado da prática, observa-se que muitas

organizações ainda apresentam lacunas na implementação de tais práticas, limitando-se a iniciativas pontuais ou focadas apenas em custos e eficiência operacional (Christopher, 2023). Essa distância entre teoria e prática revela-se especialmente desafiadora em setores intensivos em mão de obra e fortemente expostos à concorrência internacional, nos quais a ausência de instrumentos adequados de avaliação e gestão pode comprometer a competitividade e a sustentabilidade das operações (Zorzo, 2025).

Sistemas de avaliação de desempenho como o *Balanced Scorecard* (BSC) e o modelo SCOR têm sido amplamente destacados como instrumentos fundamentais para alinhar estratégia e operação, permitindo a integração de indicadores financeiros e não financeiros em diferentes níveis das organizações (Estampe et al., 2013; Kaplan; Norton, 2004). Contudo, estudos empíricos apontam que a aplicação desses modelos ainda ocorre de forma parcial e muitas vezes restrita a dimensões financeiras ou a níveis específicos da gestão. A pesquisa de Amaral (2022), por exemplo, evidencia que, embora empresas do setor metalmecânico da Serra Gaúcha adotem sistemas de avaliação de desempenho inspirados em referenciais como o BSC, observa-se predominância de métricas financeiras e limitações quanto à incorporação de dimensões estratégicas mais amplas e à extensão da avaliação à cadeia de suprimentos. Tais achados reforçam a distância existente entre as recomendações teóricas e a prática empresarial, indicando que a plena integração de sistemas como BSC e SCOR ainda constitui um desafio para muitas organizações.

A carência de conhecimento e a reduzida utilização de práticas gerenciais, em especial aquelas voltadas à gestão da cadeia de suprimentos (GCS) e à avaliação de desempenho (AD), afetam empresas de diferentes portes e setores, limitando sua competitividade e capacidade de adaptação. Nesse contexto, propor e avaliar um modelo estruturado de avaliação de desempenho constitui uma contribuição relevante, pois permite alinhar estratégias, identificar lacunas e direcionar melhorias nas cadeias de distribuição. Inserido nesse contexto, o presente estudo adota como foco analítico o elo indústria-distribuidores, considerando as indústrias como ponto focal e privilegiando os processos a jusante, especialmente aqueles associados a logística *outbound*, que são determinantes para o desempenho em mercados internacionais. Assim, este estudo busca responder à seguinte questão: Como propor e avaliar empiricamente um modelo estrutural capaz de identificar os habilitadores organizacionais que influenciam o desempenho das cadeias internacionais de

distribuição? Para analisar a aplicabilidade do modelo, adotou-se como campo empírico, o setor moveleiro, dada sua importância econômica, intensidade de mão de obra e inserção no comércio internacional, aspectos que reforçam sua pertinência como contexto setorial de investigação. A indústria moveleira brasileira passou por diversas alterações nas últimas décadas, com uma expansão de mercado nos anos 90, impulsionada pela globalização e pela abertura comercial brasileira. Em função disso, o Brasil viu suas exportações de móveis se expandirem e superarem os US\$300 milhões a partir de 1995.

Em 2007, a América do Sul ocupava a quarta posição mundial em produção e consumo de móveis, com destaque para o Brasil, cujas exportações ultrapassaram US\$ 1 bilhão anuais. Contudo, a partir de 2015, o setor passou a apresentar retração nas vendas externas. Dados da MOVERGS/CGI/MDIC/SECEX indicam que o Brasil exportou US\$ 603,26 milhões em 2016, US\$ 628,1 milhões em 2020 e US\$ 810 milhões em 2022, sem alcançar novamente o patamar de US\$ 1 bilhão registrado na década anterior. Em 2024 e 2025, as exportações totalizaram, respectivamente, US\$ 763,1 milhões e US\$ 769,3 milhões, confirmando a dificuldade do país em ampliar sua participação no mercado internacional (ABIMÓVEL, 2026).

O setor moveleiro no Brasil, devido à sua estrutura, tem um impacto significativo sobre o emprego, pois é uma atividade intensiva em mão de obra. Segundo dados da organização Brazilian Furniture de 2025, o setor é composto por 17.954 empresas e emprega, direta e indiretamente, 275,3 mil pessoas. Além disso, é responsável por 1,2% do PIB e ocupa a 8ª posição entre as cadeias produtivas que mais geram empregos no país. A produção de móveis é bastante difundida pelo território brasileiro. Pequenos empreendimentos, como marcenarias customizadas, são encontradas por todo o território nacional, porém, é na região Sul (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) que se encontram as principais empresas exportadoras de móveis (Brazilian Furniture, 2025).

Apesar da concorrência asiática, o Brasil ainda abastece sua demanda nacional primariamente com a produção local. Isso pode ser observado através de rankings mundiais, nos quais o Brasil é considerado o 6º maior produtor mundial de móveis, porém ocupa somente a 26ª posição como país exportador (*Brazilian Furniture*, 2025). Apesar de sempre ter um valor exportado modesto, considerando o comércio mundial, o Brasil tem notado uma redução em seu papel como país

exportador nas últimas décadas, o que sugere que o setor vem perdendo competitividade no mercado global.

A produção mundial de móveis foi estimada em aproximadamente US\$445 bilhões em 2022, representando uma expansão de 1,4% em relação ao ano anterior de 2021, que registrou US\$438,6 bilhões. A região da Ásia é considerada a principal região produtora, representando 57,8% da produção mundial em 2022. Já a União Europeia ocupa a segunda posição, com 19,5%, deixando em terceiro lugar a América do Norte, com 14,8%. A América do Sul representa 3,2% da produção mundial, sendo o Brasil responsável por 2,8% desse percentual, o que evidencia sua importância dentro da região que está inserido (IEMI, 2023).

De acordo com Oblak, Ayrlmis e Kuzman (2020), algumas das principais estratégias da União Europeia para se manter competitiva no setor moveleiro são: i) inovação (tanto em maquinários para produção como em *design*); ii) abordagens voltadas para a sustentabilidade; iii) flexibilidade na produção; iv) comunicação além da publicidade (reforçando a marca em forma de participação de feiras e conferências, patrocinando atividades, aparecendo em revistas e programas de televisão); e v) utilização de ferramentas gerenciais, tais como sistemas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, que auxiliam na redução de prazos de produção e na flexibilidade produtiva.

O setor moveleiro no Brasil tem diversos desafios para aumentar sua competitividade, muitos destes já identificados e sendo constantemente trabalhados em conjunto com o Brazilian Furniture e Apex Brasil. Espera-se desse setor: i) um ótimo nível de qualidade; ii) boa produtividade, com maquinário e tecnologia modernos e eficientes; iii) design inovador e parcerias com designers renomados; e iv) logística organizada e pessoal qualificado para a operacionalização do processo como um todo. Parte desses desafios dependem de uma melhor gestão, o que reforça sua avaliação a partir do modelo proposto.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho podem ser classificados em geral e específicos, e foram organizados de modo a estruturar adequadamente a divisão das atividades necessárias à sua realização.

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho teve como objetivo geral validar empiricamente um modelo estrutural capaz de identificar os habilitadores organizacionais que influenciam o desempenho das cadeias internacionais de distribuição.

1.2.2 Objetivos específicos

Para operacionalizar o alcance do objetivo geral apresentado previamente, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar modelos de avaliação de desempenho já existentes e potencialmente aplicáveis a cadeias de distribuição globais, descrevendo suas características, potencialidades e limitações;
- b) estruturar um modelo de avaliação de desempenho para cadeias internacionais de distribuição, fundamentado na integração dos modelos identificados na literatura
- c) formular proposições teóricas acerca das relações entre os construtos que compõem o modelo proposto;
- d) avaliar empiricamente a aplicação do modelo proposto em empresas moveleiras com atuação internacional.
- e) analisar a validade dos construtos e testar as proposições do modelo, discutindo sua aplicabilidade e suas implicações para a gestão de cadeias internacionais de distribuição.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Conforme Barney (1991), para que uma organização consiga gerar vantagem competitiva sustentável, seus produtos e/ou serviços devem ser valiosos, raros, difíceis de imitar e bem explorados. Esses princípios são particularmente estratégicos no contexto de cadeias de suprimentos internacionais, que operam em mercados dinâmicos e heterogêneos. A capacidade de desenvolver um *know-how* específico e adaptável torna-se essencial para responder rapidamente às mudanças nas demandas, à concorrência global e às particularidades culturais de cada região. Assim, empresas que estruturam suas cadeias com base nesses fundamentos podem

não apenas obter maior eficiência operacional, mas também fortalecer sua diferenciação e resiliência no cenário internacional (Perdreau; Nadant; Khelil, 2023).

Apesar do avanço da literatura em avaliação de desempenho organizacional, ainda se observa uma lacuna significativa quando o foco recai sobre cadeias internacionais de distribuição. A maioria dos *frameworks* existentes foi concebida para contextos domésticos, não contemplando de forma abrangente fatores externos críticos, como riscos regulatórios, barreiras comerciais, incertezas cambiais, diferenças culturais e práticas de sustentabilidade em mercados globais (Estampe et al., 2013; Saleheen; Habib, 2023;). Tal limitação compromete a capacidade das empresas de avaliar sua performance em cadeias globais complexas, nas quais a interdependência entre múltiplos atores e regiões exige métricas dinâmicas, integradas e adaptáveis às especificidades de cada contexto. Essa lacuna justifica a necessidade de modelos que, além de integrar dimensões estratégicas e operacionais, incorporem também as particularidades do ambiente internacional, ampliando a relevância das ferramentas de avaliação de desempenho (Lavieri et al., 2015).

A expectativa é que tal modelo proposto possa contribuir não somente para as organizações do ramo moveleiro que buscam aproveitar o vasto mercado internacional para seu crescimento e desenvolvimento, mas também para organizações de outros ramos similares, que possam identificar benefícios na utilização deste modelo para melhorar ou mesmo iniciar sua performance no comércio internacional. Ademais, sustenta-se que a mensuração sistemática e a análise estruturada do desempenho de uma cadeia de distribuição constituem mecanismos fundamentais para o aprimoramento organizacional, na medida em que subsidiam decisões estratégicas baseadas em evidências e promovem o alinhamento entre objetivos, processos e resultados.

Além da contribuição prática do estudo, destaca-se também a sua contribuição teórica. Essa contribuição se justifica: i) pela sistematização crítica da literatura sobre avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos, identificando lacunas na integração de fatores externos e atributos dinâmicos; ii) pela construção do modelo proposto, que integra as principais dimensões e fatores existentes em modelos relevantes como o *Balanced Scorecard* e o SCOR; iii) pela elaboração de um instrumento de pesquisa estruturado para verificar o grau de aderência das práticas organizacionais às dimensões teóricas do modelo, possibilitando sua validação

empírica no contexto das cadeias internacionais de distribuição do setor moveleiro; e iv) pela análise dos resultados dessa aplicação.

Cabe salientar que a literatura sobre sistemas de avaliação de desempenho (SAD) aplicados especificamente a cadeias de distribuição do setor moveleiro é ainda incipiente. Estudos como o de Susanty, Hidayatika e Jie (2016), que aplicaram o modelo GreenSCOR à indústria moveleira de Jepara, na Indonésia, representam uma contribuição ao incorporar métricas ambientais ao tradicional modelo SCOR, contudo, os resultados também evidenciaram fragilidades, como baixa adoção de práticas estruturadas e dificuldades em operacionalizar indicadores ambientais, o que restringe a abrangência e a generalização dos achados. De forma semelhante, uma pesquisa europeia sobre a implementação de indicadores-chave de desempenho (KPIs) sustentáveis em empresas moveleiras apontou avanços na definição e utilização de métricas voltadas à sustentabilidade, eficiência logística e colaboração com fornecedores (Yurtay et al., 2023). Todavia, tais estudos são limitados a estudos de caso únicos, apresentando lacunas quanto à validação estatística dos resultados e à integração sistêmica entre dimensões estratégicas, operacionais e ambientais da cadeia de distribuição. Nesse sentido, observa-se que, embora existam iniciativas pontuais de avaliação de desempenho no setor moveleiro, ainda carecemos de modelos estruturados, abrangentes e replicáveis a diferentes contextos e realidades produtivas, o que reforça a originalidade e a relevância da proposta apresentada neste estudo.

1.4 ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO À LINHA DE PESQUISA

O objetivo desta dissertação está alinhado com a linha de pesquisa de Estratégia e Operações do mestrado acadêmico da Universidade de Caxias do Sul, que, assim como este estudo, busca levantar informações sobre desenvolvimento e implementação de estratégias organizacionais e sistemas de operações de manufatura voltados à produção de resultados mais eficientes nas organizações, consequentemente deixando às organizações mais competitivas. A linha de pesquisa de Estratégia e Operações entende a importância de processos formais e estratégicos dentro das organizações, no sentido que as ações realizadas precisam ser condizentes com o plano de futuro da organização, avaliando constantemente as mudanças de mercado, e como estas impactam os processos da organização. A

utilização de modelos, como os de avaliações de desempenho, facilitam e criam uma estrutura que possibilita a análise dos ajustes necessários para que a empresa se mantenha de forma sustentável em operação. O modelo de avaliação de desempenho proposto nesta dissertação buscou integrar dados de artigos publicados e estruturas de modelos relevantes encontrados na literatura para propor um modelo aplicável à análise de desempenho de cadeias de distribuição. Com base nesse *framework*, foram estabelecidas proposições teóricas entre os construtos do modelo, posteriormente avaliadas por meio de uma pesquisa empírica com empresas do setor moveleiro. Os resultados possibilitaram validar os construtos, testar as relações propostas e discutir a aplicabilidade do modelo, além de identificar oportunidades de aprimoramento das práticas de gestão e avaliação de desempenho adotadas pelo setor. Dessa forma, a pesquisa dialoga diretamente com os objetivos da linha de Estratégia e Operações, ao propor um modelo que integra conceitos consagrados, como o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Supply Chain Operations Reference Model* (SCOR), a um contexto setorial específico, caracterizado por elevada intensidade de mão de obra e crescente inserção em mercados internacionais. Além de contribuir para o avanço teórico sobre modelos de avaliação de desempenho aplicáveis a cadeias de distribuição, o estudo oferece também uma contribuição prática às organizações do setor moveleiro, que poderão utilizar o modelo como ferramenta de gestão estratégica e operacional. Assim, a dissertação se insere de forma coerente na linha de pesquisa, pois combina rigor acadêmico e relevância prática, reforçando o papel da avaliação de desempenho como elemento central para a competitividade e sustentabilidade das cadeias produtivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em três subcapítulos. O primeiro, discorre sobre os principais conceitos de avaliação de desempenho e sua importância dentro das organizações. Nesse sentido, são apresentadas sua evolução ao longo do tempo; as principais características que um modelo de avaliação de desempenho necessita ter para a obtenção de melhores resultados; e os passos/procedimentos que as organizações precisam considerar ao iniciar a jornada de implementação/utilização de um modelo de avaliação de desempenho.

Já o segundo subcapítulo apresenta uma revisão da literatura sobre o tema da avaliação de desempenho, apresentando os principais modelos existentes e suas características. A partir da compreensão dessas características, é possível iniciar a criação de um *framework* integrando as principais informações relevantes dos modelos existentes que poderá ser ajustado posteriormente após a avaliação dos gestores especialistas na área. Este esboço de *framework* estará no terceiro e último subcapítulo.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Avaliação de desempenho é definida como o processo de quantificar a eficiência e eficácia de ações. As questões fundamentais para analisar modelos de avaliação de performance buscam definir para que essas métricas são utilizadas, quais métricas devem ser avaliadas, quanto elas custam e que benefícios elas entregam. Medidas de performance devem servir para facilitar uma comunicação mais transparente entre os atores de uma organização, buscando um ambiente de trabalho mais colaborativo e com isso, contribuir com mais performance para a organização (Neely et al. 1995).

Uma vez esclarecidas as variáveis a serem medidas pela organização, o time de gestão é forçado a possuir uma linguagem clara para definir com precisão as estratégias necessárias para alcançar seus objetivos. E uma vez que estejam precisamente definidas as estratégias, os departamentos terão um melhor alinhamento das prioridades e processos necessários para o atingimento dos objetivos traçados (Neely, Bourne, 2000).

Os primeiros trabalhos de avaliação e controle de dados começaram no início do século XX pelas empresas DuPont e General Motors, sendo esses focados

integralmente em dados orçamentários e financeiros. Esse modelo de controle foi usado durante muito tempo e teve pouca atualização durante as décadas seguintes. Foi somente no início dos anos 90 que começaram a surgir uma vasta quantidade de estudos buscando *frameworks* de medidas balanceadas, com variados indicadores de medida, diferente dos modelos com medidas isoladas verificados nas décadas anteriores (Neely, Bourne, 2000).

A base para a mensuração e gerenciamento de performance se encontra nas teorias de controle de gestão, que resumidamente compreende os elementos de saber o que medir, medir efetivamente, comparar, analisar e agir (Bititci et al., 2018). Para viabilizar um processo de tomada de decisões ágil e um estilo de gerenciamento proativo capaz de se adaptar a um mercado em constante mudança, é essencial adotar indicadores de desempenho integrados. Isso implica na combinação de diversos indicadores alinhados estrategicamente com a visão da organização. O objetivo é fornecer uma compreensão abrangente e equilibrada do desempenho organizacional, permitindo uma resposta eficaz às dinâmicas do mercado (Nudurupati et al., 2011).

Além de integrado, indicadores de avaliação de desempenho também devem ser dinâmicos, acessíveis e visíveis. Os gerentes de hoje necessitam de medidas prognósticas que deem indicações de mudanças no mercado. Possuir informações atualizadas referente a performance de produção, qualidade, mercado, consumidores pode ser de grande importância para atingir objetivos estratégicos (Nudurupati et al., 2011). Estudos recentes têm destacado a importância da viabilidade das cadeias de suprimentos, entendida como a capacidade de manter sua funcionalidade e competitividade em ambientes sujeitos a mudanças estruturais e incertezas prolongadas. Nessa perspectiva, a resiliência torna-se um elemento fundamental para a sustentabilidade das operações internacionais ao longo do tempo (IVANOV, 2025).

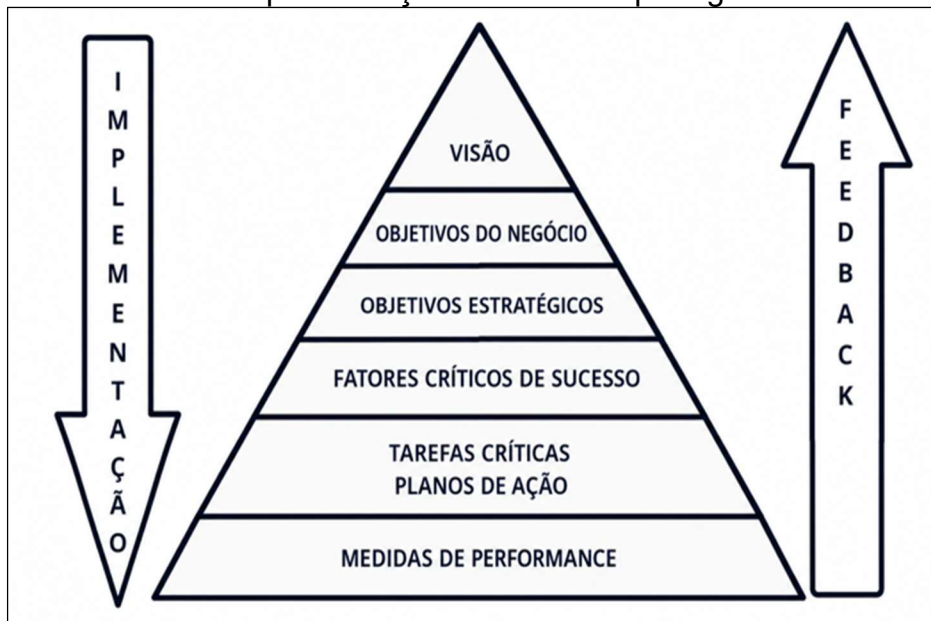
No entanto, é ainda incomum encontrar modelos que sejam integrados, dinâmicos, precisos e acessíveis devido à dificuldade de desenvolver modelos sensíveis a mudanças. A maioria dos modelos utilizados permanece estático. Poucos modelos têm a infraestrutura necessária para suportar um modelo de desempenho verdadeiramente integrado. Isso leva as organizações a investirem considerável tempo na coleta de dados e na elaboração de relatórios. Além disso, há pouco comprometimento da gestão na adoção desses modelos, muitas vezes devido à falta

de compreensão dos benefícios associados a essas atividades (Nudurupati et al., 2011).

Neely e Bourne (2000) convergem com as mesmas opiniões de Nudurupati et al. (2011) ao informar que os principais motivos que os modelos de avaliações de performance falham são por motivos de ordem política, de infraestrutura e de foco. Como ordem política, eles se referem quando a gestão faz uso das medidas como uma forma de controle, deixando as pessoas mais preocupadas em como entregar os relatórios com as medidas do que o como aproveitar os números para tomar ações que entreguem performance; já na questão da infraestrutura, o problema da maioria das organizações é que os dados estão dispersos por toda a organização; eles são armazenados em bancos de dados fragmentados e não vinculados, frequentemente em formatos inconsistentes, dificultando a organização a analisar os resultados e frequentemente ocorrendo a perda do foco nas ações necessárias para o alcance dos seus objetivos. O ideal seria conseguir medir o mínimo possível, mas garantindo que se está medindo algo que realmente importa, algo que vai precisar ser definido de acordo com a complexidade e especificidade de cada organização (Neely, Bourne, 2000).

O processo de gestão da performance é que vai ditar como a organização usa de seus sistemas para gerenciar seu desempenho. Seu propósito é estabelecer um sistema de controle em circuito fechado proativo, implementando as estratégias corporativas e funcionais em todos os processos, atividades, tarefas e pessoal. O modelo de medição de desempenho, por meio do qual o feedback é obtido, visa facilitar decisões gerenciais apropriadas, o mesmo pode ser visualizado conforme Figura 1 abaixo (Bititci; Carrie; McDevitt, 1997).

Figura 1: Processo de Implementação e Feedback para gestão do desempenho



Fonte. Adaptado da Figura de Bititci, Carrie e Mcdevitt (1997)

Para ser efetivo ao alcançar seus objetivos estratégicos, o sistema de informações apresentado na Figura 1 precisa levar em conta o contexto que o negócio está inserido, assim como considerar a estrutura organizacional com seus devidos processos. Da mesma forma, a gestão também precisa considerar fatores culturais, de comportamento, assim como estruturais, como de tecnologia de informação que pode ser aproveitado neste processo, para focar nos dois principais fatores críticos para a estrutura de um modelo de desempenho: a integridade do sistema e a implementação (Bititci; Carrie; McDevitt, 1997).

Sistemas de modelo de performance mudam a forma com que as pessoas interagem com a informação nas empresas. A implementação de um sistema como este muda os procedimentos administrativos, que consequentemente trazem mudanças na comunicação, atitudes, crenças, valores, competências e comportamentos. E o grande impulsionador para esta mudança de paradigma deve ser o comprometimento da alta gestão (Nudurupati et al., 2011). Adaptado do Modelo de Sistema Viável (VSM), o estudo de Bititci, Carrie e McDevitt (1997) estrutura os seguintes passos para definir uma estrutura básica que posteriormente facilitará a implementação de um modelo de avaliação:

- a) desdobramento de políticas: a disseminação de objetivos corporativos e de *stakeholders* por toda a organização;

- b) critérios competitivos e benchmarking: a definição de fatores competitivos chave e a posição da empresa e de suas unidades dentro do seu ambiente competitivo;
- c) orientação para processos: concentração nos principais processos de negócios para gerenciar o desempenho empresarial;
- d) planejamento normativo: a metodologia de medição que diferencia entre atualidade, capacidade e potencialidade;
- e) monitoramento ativo: o uso de medidas proativas de desempenho em vez de medidas reativas.

Conforme Neely et al. (2003), a criação de modelos de desempenho exige atenção a quatro aspectos fundamentais. Primeiro, os modelos devem refletir tanto a estabilidade quanto a dinâmica organizacional, mantendo sua aplicabilidade às ferramentas de gestão. Segundo, é essencial que vão além da mera coleta de dados, gerando informações mais precisas sobre fatores intangíveis que agregam valor. Terceiro, devem ser práticos e integrados aos processos organizacionais para viabilizar ações concretas. Por fim, devem demonstrar de forma robusta o impacto dos fatores não financeiros e intangíveis no fluxo de caixa, evidenciando sua influência na saúde financeira da organização.

Já conforme o resumo da literatura levantado no estudo de Nudurupati et al. (2011), os seguintes requisitos são levantados para desenvolver medidas de performance: i) identificar os requisitos dos *stakeholders*; ii) realizar monitoramentos externos do mercado; iii) desenvolver objetivos; iv) ter estruturado um sistema de implementação alinhado à realidade da organização; v) identificar a interconexão de diferentes indicadores em um sistema complexo (relacionamentos causais antecedentes e consecutivos); e vi) quantificar os relacionamentos causais e identificar capacidades. Kennerley e Neely (2002) trazem um *framework* que busca gerenciar as mudanças necessárias para a avaliação de desempenho, utilizando um modelo de quatro estágios da evolução da performance, no qual existe o ciclo de utilização, reflexão, modificação e implementação (Figura 2).

de 1970 a 2024 e os termos de busca “*performance measurement*” + “*performance evaluation*” + “*model*” nos títulos, resumos, palavras-chave dos artigos. Na Figura 3 é possível observar que o tema de Modelos de Avaliação de Performance tem tido um crescimento de publicações significativo nos últimos 15 anos.

Figura 3: Evolução das publicações sobre modelos de avaliação de desempenho



Fonte. Elaborado pela autora (2026)

Um total de 100 artigos foram identificados com a aplicação dos parâmetros descritos anteriormente. Os títulos e resumos desses 100 artigos foram então analisados para definir sua inclusão ou exclusão ao escopo da pesquisa. Nos casos em que houve dúvidas, também foram examinados os corpos dos artigos.

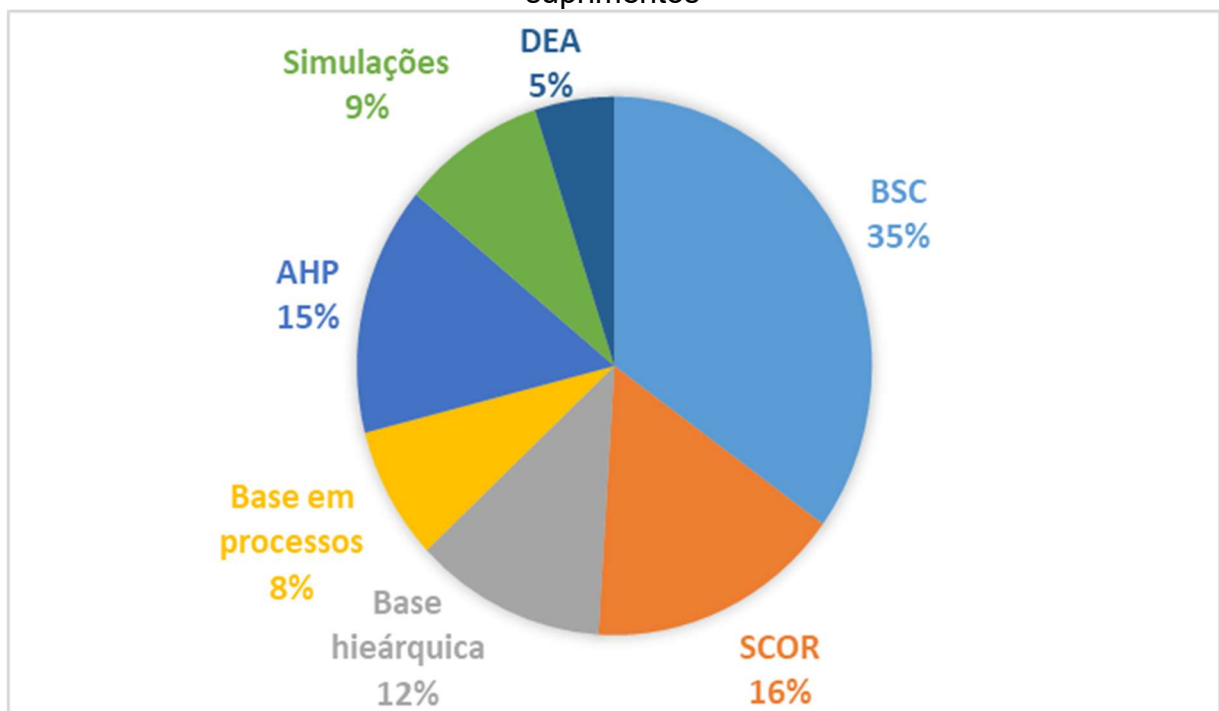
Desses 100 artigos, foi excluído um artigo duplicado e outros 84 fora do escopo da pesquisa. Esses artigos abordam temas variados, tais como a medição de performance referente à emissão de gases, modelos de análise psiquiátrica, modelos para o aprimoramento da performance urbana, entre outros. Também foram desconsiderados trabalhos que tinham como foco a validade ou importância do uso de avaliações de performance e seu impacto na qualidade de entrega de serviços, mas que não apresentavam modelos ou *frameworks* específicos. Estudos muito restritos a determinados setores também foram desconsiderados. Como exemplos, podem ser citados estudos de avaliação de performance na área da saúde, na área de tecnologia da informação (*softwares*) e nos setores logístico-portuário, financeiro,

agropecuário, energético, entre outros. Muitos desses estudos apresentavam modelos bastante específicos e pouco aderentes ao escopo da presente pesquisa.

Após as exclusões, foram analisados em profundidade 15 artigos, selecionados por apresentarem contribuições aderentes à construção de um modelo de avaliação de desempenho aplicável às cadeias internacionais de distribuição. A seleção contemplou estudos com enfoques complementares. Estampe et al. (2013) e Saleheen e Habib (2023) foram considerados centrais por tratarem diretamente da avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos, seja pela análise comparativa da aplicabilidade de diferentes modelos em distintos contextos organizacionais, seja pela proposição de um modelo integrado com atributos como resiliência, colaboração, visibilidade, sustentabilidade e melhoria contínua. Banker, Chang e Pizzini (2011), Wang, Lu e Chen (2010), Wong-on-Wing et al. (2007) contribuíram para a compreensão do Balanced Scorecard, especialmente quanto à articulação entre perspectivas de desempenho, mapas estratégicos, vínculos causais e uso gerencial das informações. Clivillé e Berrah (2006) e Sarkis (2003) foram incluídos por discutirem a mensuração integrada do desempenho em cadeias de suprimentos e a utilização de métodos quantitativos para agregação e análise de indicadores, enquanto Saranga e Moser (2010) ampliaram essa perspectiva ao propor uma abordagem DEA para avaliação de compras e suprimentos em diferentes setores. Giannakis et al. (2020) e Stanciu, Constandache e Condrea (2014) foram selecionados por incorporarem dimensões relacionadas à sustentabilidade, *benchmarking* e desempenho de médio e longo prazo, aspectos relevantes para cadeias internacionais sujeitas a pressões ambientais e institucionais. Cedergren, Wall e Norström (2010), Shah et al. (2018) e Wen, Chen e Chen (2008) contribuíram com discussões sobre critérios de desempenho, sistemas de apoio à decisão, visualização de indicadores e suporte gerencial à tomada de decisão. Lavieri, Corrêa e Cunha (2015) foram considerados por evidenciar limitações práticas na avaliação de desempenho organizacional, especialmente quando esta se distancia do alinhamento estratégico. Por fim, Cagliano, Carlin e Rafele (2009) foram incluídos por discutirem a complexidade das cadeias de suprimentos e a necessidade de compreender as relações entre indicadores e os construtos de desempenho. Em conjunto, esses estudos forneceram uma base teórica e metodológica diversificada para a identificação de construtos dos habilitadores organizacionais e dos indicadores incorporados ao modelo proposto nesta pesquisa.

A revisão da literatura evidenciou a existência de uma preferência por dois modelos de avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos: o *Supply Chain Operation Reference Model* (SCOR) e o *Balanced Scorecard* (BSC). Sete dos quinze estudos aprofundados trazem dados sobre esses modelos (Banker; Chang; Pizzini, 2011; Clivillé; Berrah, 2006; Estampe et al., 2013; Sarkis, 2003; Saleheen; Habib, 2023; Wang; Lu; Chen, 2010; Wong-on-Wing et al., 2007). Essa preferência é evidenciada nos trabalhos de Saleheen e Habib (2023), no qual os autores compreendem a importância desses dois modelos de avaliação e buscam criar um modelo integrado para a cadeia de suprimentos, considerando a base desses modelos já existentes. Também é possível notar a predominância desses modelos no trabalho de Ka et al. (2019). A revisão de modelos de avaliação de performance apresentada nesse estudo evidenciou que 35% das pesquisas sobre desempenho de cadeias de suprimentos utilizaram o modelo BSC, enquanto 16% utilizaram o modelo SCOR (Figura 4).

Figura 4: Distribuição de artigos sobre avaliação de performance em cadeias de suprimentos



Fonte. Ka et al., 2019 (traduzida pela autora).

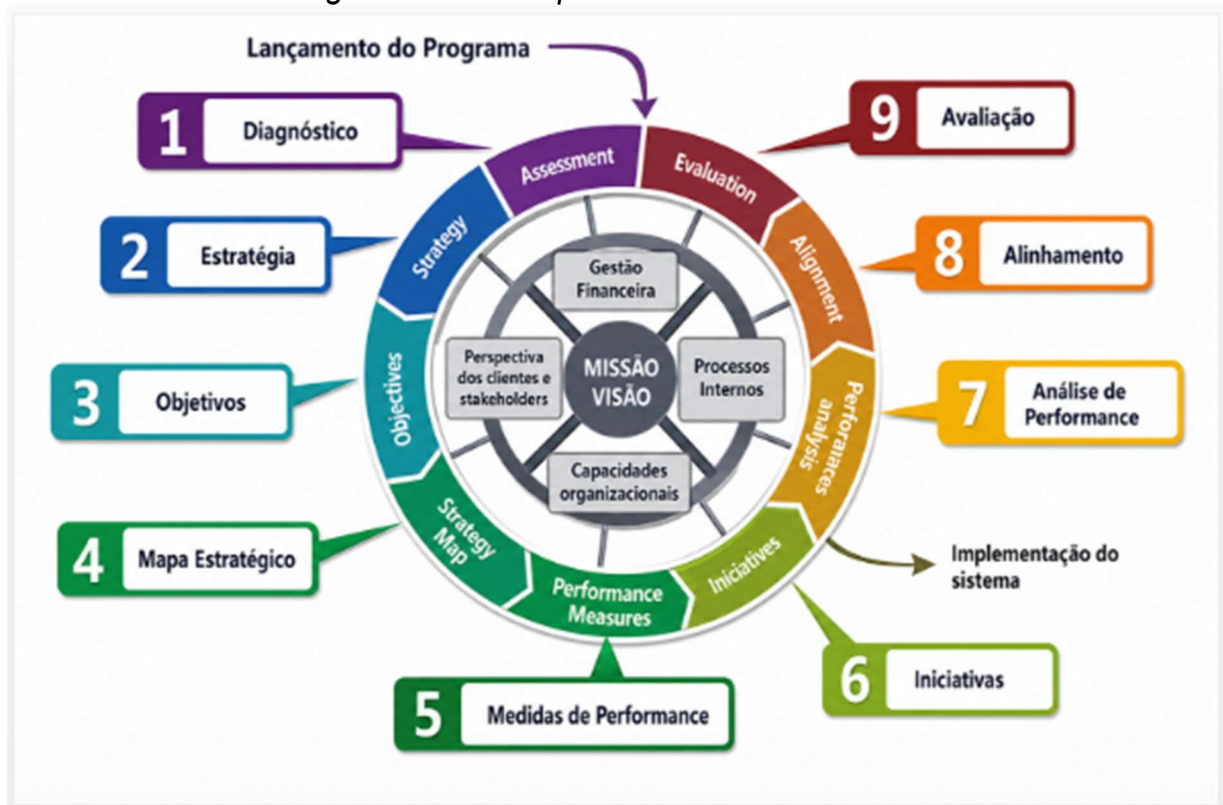
O BSC foi desenvolvido em 1992 por Kaplan e Norton e busca medidas equilibradas para sustentar a estratégia da empresa. Esse modelo propõe quatro eixos analíticos: inovação, processos internos, clientes e financeiros (Ka et al., 2019).

Seu nome vem da ideia de analisar outras medidas estratégicas além das tradicionais medidas financeiras, incluindo a perspectiva dos clientes ou dos principais *stakeholders* da organização; a eficácia da organização no que se refere a produtos, serviços ou outros processos-chave do negócio; e a inovação, compreendendo capital humano, infraestrutura, tecnologia, cultura e outras capacidades-chave para o desenvolvimento da performance organizacional (*Balanced Scorecard Institute*, 2024). O modelo também busca identificar as causalidades referentes à performance em cada perspectiva, buscando demonstrar os *links* pelos quais melhorias específicas levam aos resultados esperados (Wong-on-Wing et al., 2007).

Essas características específicas do BSC sugerem que seu uso deve trazer pouco conflito entre a área estratégica e operacional da organização, visto que, se alguma estratégia não está trazendo os resultados esperados, ela precisa ser reavaliada pela organização. Porém, uma possível dificuldade em utilizar apenas o BSC é que este é mais focado na análise interna da organização, não considerando fatores externos como riscos, regulamentações governamentais, incertezas, colaborações e sustentabilidade (Saleheen; Habib, 2022).

O Instituto oficial do *Balanced Scorecard* (BSI) desenvolveu um *framework* para planejamento estratégico e gestão, denominado *Nine Steps to Success™*, que constitui uma abordagem prática e testada para o desenvolvimento de um sistema com base no BSC. Esse método oferece às organizações uma maneira de integrar os diferentes componentes do planejamento estratégico, orçamento, operações e gestão (Figura 5). Dessa forma, estabelece-se uma conexão visível entre as operações diárias, as métricas utilizadas para monitorar o sucesso, os objetivos estratégicos que se pretendem alcançar e a missão, visão e estratégia da organização (*Balanced Scorecard Institute*, 2024).

Figura 5: Nine Steps to Success Framework



Fonte. *Balanced Scorecard Institute*, 2024 (traduzida pela autora)

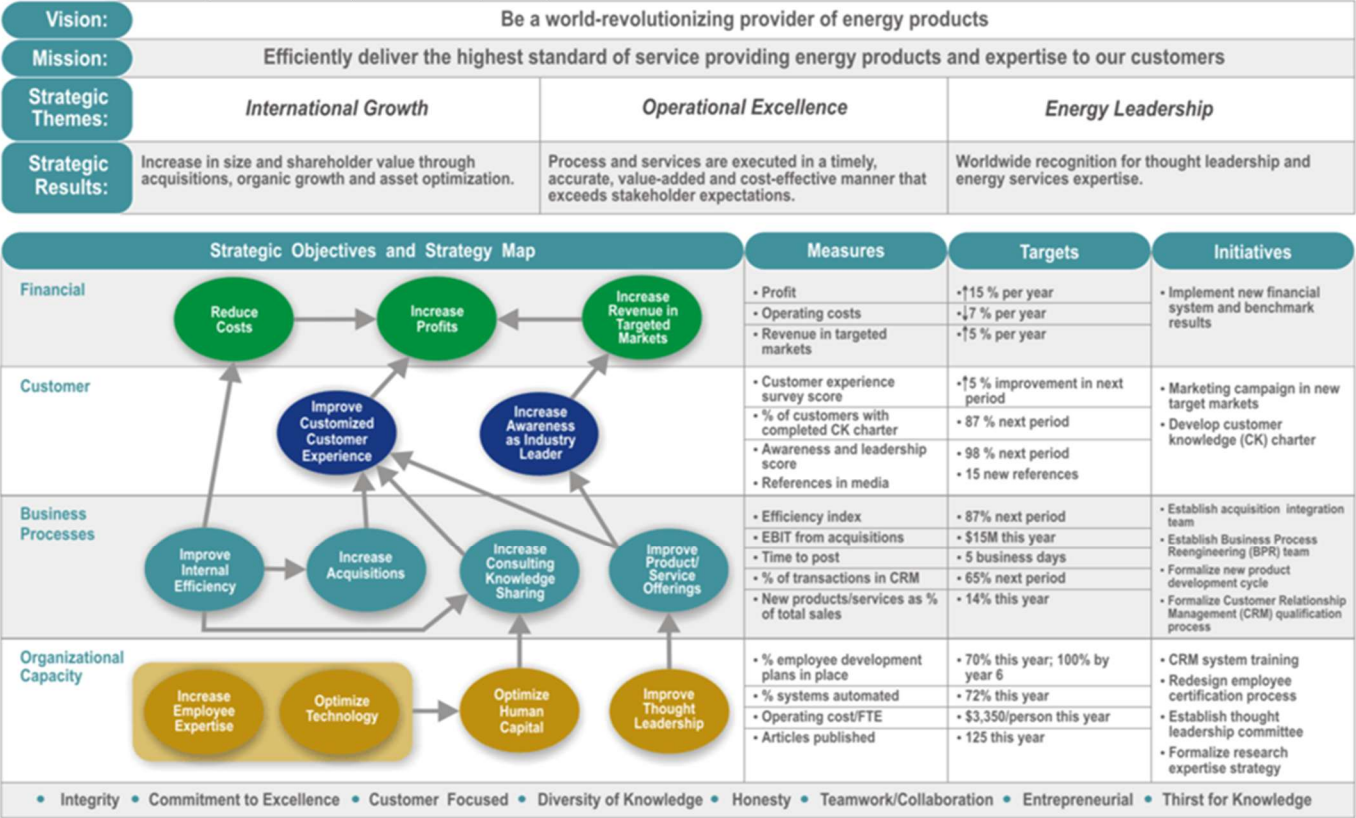
Em suas instruções para a utilização do *framework* da Figura 5, o *Balanced Scorecard Institute* (2024) sugere inicialmente a realização de um diagnóstico consistente do material estratégico já existente na organização para que se tenha uma melhor visão das atividades realizadas até o momento e sejam revalidados elementos como missão, visão, valores, avaliações de mercado, facilitadores e desafios. Esse diagnóstico pode ser reforçado com entrevistas feitas com clientes e *stakeholders* (*Balanced Scorecard Institute*, 2024).

Tendo esse contexto estratégico bem definido, as organizações podem definir seus objetivos futuros e, conseqüentemente, elaborar seu mapa estratégico. Nesse mapa são desenvolvidos vínculos de causa e efeito entre os objetivos para criar uma “cadeia de valor” de satisfação dos clientes e *stakeholders* e poder definir as iniciativas a serem tomadas e seu grau de prioridade para melhores resultados (*Balanced Scorecard Institute*, 2024).

Uma vez que as iniciativas definidas no passo 6 da Figura 5 são concluídas, o sistema está pronto para ser implementado junto aos colaboradores. Na Figura 6 é possível visualizar todos os elementos deste modelo estratégico. O objetivo desta etapa do processo é dar embasamento para que os gestores compreendam os

benefícios associados à utilização do modelo, construam uma coalizão de funcionários que comecem a pensar de maneira mais estratégica e utilizem o sistema para informar melhor a tomada de decisões.

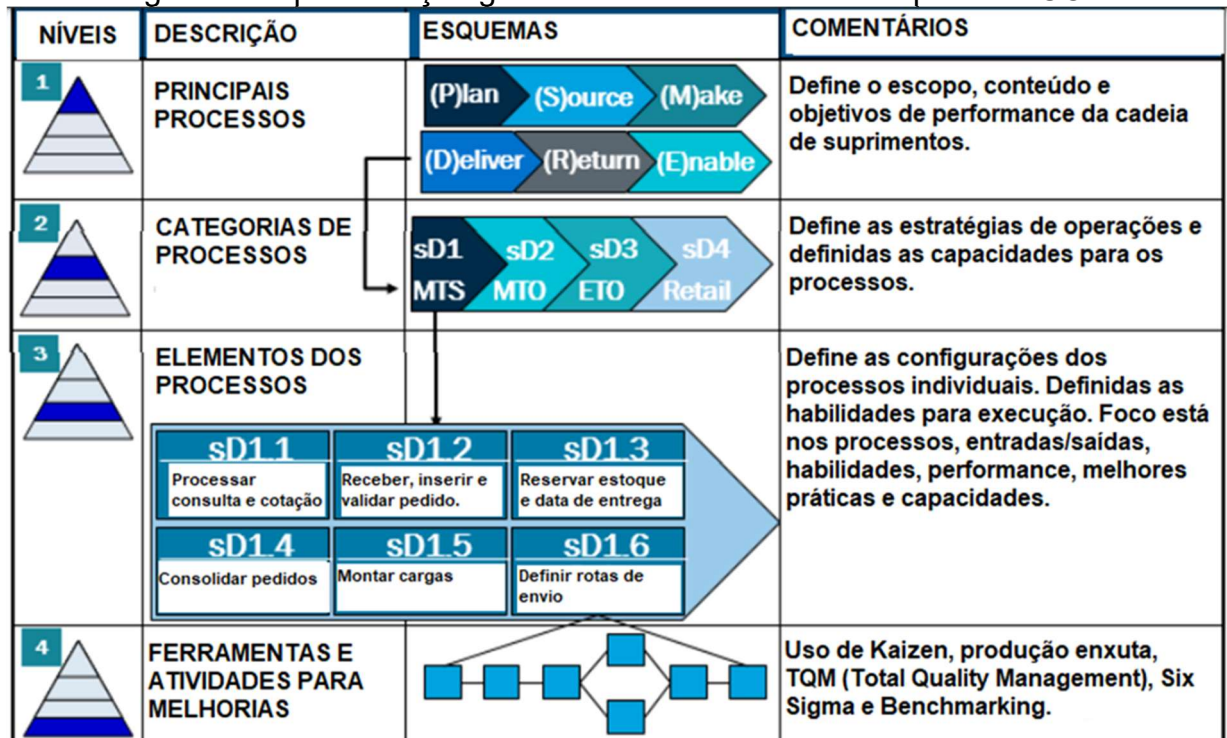
Figura 6: Representação gráfica de um modelo do *Balanced Scorecard*



Fonte. *Balanced Scorecard Institute* (2024)

O modelo SCOR foi desenvolvido pelo Conselho da Cadeia de Suprimentos em 1996 e se baseia-se em atributos e métricas relacionados a cinco processos gerenciais (Figura 7): i) planejamento; ii) abastecimento; iii) produção; iv) entrega; e v) retorno (devolução). A metodologia SCOR considera em suas avaliações e resultados cinco principais atributos de desempenho: i) confiabilidade; ii) responsividade; iii) agilidade; iv) custos; e v) retorno sobre ativos (APICS, 2017). Esses atributos proporcionam uma visão abrangente do desempenho da cadeia de suprimentos, permitindo uma análise detalhada de sua eficiência e eficácia.

Figura 7: Representação gráfica do Processo de Hierarquia do SCOR



Fonte. APICS, 2017 (traduzida pela autora).

Porém, conforme Saleheen e Habib (2022), assim como o BSC, o modelo SCOR tampouco considera perspectivas globais de incertezas do mercado e fatores externos de risco. Aspectos como tecnologia da informação, sustentabilidade do negócio e visibilidade da informação também não são cobertos no escopo deste modelo (Saleheen; Habib, 2022). Além disso, os autores alertam que fatores como treinamento e desenvolvimento e construção de capacidades também não entram no escopo do SCOR.

A análise da literatura evidencia uma preferência clara pelos modelos de avaliação de desempenho SCOR e BSC na gestão da cadeia de suprimentos. No entanto, cada modelo possui suas próprias limitações, em especial quando se trata de sua utilização para cadeias internacionais de distribuição. Para abordar essas dificuldades, acredita-se que uma integração dos modelos, que traga a flexibilidade e facilidade do modelo BSC e a amplitude voltada a processos e atributos de performance do SCOR seja contributiva. Além disso, é necessário que o modelo a ser desenvolvido possibilite a inclusão de fatores externos específicos de cada região abrangida pela cadeia de distribuição. Nesse sentido, é essencial explorar a inclusão de fatores externos, como riscos de mercado, regulamentações governamentais e sustentabilidade, nos modelos atuais. Incorporar esses elementos pode aprimorar a

eficácia dos modelos de avaliação sem comprometer sua utilidade. Tendências recentes apontadas pela ASCM (2025) indicam que fatores geopolíticos, transformações tecnológicas, exigências de sustentabilidade e eventos disruptivos têm ampliado a complexidade da gestão das cadeias globais, reforçando a necessidade de mecanismos capazes de monitorar continuamente o ambiente externo.

Dos quinze artigos selecionados, o artigo com mais citações (557), de Estampe et al. (2013), apresenta uma contribuição significativa ao estruturar um quadro para análise dos modelos de avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos, evidenciando a adequação de diferentes abordagens conforme o nível de maturidade das empresas. Ao sistematizar os principais modelos existentes, o estudo oferece aos gestores um guia valioso para compreender as potencialidades de cada ferramenta e selecionar aquela mais alinhada às necessidades estratégicas de suas organizações. Essa perspectiva comparativa fortalece a compreensão de que a avaliação de desempenho deve ser adaptada ao contexto e à evolução das empresas, o que amplia sua relevância para cadeias internacionais e ambientes competitivos. Apesar de não avançar em um modelo único e integrado que aborda dimensões emergentes, como sustentabilidade, resiliência e colaboração em cenários de incerteza, o artigo abre espaço para pesquisas posteriores ampliarem essa discussão, servindo como base sólida para a construção de *frameworks* mais abrangentes e aplicáveis a diferentes setores.

O artigo mais recente dos selecionados, de Saleheen e Habib (2023), propõe uma abordagem integrada para avaliar a eficácia da performance na cadeia de suprimentos, considerando dez atributos-chave. Reconhecendo a necessidade de ir além dos sistemas de performance mais utilizados, como o BSC e o SCOR, mas ainda utilizando-os como base, o estudo teve como objetivo identificar e validar os principais atributos a serem considerados na avaliação da eficácia sustentável da performance em mercados dinâmicos. Esses atributos foram validados por 1.832 líderes da área de cadeia de suprimentos em organizações manufatureiras de 24 setores diferentes em Bangladesh. O Quadro 1 apresenta os dez atributos identificados pelos autores.

Quadro 1: Atributos de Medição de Desempenho da Cadeia de Suprimentos (SCPM)

Seq.	Questões organizacionais	Atributos	Referências
1	Como a organização performa financeiramente?	Saúde Financeira (FH)	Ali et al. (2018); Baymout (2015); Chen (2018).
2	Como a organização mantém seu relacionamento com seus <i>stakeholders</i> ?	Colaboração (CL)	Barratt (2004); Saleheen e Habib (2022); Zhu e Liu (2020).
3	Quanto tempo a organização leva para responder às mudanças do mercado?	Velocidade (VC)	Fosso e Akter (2019); Garay-Rondero et al. (2019); Kaplan e Norton (1992); Kaplan e Norton (2006).
4	Como a organização prevê mudanças futuras?	Resiliência (RE)	Saleheen e Habib (2022); Saleheen et al. (2014); Saleheen et al. (2019).
5	Quão confiáveis são o fornecimento, o processo e a distribuição da organização?	Confiabilidade (RL)	Gulliksen et al. (1952); Hoque (2014).
6	Quais são as atividades atuais que a organização realiza para se manter competitiva?	Melhoria Contínua (CI)	Antony e Sony (2019); Bacoup et al. (2018); Ballou (1978).
7	Qual o nível de visibilidade operacional na organização?	Visibilidade (VS)	Dohale et al. (2022); Saleheen e Habib (2022).
8	Quais são as atividades contínuas para alcançar excelência organizacional na empresa?	Saúde Organizacional (WPH)	Saleheen e Habib (2022); Saleheen et al. (2014); Khan et al. (2020).
9	Quais são as atividades organizacionais pensadas para as pessoas e o planeta?	Sustentabilidade (SS)	Kumar e Goswami (2019); Kumar (2014).
10	Quais são as atividades da organização para alcançar excelência no serviço ao consumidor?	Excelência no Serviço (SE)	Khan et al. (2020).

Fonte. Saleheen e Habib, 2023 (traduzido pela autora)

Os atributos relacionados no Quadro 1 trazem uma mescla interessante de pontos encontrados nos modelos BSC e SCOR como, por exemplo, análise financeira, eficácia dos processos internos, inovação (foco no capital humano, tecnologia e cultura), perspectiva do cliente/*stakeholder* e velocidade nas ações, porém complementa estes com os atributos de sustentabilidade, melhoria contínua e resiliência, sendo o atributo resiliência importante quando se trata de adentrar mercados internacionais que envolvem diferentes regulamentações, riscos e incertezas.

A inclusão de atividades de treinamento e desenvolvimento de capacidades em um modelo híbrido também é um aspecto crítico para a elaboração de um modelo de avaliação de desempenho de cadeias de distribuição, uma vez que esses aspectos podem levar a uma gestão mais eficaz e adaptável. A partir desses elementos complementares, foi possível avançar no aprimoramento dos modelos de avaliação de desempenho já existentes, possibilitando o desenvolvimento de um novo *framework* voltado para cadeias de distribuição internacionais. Esse novo modelo será apresentado na próxima seção.

2.3. FRAMEWORK PROPOSTO

A partir da análise dos modelos existentes, foi elaborado um primeiro esboço de um *framework* integrativo, que considera as principais características dos modelos SCOR, BSC e a tabela dos atributos de medição de desempenho da cadeia de suprimentos de Saleheen e Habib (2023). Este *framework* pode ser analisado no Quadro 2.

Quadro 2: *Framework* integrativo para a avaliação de desempenho em cadeias internacionais de distribuição

Perspectivas e Atributos associados		Origem (BSC, SCOR, outro)	Fonte
Financeira	Saúde financeira e retorno sobre ativos	BSC, SCOR, Tabela de Atributos de Saleheen e Habib (2023)	<i>Balanced Scorecard Institute</i> (2024); <i>Council Apics</i> (2017); Saleheen, Habib (2023).
Clientes	Satisfação dos clientes	BSC e Tabela de Atributos de Saleheen e Habib (2023)	<i>Balanced Scorecard Institute</i> (2024); Saleheen e Habib (2023).
Processos	Custo, eficiência, agilidade, confiabilidade e eficácia dos processos na cadeia de suprimentos.	BSC e SCOR	<i>Balanced Scorecard Institute</i> (2024); <i>Council Apics</i> (2017).
Visibilidade Operacional	Nível de visibilidade das operações em sistemas de informações compartilhados com a cadeia de suprimentos.	Tabela de Atributos de Saleheen e Habib (2023)	Saleheen e Habib (2023).

Melhoria contínua e excelência organizacional	Práticas (em andamento e futuras) para aprimorar os processos e aumentar a competitividade	Tabela de Atributos de Saleheen e Habib (2023)	Saleheen e Habib (2023).
Responsividade e Flexibilidade	Tempo de resposta a mudanças do mercado	SCOR e Tabela de Atributos de Saleheen e Habib (2023)	<i>Council Apics</i> (2017); Saleheen e Habib (2023).
Resiliência	Capacidade de suportar e reagir a perturbações externas de diferentes naturezas	SCOR e Tabela de Atributos de Saleheen e Habib (2023)	<i>Council Apics</i> (2017); Saleheen e Habib (2023).
Colaboração	Relacionamentos internos (entre áreas da empresa) e externos (com <i>stakeholders</i>)	Tabela de Atributos de Saleheen e Habib (2023)	Saleheen e Habib (2023).
Aprendizagem e crescimento (inovação)	Capital humano, tecnologia e cultura organizacional	BSC	<i>Balanced Scorecard Institute</i> (2024)
Fatores externos	Análises de cenários, riscos de mercado, regulamentações e sustentabilidade	Tabela de Atributos de Saleheen e Habib (2023)	Saleheen e Habib (2023).

Fonte. Elaborado pela autora (2026)

Tendo a listagem dos atributos a serem avaliados, fica a questão de como implementar este modelo de avaliação nas organizações. Portanto levando em consideração ainda a estrutura dos modelos BSC e SCOR, foi desenhado o Quadro 3 com as Etapas de Implementação.

Quadro 3: Etapas de implementação do *framework* proposto

Etapas de Implementação	
Diagnóstico	Avaliar o contexto estratégico atual através de entrevistas com <i>stakeholders</i> e análise de dados existentes.
Definições de Objetivos	Estabelecer objetivos claros com base nas análises das perspectivas e atributos.
Definições de estratégias	Criar um mapa estratégico que mostre as relações de causa e efeito entre os objetivos definidos.
Implementação das iniciativas	Lançar iniciativas priorizadas, comunicando claramente os benefícios para os colaboradores.
Monitoramento e avaliação	Criar um sistema de monitoramento contínuo para avaliar a eficácia das iniciativas e ajustá-las, conforme necessário.
Feedback e aprendizado	Estabelecer ciclos de feedback para promover a aprendizagem organizacional e melhorias contínuas.

Fonte. Elaborado pela autora (2026)

E, finalmente, tendo o *framework* proposto com os atributos a serem medidos e um procedimento com etapas de implementação, se vê necessária a criação de

ferramentas e métodos para a implementação e manutenção contínua e atualizada do modelo de avaliação de desempenho proposto, conforme pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4: Ferramentas e Métodos para utilização do *framework* proposto.

Ferramentas e Métodos	
Dashboard compartilhado de desempenho	Desenvolver um sistema de indicadores de desempenho em tempo real e compartilhá-lo com áreas chave e com <i>stakeholders</i> .
Análises preditivas compartilhadas	Usar tecnologia da informação para prever tendências e riscos, compartilhando os resultados com a cadeia de suprimentos.
Treinamento e desenvolvimento	Coordenar programas de capacitação para colaboradores e demais <i>stakeholders</i> , focando na implementação do modelo e no desenvolvimento de habilidades estratégicas.

Fonte. Elaborado pela autora (2026)

Considerando as estruturas apresentadas nos Quadros 2, 3 e 4, as organizações disporão de um embasamento teórico e prático para o desenvolvimento de suas ferramentas de avaliação de desempenho. No entanto, é fundamental observar que, embora o presente estudo proponha um conjunto estruturado de etapas de implementação e ferramentas de suporte ao framework, tais elementos não foram objeto de validação empírica neste estudo. As etapas e instrumentos apresentados nos Quadros 3 e 4 configuram-se como recomendações teóricas, fundamentadas nas diretrizes e boas práticas identificadas na literatura sobre avaliação de desempenho e gestão da cadeia de distribuição, especialmente nos modelos *Balanced Scorecard* e SCOR. Nesse sentido, sua proposição tem caráter orientativo, visando oferecer um referencial para aplicação prática do modelo, cuja efetividade e operacionalização em contextos organizacionais específicos permanecem como oportunidades para investigações futuras.

Buscando facilitar a construção de um modelo de avaliação para as organizações, em especial as empresas moveleiras com cadeias de distribuição internacional, propôs-se a elaboração de um roteiro simplificado, estruturado a partir das perspectivas e atributos que compõem o framework integrativo apresentado no Quadro 2. Diferentemente das etapas de implementação e ferramentas anteriormente descritas, este roteiro constitui o elemento operacional do modelo passível de aplicação empírica nesta dissertação. Com base nesse roteiro simplificado, se recomenda que a organização siga os seguintes passos: i) avaliar os fatores externos existentes nos mercados nos quais pretende adentrar ou se expandir; ii) definir os indicadores e iniciativas que precisará realizar para desenvolver os habilitadores

organizacionais recomendados; e iii) definir e medir os resultados obtidos ao longo desse processo, considerando as quatro perspectivas consideradas tanto no modelo BSC quanto no SCOR: i) perspectiva financeira, ii) satisfação dos clientes, iii) excelência nos processos; e iv) aprendizagem e crescimento organizacional. Este roteiro pode ser observado de forma mais detalhada no Quadro 5.

Quadro 5: Roteiro para avaliação de desempenho de cadeias de distribuição

Etapa	Elementos-chave	Descrição
Fatores Externos	Análise de cenários, oportunidades, desafios, riscos, demanda, regulamentações e sustentabilidade.	Analisar fatores externos dos mercados de interesse da organização
Habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição	1. Visibilidade Operacional 2. Melhoria Contínua 3. Responsividade e Flexibilidade 4. Resiliência 5. Colaboração	Definir indicadores e metas para cada habilitador, bem como as iniciativas e os investimentos necessários para atingi-las.
Desempenho organizacional	1. Fator Financeiro 2. Satisfação dos clientes/ <i>stakeholders</i> 3. Excelência dos processos 4. Aprendizado e Crescimento	Definir, para cada perspectiva, os indicadores de desempenho a serem considerados e as metas a serem alcançadas.

Fonte. Elaborado pela autora (2026)

Esse roteiro pode auxiliar as organizações a visualizarem um norte no desenvolvimento de seu modelo ideal. As especificações referentes aos habilitadores organizacionais e indicadores têm como base estruturas existentes do BSC, do SCOR e da Tabela de Saleheen e Habib (2023).

Ao final, caberá aos gestores a responsabilidade de construir modelos adaptados que se ajustem adequadamente às características específicas de suas organizações. Nesse sentido, a partir do *framework* integrativo e do roteiro proposto, é possível criar novos artefatos customizados que apoiem as decisões estratégicas e resultem em melhorias nos resultados organizacionais por meio do alinhamento entre as ações prioritárias e a mensuração dos resultados dessas ações.

3. MÉTODO

Neste capítulo são apresentadas as características do método de pesquisa adotado nesta dissertação, bem como as etapas fundamentais para seu desenvolvimento. Para isso, o processo metodológico é detalhado em dois subcapítulos: o primeiro aborda o delineamento do método escolhido e o segundo descreve os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa aqui desenvolvida enquadra-se como aplicada, quantitativa, descritiva e explicativa. É considerada aplicada por buscar responder a um problema prático do setor moveleiro (Silva; Menezes, 2005), propondo soluções gerenciais que possam ser utilizadas pelas organizações, mas sem perder de vista a contribuição teórica para a área de avaliação de desempenho em cadeias de distribuição. Do ponto de vista da abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, uma vez que se fundamenta na mensuração de dados, permitindo a conversão de percepções em variáveis numéricas. Esse tipo de investigação utiliza técnicas estatísticas, tais como médias, medidas de dispersão e análises multivariadas, a fim de conferir maior precisão às inferências e possibilitar a identificação de padrões, relações e tendências (Silva; Menezes, 2005). Além disso, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), os estudos quantitativos seguem um encadeamento lógico e estruturado, no qual hipóteses e pressupostos orientam a coleta e a interpretação dos dados, buscando reduzir vieses e assegurar validade científica.

No que se refere aos objetivos, este trabalho possui caráter descritivo, pois pretende detalhar de forma sistemática as características das empresas participantes, bem como mapear práticas relacionadas à gestão da cadeia de distribuição e à avaliação de desempenho. Para tanto, recorre-se ao uso de um questionário estruturado, instrumento adequado para captar percepções de forma padronizada e comparável (Silva; Menezes, 2005). A investigação também assume uma dimensão explicativa, ao examinar as relações entre variáveis. Segundo Hair et al. (2010), a análise explicativa constitui elemento central da pesquisa científica, uma vez que busca explicar relações de influência entre variáveis e permite compreender os mecanismos pelos quais determinados fatores impactam os resultados

organizacionais. Nesse contexto, o estudo busca analisar as relações entre: i) os fatores externos que afetam as cadeias de distribuição internacional; ii) o desenvolvimento dos principais habilitadores da gestão dessas cadeias; e iii) seus efeitos sobre os indicadores de desempenho financeiro, satisfação de clientes/*stakeholders*, excelência de processos e aprendizado organizacional nas empresas do setor moveleiro. A investigação dessas relações tem como finalidade fornecer subsídios empíricos para a proposição e avaliação da aplicabilidade de um modelo de avaliação de desempenho voltado às cadeias de distribuição internacional do setor moveleiro.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Considerando o objetivo de propor um modelo de avaliação de desempenho aplicável a cadeias de distribuição, optou-se pelo uso do levantamento (*survey*) como estratégia de coleta, método frequentemente utilizado para coletar informações de uma amostra representativa por meio de questionários estruturados. Essa estratégia permite alcançar um número significativo de respondentes, ampliando a possibilidade de generalização dos resultados e oferecendo uma visão mais abrangente do fenômeno investigado (Silva; Menezes, 2005).

A população-alvo desta pesquisa compreendeu empresas do setor moveleiro brasileiro das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste que mantêm operações internacionais. O estudo teve como foco o elo indústria-distribuidores, considerando as indústrias como ponto focal e os processos a jusante (logística *outbound*) como principal orientação.

Por se tratar de um universo amplo e heterogêneo, optou-se pela utilização de uma amostra não probabilística por conveniência, formada a partir da disponibilidade de empresas moveleiras em participar do estudo. Esse critério, apesar de limitar a generalização dos resultados, é amplamente aceito em pesquisas de caráter aplicado, sobretudo quando o objetivo central é a proposição e teste de um modelo conceitual (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

O questionário foi estruturado em quatro blocos de questões. O primeiro bloco teve como finalidade caracterizar a amostra, descrevendo atributos das empresas e dos respondentes como porte organizacional, tempo de operação, nível de internacionalização (percentual de vendas internacionais), tempo de vínculo dos

respondentes com as empresas, escolaridade e posição hierárquica ocupada. Já o segundo bloco contemplou questões voltadas à análise dos fatores externos que impactam as cadeias de distribuição, tendo como base o estudo de Saleheen e Habib (2023), que considera como fatores a análise de tendências de mercado, mudanças do comportamento do consumidor, riscos (cambiais, logísticos e regulatórios), avanços tecnológicos, sustentabilidade e concorrência. O terceiro bloco, por sua vez, teve como foco os habilitadores da gestão da cadeia de distribuição nas organizações, referentes a visibilidade, colaboração, resiliência, responsividade, flexibilidade e melhoria contínua. As questões que compuseram esse bloco de perguntas foram baseadas nas orientações de *Balanced Scorecard Institute* (2024) e do *Council APICS* (2017). Por fim, o quarto e último bloco do questionário foi orientado à avaliação do desempenho organizacional, considerando os resultados financeiros, a satisfação de clientes/*stakeholders*, a eficiência de processos e o aprendizado e crescimento da organização, tomando como referência o *Balanced Scorecard Institute* (2024), o *Council APICS* (2017) e Saleheen e Habib (2023). O Quadro 6 apresenta a correspondência entre cada bloco do questionário, as variáveis contempladas, os autores de referência e a relação de cada conjunto de itens com os objetivos da pesquisa.

Quadro 6 - Estrutura conceitual do instrumento de coleta de dados

Bloco do questionário	Variáveis	Autores de referência	Relação com os objetivos do estudo
Perfil da amostra	Perfil organizacional e perfil do respondente na pesquisa em operações e gestão da cadeia de distribuição.	Sebrae (2025)	- Fornecer subsídios para contextualizar os resultados obtidos no modelo proposto. - Permitir análises comparativas e estatísticas entre características das empresas e níveis de adoção do modelo.
Fatores externos	Tendências de mercado e comportamento do consumidor Riscos (cambiais, logísticos e regulatórios) Sustentabilidade <i>Benchmarking</i> Avanços tecnológicos	Saleheen e Habib (2023)	- Contribuir para o desenvolvimento do modelo integrativo. - Permitir analisar como fatores externos influenciam as práticas organizacionais e, consequentemente, como isso se relaciona com os resultados da organização.
Habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição	Visibilidade (acesso em tempo real a dados de produção, estoques, pedidos, entregas e suprimentos) Colaboração (parcerias e decisões conjuntas entre áreas e parceiros)	<i>Balanced Scorecard Institute</i> (2024); <i>Council APICS</i> (2017);	Avaliar o grau de integração informacional e sua contribuição para o desempenho da organização. Verificar o alinhamento entre os elos da cadeia e seu impacto para o desempenho da organização.

	Resiliência (capacidade de resposta a eventos imprevistos e recuperação de desempenho)	Saleheen e Habib (2023)	Analisar como as organizações respondem a riscos e disrupções, fortalecendo a capacidade adaptativa da cadeia e contribuindo para o desempenho da organização.
	Responsividade/ flexibilidade (tempo de resposta, ajustes de produção e logística)		Avaliar o tempo de resposta da cadeia frente às variações de demanda e ambiente e como isso impacta o desempenho da organização.
	Melhoria contínua (rotinas de revisão, aprendizagem e aperfeiçoamento de processos)		Compreender os mecanismos de retroalimentação e aprendizado que sustentam o desempenho de longo prazo e como isso contribui para o desempenho da organização.
Desempenho organizacional	Indicadores financeiros (custos, margens, retorno sobre ativos)	Council APICS (2017); Kaplan e Norton (1996);	Medir desempenho financeiro.
	Clientes e <i>stakeholders</i> (satisfação, fidelização, <i>feedback</i>)	Kaplan e Norton (1996); Saleheen e Habib (2023)	Identificar a percepção de valor e a fidelização dos clientes.
	Processos internos (padronização, eficiência, confiabilidade e custos operacionais)	Council APICS (2017); Kaplan e Norton (1996);	Avaliar os processos e a integração entre os elos da cadeia.
	Aprendizado e crescimento (capacitação, tecnologia, cultura organizacional)	Kaplan e Norton (1996); Saleheen e Habib (2023)	Examinar fatores de sustentação do desempenho e da inovação contínua.

Fonte. Elaborado pela autora (2026)

Para a mensuração das respostas, foram utilizadas: i) questões fechadas categóricas destinadas à caracterização da amostra; e ii) afirmações avaliadas por meio de escala Likert de cinco pontos, utilizadas para mensurar as dimensões teóricas relacionadas aos fatores externos, aos habilitadores e ao desempenho organizacional. A utilização da escala Likert é uma prática comum em pesquisas quantitativas por possibilitar a quantificação de percepções e atitudes (Hair et al., 2010).

O questionário foi disponibilizado em formato eletrônico e enviado aos gestores e responsáveis pelas áreas de operações, exportação e logística das empresas selecionadas. Esse formato buscou facilitar o acesso e aumentar a taxa de resposta, além de permitir maior controle no armazenamento dos dados coletados.

Concluída a etapa de coleta, os dados foram submetidos a diferentes procedimentos analíticos. Realizou-se primeiramente uma análise estatística descritiva, com o objetivo de compreender as distribuições, médias e variações das variáveis observadas.

Após isso, foram avaliadas as dimensões. Inicialmente, sua validade interna foi analisada mediante o cálculo dos coeficientes alfa de Cronbach. Adicionalmente, procedeu-se à análise fatorial confirmatória (AFC) para verificar a validade dos construtos propostos no *framework*, avaliando a unidimensionalidade, consistência interna e adequação dos construtos.

Como resultado desta etapa de avaliação, verificou-se que a dimensão Fatores Externos não demonstrou consistência estatística suficiente. Em função disso, essa dimensão foi excluída das análises posteriores. Esse resultado pode ser explicado pela própria natureza da dimensão, uma vez que fatores externos tendem a variar significativamente conforme os mercados de atuação, os ambientes regulatórios, as condições econômicas, os aspectos logísticos e o grau de competitividade de cada país. Além disso, a amostra analisada foi composta por empresas com diferentes níveis de internacionalização, desde organizações com atuação internacional consolidada até empresas com participação ainda incipiente nos mercados externos. Consequentemente, os respondentes foram influenciados por realidades distintas, refletindo diferentes percepções sobre riscos, oportunidades e desafios internacionais. Essa heterogeneidade reduziu a convergência das respostas e, consequentemente, a consistência estatística da dimensão. Embora os fatores externos sejam amplamente reconhecidos pela literatura como elementos relevantes para o desempenho das cadeias internacionais de distribuição, sua operacionalização em uma única dimensão mostrou-se limitada diante da diversidade de contextos organizacionais contemplados nesta pesquisa. Esse resultado não implica que os fatores externos sejam irrelevantes para o desempenho das cadeias internacionais de distribuição. Mas sim, sugere que sua influência é fortemente condicionada ao contexto em que cada organização está inserida, indicando que futuras pesquisas poderão obter melhores resultados ao avaliar esses fatores de forma segmentada, considerando o grau de internacionalização das empresas, os mercados de destino ou grupos de países com características semelhantes.

Da mesma forma, o construto Colaboração foi excluído da dimensão dos Habilitadores, devido à baixa validade apresentada. Esse resultado pode estar

associado ao fato de que práticas colaborativas em cadeias de distribuição internacionais tendem a variar significativamente conforme o porte da empresa, o nível de maturidade da cadeia, o grau de internacionalização e a intensidade do relacionamento com parceiros externos, como distribuidores e representantes comerciais. Dessa forma, a colaboração pode não ter sido percebida de maneira homogênea pelas empresas analisadas, dificultando a consolidação estatística do construto no modelo proposto.

Por fim, foram realizadas análises de regressão linear múltipla, com o propósito de identificar o impacto dos quatro habilitadores organizacionais restantes (visibilidade, resiliência, responsividade/flexibilidade e melhoria contínua) em cinco construtos do desempenho (financeiro, clientes/*stakeholders*, processos internos, aprendizado/crescimento e desempenho agregado, considerando a média de todos os construtos). Portanto, foram testados cinco modelos de regressão, um para cada variável dependente considerada. Nesses modelos, foram consideradas como variáveis independentes os quatro fatores habilitadores da gestão da cadeia de distribuição previamente mencionados.

A técnica de análise selecionada (regressão linear múltipla) é recomendada em abordagens quantitativas que visam examinar relações causais entre múltiplas variáveis (Hair et al., 2010). A partir dos modelos de regressão, foram testadas as seguintes hipóteses:

H1: Os habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição influenciam positivamente o desempenho financeiro.

H2: Os habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição influenciam positivamente a satisfação de clientes e *stakeholders*.

H3: Os habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição influenciam positivamente a qualidade dos processos internos.

H4: Os habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição influenciam positivamente o aprendizado e crescimento.

H5: Os habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição influenciam positivamente o desempenho agregado, analisado a partir das médias das respostas das quatro perspectivas anteriores.

As hipóteses H1 a H5 permitiram testar a lógica do modelo, examinando empiricamente as relações entre os habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição e o desempenho organizacional. Dessa forma, buscou-se verificar se

a presença e o desenvolvimento desses habilitadores estão associados a melhores resultados nas diferentes perspectivas de desempenho analisadas, bem como no desempenho organizacional agregado.

4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação empírica do modelo proposto, com base nos dados coletados junto às empresas da amostra. Inicialmente, são descritas as características da amostra e as estatísticas descritivas das variáveis analisadas. Em seguida, são avaliadas a confiabilidade e a validade dos construtos por meio do coeficiente alfa de Cronbach e da análise fatorial confirmatória, respectivamente, com o objetivo de verificar a adequação do modelo de mensuração. Posteriormente, são examinadas as relações entre os fatores habilitadores da gestão da cadeia de distribuição e os indicadores de desempenho organizacional, com base em modelos de regressão linear múltipla. Por fim, os resultados são interpretados à luz das hipóteses de pesquisa e discutidos quanto à aplicabilidade empírica do modelo proposto.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Esta seção apresenta a caracterização da amostra analisada, com base nos dados coletados por meio do questionário aplicado às empresas do setor moveleiro, considerando as principais características das organizações e dos respondentes. A Tabela 1 apresenta o porte das empresas no que se refere ao número de funcionários. Percebe-se que 54,5% das empresas são de médio porte (de 100 a 499 funcionários). Das 45,5% restantes, quatro são microempresas, treze são empresas de pequeno porte e oito são de grande porte.

Tabela 1 – Porte das empresas quanto ao número de funcionários

Porte	n	%
Até 19 funcionários (microempresa)	4	7,3
De 20 a 99 funcionários (empresa de pequeno porte)	13	23,6
De 100 a 499 funcionários (empresa de médio porte)	30	54,5
500 ou mais funcionários (empresa de grande porte)	8	14,5
Total	55	100

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

Quanto ao tempo de atuação das empresas (Tabela 2), observa-se a predominância de organizações com mais de dez anos de operação (90,9%). Apenas duas empresas apresentam tempo de atuação entre 1 e 5 anos, e três entre 5 e 10 anos. Esses dados indicam que a amostra é composta majoritariamente por empresas

com trajetória consolidada no setor, evidenciando um elevado nível de experiência organizacional.

Tabela 2 - Tempo de atuação das empresas

Tempo de atuação	n	%
Menos de 1 ano	0	0
1 a 5 anos	2	3,6
5 a 10 anos	3	5,5
Mais de 10 anos	50	90,9
Total	55	100

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

A Tabela 3 apresenta a localização no Brasil das empresas estudadas. A maior parte das organizações estão localizadas na região Sul (80%), sendo o restante (10 empresas) da região Sudeste (18,2%) e apenas uma empresa (1,8%) da região Centro-Oeste. Essa distribuição é coerente com a configuração da indústria moveleira brasileira, uma vez que a região Sul concentra importantes polos produtivos e o maior número de empresas com atuação consolidada no mercado internacional. Assim, a predominância de respondentes dessa região reflete o perfil das empresas com maior inserção em cadeias internacionais de distribuição, tornando a amostra compatível com o contexto investigado nesta pesquisa.

Tabela 3 - Localização das empresas

Localização	n	%
Norte	0	0
Nordeste	0	0
Centro Oeste	1	1,8
Sudeste	10	18,2
Sul	44	80
Total	55	100

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

A Tabela 4 apresenta o nível de escolaridade dos respondentes. Observa-se um elevado grau de formação acadêmica, com predominância de profissionais com pós-graduação *lato sensu* (67,3%), seguido por respondentes com ensino superior completo (25,5%). Uma parcela reduzida da amostra possui ensino superior incompleto (5,5%) e apenas um respondente apresenta formação em nível de pós-graduação *stricto sensu* (1,8%). Não foram identificados respondentes com ensino fundamental ou médio como maior nível de escolaridade. Esses resultados indicam

que a amostra é composta majoritariamente por profissionais com alta qualificação, o que pode contribuir para maior consistência e confiabilidade das respostas obtidas no estudo.

Tabela 4 - Nível de escolaridade dos respondentes

Escolaridade	n	%
Ensino fundamental	0	0
Ensino médio	0	0
Ensino superior incompleto	3	5,5
Ensino superior completo	14	25,5
Pós graduação	37	67,3
Pós graduação stricto sensu	1	1,8
Total	55	100

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

A Tabela 5 apresenta o tempo de atuação dos gestores nas empresas analisadas. Verifica-se a predominância de profissionais com mais de dez anos de vínculo organizacional (43,6%), indicando elevado nível de experiência acumulada nas organizações. Na sequência, destacam-se os gestores com tempo de atuação entre 1 e 5 anos (32,7%), seguidos por aqueles com 5 a 10 anos (20%). Por fim, apenas 3,6% dos respondentes possuem até um ano de atuação nas empresas. Esses resultados evidenciam que a amostra é composta majoritariamente por gestores com elevado tempo de atuação nas organizações, o que tende a contribuir para a confiabilidade das informações fornecidas.

Tabela 5 - Tempo de atuação dos gestores nas empresas

Tempo de atuação nas empresas	n	%
Até 1 ano	2	3,6
1 a 5 anos	18	32,7
5 a 10 anos	11	20
Mais de 10 anos	24	43,6
Total	55	100

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

A Tabela 6 apresenta o nível hierárquico dos respondentes nas empresas da amostra. Observa-se a predominância de cargos de maior responsabilidade, com destaque para gerentes (29,1%), supervisores/coordenadores (20%) e sócios/proprietários (20%). Também se verifica a presença de diretores (10,9%) e, em menor proporção, analistas (9,1%), auxiliares/assistentes (3,6%) e representantes comerciais (3,6%). As funções de consultor (1,8%) e *trader* (1,8%) apresentam participação marginal. Esses resultados indicam que a maior parte dos respondentes

ocupa posições estratégicas ou táticas nas organizações, o que tende a contribuir para a consistência das informações fornecidas.

Tabela 6 - Nível hierárquico dos respondentes nas empresas da amostra

Nível hierárquico	N	%
Auxiliar ou Assistente	2	3,6
Analista	5	9,1
Consultor	1	1,8
Representante Comercial	2	3,6
Trader	1	1,8
Supervisor/Coordenador	11	20
Gerente	16	29,1
Diretor	6	10,9
Sócio/Proprietário	11	20
Total	55	100

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

De forma geral, a caracterização da amostra evidencia um conjunto de empresas com perfil consolidado, predominantemente de médio porte, com elevada experiência no setor e forte concentração na região sul do Brasil. Adicionalmente, observa-se que os respondentes possuem alto nível de qualificação acadêmica, tempo significativo de atuação nas organizações e ocupam, em sua maioria, posições estratégicas ou táticas. Esse conjunto de características contribui para a confiabilidade dos dados coletados e reforça a adequação da amostra para a análise proposta neste estudo. Complementarmente, a questão de resposta livre referente à representatividade das exportações no faturamento total das organizações indicou uma média aproximada de 20%. Entretanto, observou-se elevada heterogeneidade entre as respostas, com percentuais variando entre empresas sem participação relevante das exportações no faturamento (abaixo de 8%) e organizações altamente dependentes do mercado internacional (acima de 40% do faturamento). Esse resultado sugere diferentes níveis de maturidade, internacionalização e desenvolvimento das cadeias de distribuição exportadoras entre as empresas analisadas, contribuindo para ampliar a diversidade do contexto empírico investigado.

4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Esta seção apresenta as estatísticas descritivas das variáveis investigadas, com o objetivo de compreender o comportamento dos dados coletados junto às

empresas participantes da pesquisa. Foram analisadas, para cada item do questionário, a média e desvio padrão, permitindo uma visão geral sobre o nível de concordância dos respondentes em relação aos construtos avaliados.

A Tabela 7 apresenta as estatísticas descritivas (médias e desvios padrão) referentes à dimensão “Fatores Externos”. Essa dimensão contempla cinco variáveis, relacionadas à percepção dos respondentes sobre: i) análise de mercado; ii) gestão de riscos; iii) inovação; iv) sustentabilidade; e v) monitoramento da concorrência no contexto da cadeia de distribuição. Para cada variável, foi elaborada uma afirmação avaliada por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Tabela 7 – Estatísticas descritivas da dimensão ‘Fatores Externos’

Fatores Externos	Média	Desvio padrão
10. A empresa monitora regularmente as tendências de mercado e as mudanças no comportamento do consumidor.	4,30	0,77
11. Ao tomar decisões estratégicas na cadeia de distribuição, a organização analisa e gerencia riscos externos, como variações cambiais (ex.: oscilações do dólar ou euro), riscos logísticos (ex.: atrasos de transporte, custos de frete, disponibilidade de contêineres) e riscos regulatórios (ex.: mudanças em normas de importação/exportação, tarifas ou exigências alfandegárias).	4,05	0,86
12. A organização busca oportunidades de inovação e diferenciação com base nas mudanças do ambiente externo como variações de mercado, avanços tecnológicos, novas regulamentações ou tendências de consumo.	4,24	0,68
13. A organização considera fatores ambientais e de sustentabilidade, como gestão de resíduos, eficiência energética e exigências ambientais de clientes ou governos, nas decisões de produção e distribuição.	4,28	0,74
14. Há mecanismos formais de análise de concorrência e <i>benchmarking</i> para apoiar decisões estratégicas.	3,30	0,84

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

De modo geral, os resultados indicam elevado nível de concordância dos respondentes em relação às práticas associadas aos fatores externos, uma vez que quatro dos cinco itens avaliados apresentaram médias superiores a 4,0. O monitoramento regular das tendências de mercado e das mudanças no comportamento dos consumidores apresentou a maior média (4,30), seguido pela consideração de fatores ambientais e de sustentabilidade nas decisões de produção e distribuição (4,28), evidenciando a relevância atribuída pelas organizações à adaptação às demandas do ambiente externo. Da mesma forma, a busca por oportunidades de inovação e diferenciação (4,24) e a análise e gestão de riscos externos (4,05) também obtiveram elevados níveis de concordância, sugerindo uma postura relativamente proativa das empresas em relação às mudanças de mercado e

às incertezas do ambiente competitivo. Em contraste, a existência de mecanismos formais de análise da concorrência e *benchmarking* apresentou a menor média (3,30), indicando que essa prática é menos disseminada ou menos estruturada entre as organizações analisadas. Os desvios-padrão variaram entre 0,68 e 0,86, revelando dispersão moderada das respostas e sugerindo diferenças no grau de adoção dessas práticas entre as empresas da amostra.

A Tabela 8 apresenta as estatísticas descritivas da dimensão “Habilitadores Organizacionais”, estruturado nos construtos de visibilidade, colaboração, resiliência, responsividade/flexibilidade e melhoria contínua, as quais representam as capacidades internas necessárias para o desempenho da cadeia de distribuição.

Tabela 8 – Estatísticas descritivas da dimensão ‘Habilitadores da Gestão da Cadeia de Distribuição’

Habilitadores Organizacionais	Média	Desvio padrão
CONSTRUTO 1 - VISIBILIDADE		
15. Os sistemas de informação da organização permitem acesso rápido e em tempo real aos principais dados operacionais da cadeia de distribuição, incluindo produção, estoques, pedidos e entregas.	3,72	0,93
16. Há transparência nos fluxos de informação entre áreas e parceiros da cadeia de distribuição, tais como: compartilhamento de previsões de demanda, cronogramas de produção, níveis de estoque, prazos de entrega, indicadores de desempenho e feedbacks sobre qualidade e atendimento.	3,50	0,85
Média do construto	3,61	0,73
CONSTRUTO 2 - COLABORAÇÃO		
17. A empresa mantém relações de parceria de longo prazo com seus distribuidores.	4,53	0,84
18. As decisões críticas são tomadas de forma colaborativa com outros elos da cadeia, tais como: planejamento de capacidade produtiva, definição de prazos de entrega, gestão de estoques, desenvolvimento de novos produtos e resolução de problemas logísticos.	4	0,71
Média do construto	4,26	0,57
CONSTRUTO 3 - RESILIÊNCIA		
19. Existem planos de contingência e protocolos para responder a interrupções logísticas.	3,07	0,98
20. A empresa aprende e se adapta rapidamente após eventos adversos.	3,85	0,86
Média do construto	3,46	0,76
CONSTRUTO 4 - RESPONSABILIDADE/FLEXIBILIDADE		
21. A empresa consegue ajustar rapidamente a produção e os níveis de estoque quando há variações na demanda.	3,66	0,87
22. A empresa consegue atender as alterações nos pedidos dos clientes com impacto mínimo em custos e prazos.	3,53	0,93
Média do construto	3,59	0,78
CONSTRUTO 5 - MELHORIA CONTÍNUA		
23. Há rotinas formais de análise de desempenho e identificação de oportunidades de melhoria.	3,6	0,97
24. Os colaboradores são estimulados a propor inovações em processos e produtos.	3,77	0,93

Média do construto	3,69	0,84
---------------------------	-------------	-------------

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

Os resultados evidenciam diferenças relevantes no nível de desenvolvimento dos cinco habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição. A colaboração apresentou a maior média (4,26), destacando-se como o habilitador mais desenvolvido entre as empresas analisadas. Esse resultado sugere a existência de relações relativamente consolidadas entre os diferentes elos da cadeia, favorecendo o compartilhamento de informações, a coordenação de atividades e a tomada de decisões conjuntas.

Em um nível intermediário, situam-se os habilitadores de melhoria contínua (3,69), visibilidade (3,61) e responsividade/flexibilidade (3,59). Embora apresentem médias superiores ao ponto central da escala, os resultados sugerem que essas capacidades ainda não se encontram plenamente consolidadas nas organizações investigadas. Em particular, os resultados indicam oportunidades para o fortalecimento da transparência e do compartilhamento de informações ao longo da cadeia, bem como para o aumento da capacidade de adaptação das operações diante de alterações na demanda e nas necessidades dos clientes.

A resiliência apresentou a menor média entre os habilitadores avaliados (3,46), indicando que a capacidade de preparação, resposta e recuperação frente a eventos adversos ainda constitui um desafio para parte significativa das empresas da amostra. Esse resultado merece atenção especial, sobretudo em um contexto caracterizado por crescentes incertezas econômicas, geopolíticas e logísticas, que têm aumentado a importância da gestão de riscos e da continuidade operacional nas cadeias de distribuição.

De forma geral, os resultados sugerem que as empresas analisadas apresentam maior maturidade em aspectos relacionais da gestão da cadeia, representados pela colaboração, do que em capacidades estruturais e adaptativas, como visibilidade, responsividade e resiliência. Os desvios-padrão observados nos cinco construtos variaram entre 0,57 e 0,84, indicando dispersão moderada das respostas e evidenciando a existência de diferentes níveis de maturidade entre as organizações quanto ao desenvolvimento desses habilitadores.

A Tabela 9 apresenta as estatísticas descritivas da dimensão “Desempenho Organizacional”. A referida dimensão considera os construtos financeiro,

clientes/*stakeholders*, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme as perspectivas tradicionalmente associadas à avaliação de desempenho organizacional.

De forma geral, os resultados indicam uma percepção predominantemente positiva do desempenho organizacional entre as empresas analisadas, uma vez que todos os construtos apresentaram médias superiores ao ponto central da escala. As médias variaram entre 3,63 e 4,26, sugerindo que os respondentes reconhecem resultados satisfatórios nas diferentes perspectivas de desempenho avaliadas. Observa-se, contudo, que os construtos associados aos relacionamentos externos e ao desenvolvimento organizacional apresentaram níveis de concordância mais elevados do que aqueles relacionados aos resultados financeiros e à eficiência dos processos internos, evidenciando diferentes graus de maturidade entre os construtos analisados.

Tabela 9 – Estatísticas descritivas da dimensão ‘Indicadores de Desempenho’

Desempenho Organizacional	Média	Desvio padrão
CONSTRUTO 1 - FINANCEIRO		
25. A empresa tem apresentado, nos últimos anos, resultados financeiros satisfatórios em termos de lucratividade e retorno das operações da cadeia de distribuição.	3,77	1,10
26. O desempenho da cadeia de distribuição, em termos de custos logísticos e operacionais, é satisfatório.	3,49	0,93
Média do construto	3,63	0,92
CONSTRUTO 2 – CLIENTES/STAKEHOLDERS		
27. Os clientes e parceiros demonstram altos níveis de satisfação com os produtos, prazos de entrega, atendimento e suporte oferecidos pela empresa.	4,15	0,84
28. A empresa resolve reclamações e demandas de clientes de maneira rápida e eficaz, garantindo a continuidade da relação comercial.	4,38	0,76
Média do construto	4,26	0,76
CONSTRUTO 3 – PROCESSOS INTERNOS		
29. Os processos associados à cadeia de distribuição da empresa apresentam elevados níveis de confiabilidade e consistência, com baixo índice de retrabalho, falhas ou atrasos.	3,72	0,93
30. A empresa adota práticas sistemáticas de aprimoramento dos processos ao longo da cadeia de distribuição.	3,53	0,91
Média do construto	3,62	0,83
CONSTRUTO 4 – APRENDIZADO E CRESCIMENTO		
31. Os investimentos em pessoas e tecnologias têm resultado em melhorias perceptíveis na eficiência operacional e na competitividade da empresa.	3,85	0,99
32. O compartilhamento de conhecimento entre equipes e parceiros contribui para a melhoria contínua e para a resolução rápida de problemas operacionais.	4,15	0,66
Média do construto	4	0,73

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

Verifica-se que o construto clientes/ *stakeholders* apresentou a maior média (4,26), indicando elevado nível de concordância dos respondentes com as afirmações relacionadas à satisfação de clientes e parceiros, bem como à capacidade da empresa de responder de forma rápida e eficaz às suas demandas e reclamações. Em seguida, destacam-se os construtos aprendizado e crescimento (4,00), sugerindo uma percepção satisfatória de desenvolvimento organizacional. Por outro lado, os construtos Financeiro (3,63) e Processos Internos (3,62) apresentaram médias mais moderadas, indicando que os resultados econômicos e a excelência operacional ainda representam desafios para parte das empresas pesquisadas, especialmente diante das exigências de eficiência, competitividade e adaptação impostas pelos mercados internacionais. Os desvios padrão, em geral, indicam dispersão moderada, o que demonstra relativa consistência nas percepções dos respondentes, ainda que com variações entre as organizações.

4.3 AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Considerando a natureza multidimensional dos construtos analisados, adotou-se uma estratégia de agregação dos indicadores relativos a cada construto. Nesse sentido, para as dimensões ‘Habilitadores da Gestão da Cadeia de Distribuição’ e ‘Indicadores de Desempenho’, cada construto foi operacionalizado por meio da média aritmética dos dois itens (questões) originalmente propostos. Essa abordagem teve como objetivo reduzir a complexidade do modelo de mensuração, melhorar a estabilidade das estimativas e preservar a coerência teórica dos construtos, uma vez que ambos foram concebidos como estruturas multidimensionais.

Após a primeira rodada da análise fatorial confirmatória, o construto ‘colaboração’ foi excluído da primeira dimensão (‘Fatores Habilitadores da Gestão da Cadeia de Distribuição’), em função de sua baixa significância estatística e de seu impacto negativo sobre a consistência interna da escala. Essa decisão resultou em um modelo refinado, composto por somente quatro construtos: i) visibilidade; ii) resiliência; iii) responsividade e flexibilidade; e iv) melhoria contínua. Já no caso da segunda dimensão (‘Indicadores de Desempenho’), foram obtidos resultados satisfatórios já na primeira rodada, não sendo necessária a exclusão de nenhum construto.

A confiabilidade interna das dimensões foi avaliada por meio do coeficiente alfa de Cronbach. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 – Confiabilidade das dimensões (nível de dimensão, modelo refinado)

Dimensão	Alfa de Cronbach	Limite inferior (IC 95%)	Limite superior (IC 95%)
Fatores habilitadores	0,699	0,580	0,817
Indicadores de desempenho	0,803	0,659	0,946

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

Observa-se que a dimensão ‘indicadores de desempenho’ apresentou coeficiente alfa de Cronbach elevado (0,803), indicando boa consistência interna entre seus construtos. A dimensão ‘fatores habilitadores’, por sua vez, apresentou valor de 0,699, muito próximo ao valor de referência de 0,70 sugerido por Hair et al. (2010), sendo considerado aceitável em pesquisas exploratórias.

Após a análise da confiabilidade interna, a validação das dimensões foi realizada por meio de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), considerando um modelo unidimensional para cada construto. Os resultados de ajuste global dos modelos são apresentados na Tabela 11. Considerando o reduzido número de graus de liberdade e a simplicidade dos modelos de mensuração, optou-se por apresentar os índices χ^2 e o respectivo valor-p, suficientes para avaliar a adequação dos modelos.

Tabela 11 – Ajuste dos modelos de mensuração (AFC, modelo refinado)

Dimensões	χ^2	gl	Valor-p
Fatores habilitadores	0,497	2	0,780
Indicadores de desempenho	1,167	2	0,558

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

Os resultados da Tabela 11 indicam um ajuste satisfatório para ambas as dimensões. Para a dimensão ‘fatores habilitadores’, o teste qui-quadrado apresentou valor-p de 0,780, enquanto para a dimensão “indicadores de desempenho”, o valor-p foi de 0,558. Em ambos os casos, a não significância do teste indica que não há diferença estatisticamente relevante entre a matriz de covariância observada e a estimada pelo modelo, sugerindo adequação da estrutura unidimensional proposta.

A Tabela 12 apresenta as cargas fatoriais não padronizadas dos construtos. Verifica-se que todos os construtos remanescentes apresentaram cargas fatoriais

estatisticamente significativas, fornecendo evidências de que as variáveis latentes foram adequadamente representadas no modelo de mensuração. A carga do primeiro construto foi fixada em 1 para fins de identificação do modelo, conforme procedimento convencional em Análises Fatoriais Confirmatórias. A exclusão do construto colaboração contribuiu para melhorar a qualidade do ajuste e a consistência do modelo de mensuração.

Tabela 12 – Carga fatorial dos construtos da dimensão ‘Fatores habilitadores’

Construtos	Carga fatorial	Valor-p
Visibilidade	1,000	–
Resiliência	2,095	0,008
Responsividade e flexibilidade	1,211	0,011
Melhoria contínua	1,526	0,006

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

As cargas fatoriais não padronizadas estimadas para os construtos da dimensão *Indicadores de Desempenho* são apresentadas na Tabela 13. Observa-se que todos os construtos apresentaram cargas fatoriais estatisticamente significativas, fornecendo evidências de que as variáveis latentes foram adequadamente representadas no modelo de mensuração. A carga do primeiro construto foi fixada em 1 para fins de identificação do modelo, conforme procedimento convencional em Análises Fatoriais Confirmatórias.

Tabela 13 – Carga fatorial dos construtos da dimensão ‘Indicadores de desempenho’

Construtos	Carga fatorial	p-valor
Financeira	1,000	–
Clientes/Stakeholders	1,176	< 0,001
Processos	1,227	< 0,001
Aprendizado e crescimento	0,843	< 0,001

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

Os resultados indicam que os construtos analisados apresentam níveis adequados de confiabilidade e validade, sendo considerados apropriados para utilização nas análises subsequentes. A adoção da agregação por construtos mostrou-se especialmente adequada diante de sua natureza multidimensional e do tamanho da amostra. Essa abordagem permitiu reduzir a complexidade do modelo e aumentar a robustez das estimativas. A pesquisa concentrou-se na avaliação da

confiabilidade interna e da validade do modelo de mensuração, não sendo conduzida uma análise formal da validade discriminante entre os construtos.

Embora teoricamente relevante no contexto da gestão da cadeia de distribuição, a exclusão do construto Colaboração da dimensão Fatores Habilitadores foi justificada com base em evidências empíricas, sugerindo que seu comportamento na amostra analisada não apresentou consistência estatística suficiente em relação aos demais construtos da dimensão. Tal resultado pode estar associado às diferenças existentes entre as empresas analisadas quanto ao nível de internacionalização, maturidade da cadeia de distribuição e intensidade das relações estabelecidas com parceiros externos. Dessa forma, as práticas colaborativas podem ter sido percebidas de maneira heterogênea pelos respondentes, dificultando a consolidação estatística do construto no modelo proposto. Adicionalmente, o resultado pode indicar a necessidade de maior refinamento na operacionalização do construto, constituindo uma oportunidade para investigações futuras.

4.4 ANÁLISES DAS RELAÇÕES ENTRE HABILITADORES E DESEMPENHO

Para a análise das relações entre os fatores habilitadores e os indicadores de desempenho foram estimados cinco modelos de regressão linear múltipla, considerando como variáveis dependentes os quatro construtos do desempenho (financeira, clientes/*stakeholders*, processos, e aprendizado e crescimento), bem como uma medida agregada de desempenho, obtida pela média aritmética dos resultados dos quatro construtos. Já como variáveis independentes, foram utilizados os quatro construtos dos fatores habilitadores da gestão da cadeia de distribuição. Conforme comentado na seção anterior, o construto *colaboração* foi excluído em função de sua baixa significância estatística e de sua reduzida contribuição para a adequação do modelo de mensuração evidenciada na Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Para cada modelo, adotou-se uma estratégia de refinamento baseada na remoção das variáveis não significantes, resultando na especificação final composta apenas pelos preditores estatisticamente relevantes. Os resultados dos modelos de regressão refinados estão apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 – Resultados dos modelos de regressão refinados

Variável dependente	R ²	Variáveis significantes	Coefficiente (B)	Beta padronizado	valor-p
Desempenho Financeiro	0,145	Resiliência	0,461	0,381	0,005
Clientes/ <i>Stakeholders</i>	0,451	Responsividade /flexibilidade	0,464	0,477	< 0,001
		Melhoria contínua	0,313	0,347	0,003
Processos	0,405	Resiliência	0,394	0,363	0,007
		Melhoria contínua	0,358	0,362	0,008
Aprendizado/ crescimento	0,143	Melhoria contínua	0,328	0,378	0,005
Desempenho agregado	0,431	Melhoria contínua	0,329	0,428	< 0,001
		Responsividade /flexibilidade	0,317	0,383	0,001

Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

Conforme se observa na Tabela 14, o modelo final para o desempenho financeiro apresentou coeficiente $R^2=0,145$, indicando capacidade explicativa limitada. A única variável significativa no modelo foi a resiliência, com coeficiente positivo ($B=0,461$; $p=0,005$), sugerindo que níveis mais elevados de resiliência organizacional estão associados a um melhor desempenho financeiro.

Já o modelo referente ao construto de clientes e *stakeholders* apresentou coeficiente $R^2=0,451$, indicando capacidade explicativa moderada. Duas variáveis mostraram-se significantes nesse modelo: i) responsividade e flexibilidade ($B=0,464$; $p<0,001$); e ii) melhoria contínua ($B=0,313$; $p=0,003$). Esses resultados indicam que a capacidade de resposta da organização e a busca sistemática por melhorias são fatores relevantes para o desempenho percebido pelos clientes e *stakeholders*.

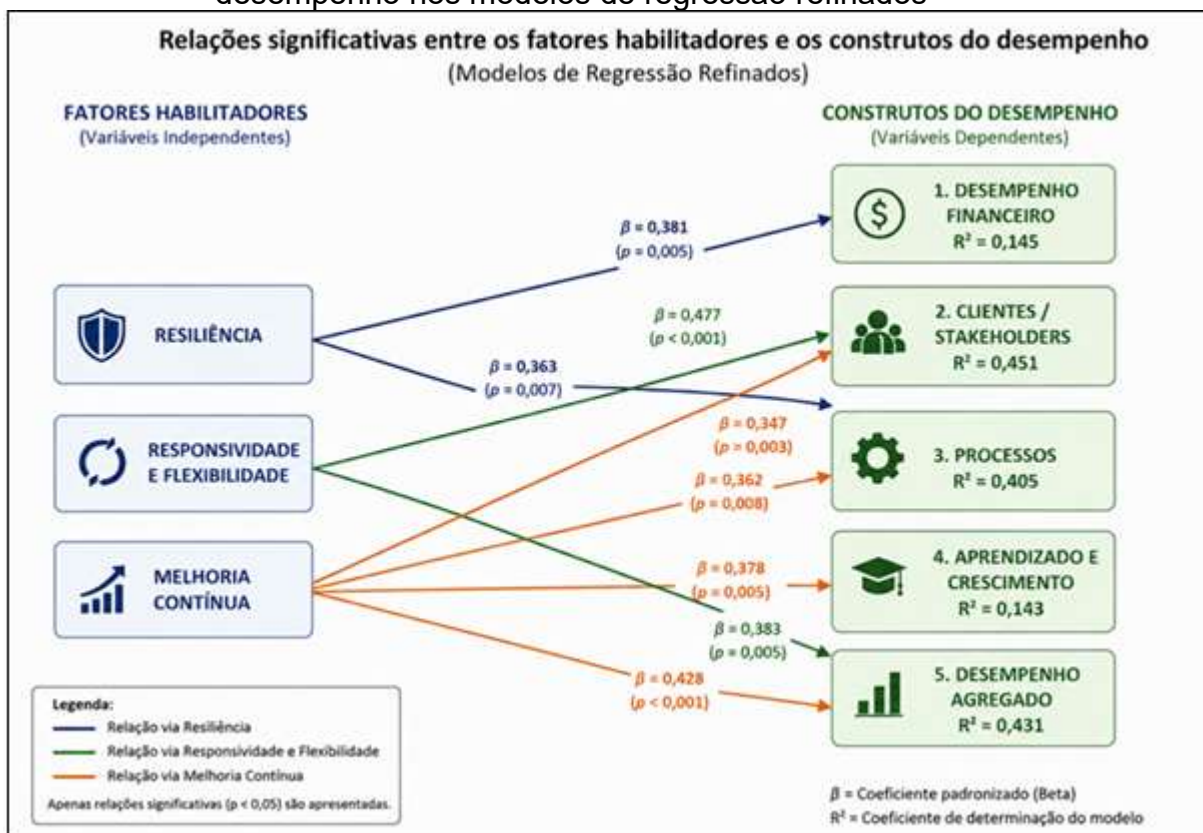
O modelo para o construto de processos apresentou $R^2=0,405$, indicando novamente uma capacidade explicativa moderada. As variáveis significantes nesse modelo foram: i) resiliência ($B=0,394$; $p=0,007$); e ii) melhoria contínua ($B=0,358$; $p=0,008$). Esses resultados sugerem que a resiliência e a capacidade de aprimoramento contínuo contribuem diretamente para o desempenho dos processos organizacionais.

Quanto ao aprendizado e crescimento, o modelo apresentou menor capacidade explicativa ($R^2=0,143$), sendo a única variável significativa a melhoria contínua ($B=0,328$; $p=0,005$). Esse resultado indica que o construto de aprendizado

organizacional está particularmente associada à capacidade da empresa de promover melhorias constantes em suas práticas.

Por fim, o quinto e último modelo, referente ao desempenho agregado, apresentou $R^2=0,431$, indicando poder explicativo moderado. As variáveis significantes nesse modelo foram: i) melhoria contínua ($B=0,329$; $p<0,001$); e ii) responsividade e flexibilidade ($B=0,317$; $p=0,001$). De forma complementar, a Figura 8 sintetiza graficamente as relações estatisticamente significativas identificadas nos modelos de regressão, permitindo uma visualização integrada dos fatores habilitadores que exerceram influência sobre cada construto do desempenho organizacional. Observa-se, especialmente, a predominância dos construtos “melhoria contínua” e “responsividade e flexibilidade” como fatores explicativos recorrentes do desempenho, reforçando a relevância dessas capacidades para a gestão da cadeia de distribuição no contexto analisado.

Figura 8: Relações significativas entre os fatores habilitadores e os construtos do desempenho nos modelos de regressão refinados



Fonte. Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa (2026)

De forma geral, os resultados indicam que: i) a melhoria contínua é o fator habilitador mais consistente, apresentando impacto significativo em quatro dos cinco modelos estimados; ii) a responsividade e a flexibilidade exercem influência relevante especialmente nos construtos relacionados a clientes/*stakeholders* e desempenho agregado; e iii) a resiliência apresenta impacto mais específico, associado aos construtos financeiro e de processos. Por outro lado, a visibilidade não apresentou significância em nenhum dos modelos refinados. Embora a literatura contemporânea reconheça a visibilidade como um elemento essencial para a coordenação das cadeias de suprimentos, estudos recentes apontam que diversas barreiras organizacionais, tecnológicas e relacionais ainda dificultam sua efetiva implementação e utilização pelas empresas. Essas limitações podem contribuir para explicar a ausência de relações estatisticamente significativas observadas nesta pesquisa (DELGADO et al., 2025). Além disso, considerando que parte significativa dos respondentes atua em áreas estratégicas e comerciais relacionadas à exportação, é possível que haja menor percepção sobre aspectos operacionais integrados e sistemas de compartilhamento de informações ao longo da cadeia de distribuição. Adicionalmente, características estruturais do setor moveleiro, como menores níveis de integração tecnológica e digitalização da cadeia, também podem ter reduzido a relevância estatística desse construto no contexto analisado.

Com base nos resultados obtidos nos modelos de regressão refinados, foi possível avaliar as hipóteses formuladas neste estudo. A hipótese H1, que propunha que os habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição influenciam positivamente o desempenho financeiro, foi parcialmente validada, uma vez que apenas a variável resiliência apresentou influência positiva e estatisticamente significativa sobre esse construto do desempenho. A hipótese H2, referente à influência positiva dos habilitadores organizacionais sobre o construto clientes/*stakeholders*, foi validada, sendo identificadas relações significantes para as variáveis resiliência, responsividade e flexibilidade, e melhoria contínua. Já a hipótese H3, relacionada ao construto de processos, também foi validada parcialmente, com destaque para a influência significativa da melhoria contínua sobre o desempenho dos processos organizacionais. Da mesma forma, a hipótese H4, que propunha influência positiva sobre o construto de aprendizado e crescimento, foi parcialmente validada, sendo a melhoria contínua a única variável com significância estatística nesse modelo. Por fim, a hipótese H5, referente ao desempenho agregado organizacional, foi

validada parcialmente, sendo identificadas influências positivas e significativas das variáveis responsividade e flexibilidade, e melhoria contínua. De forma geral, os resultados reforçam a relevância dos habilitadores organizacionais para o desempenho da cadeia de distribuição, embora seus impactos ocorram de maneira distinta entre os diferentes construtos analisados.

4.5 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos nesta pesquisa reforçam a relevância da utilização de modelos integrados de avaliação de desempenho para a gestão de cadeias de distribuição, corroborando a literatura que defende a necessidade de sistemas de mensuração multidimensionais, dinâmicos e alinhados às estratégias organizacionais (Bititci et al., 2018; Neely et al., 1995; Nudurupati et al., 2011). De maneira geral, os achados evidenciam que os habilitadores organizacionais, definidos conforme o modelo proposto integrado usando as teorias dos modelos SCOR, BSC e da Tabela de atributos de Saleheen e Habib, exercem influência positiva sobre diferentes construtos do desempenho, embora essa influência ocorra de forma heterogênea entre os construtos analisados.

O construto “melhoria contínua” apresentou o comportamento mais consistente entre os fatores habilitadores, demonstrando influência significativa em quatro dos cinco modelos de regressão estimados. Esse resultado converge com os pressupostos teóricos apresentados por Saleheen e Habib (2023), que identificam a melhoria contínua como um atributo central para a eficácia da cadeia de suprimentos em ambientes competitivos e dinâmicos. Os resultados também dialogam com Kennerley e Neely (2002), ao evidenciarem que organizações capazes de revisar continuamente seus processos e adaptar suas práticas tendem a apresentar melhor desempenho organizacional. Nesse sentido, os achados reforçam a lógica defendida por Bititci, Carrie e McDevitt (1997), segundo a qual sistemas de avaliação de desempenho devem atuar como mecanismos contínuos de monitoramento, aprendizado e adaptação organizacional.

Além disso, a influência significativa da melhoria contínua sobre os construtos aprendizado e crescimento, processos internos, clientes/ *stakeholders* e desempenho agregado demonstra alinhamento com a estrutura conceitual do Balanced Scorecard (Kaplan; Norton, 2004), especialmente no que se refere às relações de causa e efeito

entre capacidades organizacionais, eficiência operacional e resultados estratégicos. Isso sugere que organizações que desenvolvem rotinas sistemáticas de análise de desempenho e aperfeiçoamento contínuo tendem a apresentar resultados mais consistentes em diferentes perspectivas organizacionais.

Os resultados relacionados ao construto “responsividade e flexibilidade” também corroboram a literatura analisada. A influência significativa desse construto sobre clientes/ *stakeholders* e desempenho agregado reforça os pressupostos do modelo SCOR (APICS, 2017), que identifica a responsividade como um dos principais atributos de desempenho das cadeias de suprimentos. Em cadeias internacionais de distribuição, caracterizadas por volatilidade da demanda, alterações regulatórias e necessidade constante de adaptação, a capacidade de responder rapidamente às mudanças do ambiente tende a representar importante diferencial competitivo (Christopher, 2023). Nesse contexto, os resultados obtidos convergem com Saleheen e Habib (2023), que destacam a velocidade de resposta e a adaptabilidade organizacional como fatores essenciais para a eficácia da cadeia de suprimentos.

O construto “resiliência”, por sua vez, apresentou impacto significativo sobre os indicadores financeiros e de processos internos. Esse resultado reforça a literatura recente sobre cadeias de suprimentos internacionais, que enfatiza a importância da capacidade organizacional de absorver perturbações, responder rapidamente a eventos adversos e recuperar suas operações diante de cenários de incerteza (Christopher, 2023; Saleheen; Habib, 2023). Considerando o contexto internacional no qual as empresas da amostra estão inseridas, envolvendo riscos cambiais, tarifários, logísticos e regulatórios, torna-se coerente que organizações mais resilientes apresentem melhores resultados financeiros e maior estabilidade operacional.

De forma complementar, os resultados obtidos também reforçam os argumentos apresentados por Neely e Bourne (2000) e Nudurupati et al. (2011), ao evidenciarem que a efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho depende não apenas da definição de indicadores, mas também da capacidade organizacional de transformar informações em ações estratégicas. Nesse sentido, percebe-se que construtos mais associados à adaptação organizacional, aprendizado e capacidade de resposta apresentaram maior relevância estatística do que construtos relacionados exclusivamente ao controle operacional.

4.6 PROPOSIÇÃO DO MODELO REFINADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os resultados obtidos nas análises fatoriais confirmatórias e nos modelos de regressão permitiram refinar o *framework* inicialmente proposto nesta pesquisa. Embora o modelo teórico tenha sido desenvolvido com base na integração de diferentes referenciais consolidados na literatura, sua aplicação empírica possibilitou identificar quais construtos apresentaram consistência estatística e quais relações efetivamente contribuíram para explicar o desempenho das empresas estudadas. Dessa forma, o modelo refinado representa a versão empiricamente validada do *framework* originalmente proposto, refletindo de maneira mais aderente a realidade observada nas empresas do setor moveleiro brasileiro com atuação em cadeias internacionais de distribuição.

O refinamento do modelo decorreu da necessidade de preservar apenas os construtos que apresentaram consistência estatística e relações significativas com os construtos de desempenho. Nesse processo, verificou-se que a dimensão *Fatores Externos* não apresentou consistência estatística suficiente para permanecer no modelo estrutural, resultado que pode estar associado à elevada heterogeneidade da amostra, composta por empresas com diferentes níveis de maturidade organizacional e internacionalização. O construto *Colaboração*, por sua vez, foi excluído durante a etapa de validação dos construtos em razão da baixa adequação estatística observada. Já o construto *Visibilidade*, embora tenha apresentado propriedades psicométricas satisfatórias, não demonstrou influência estatisticamente significativa sobre nenhuma das dimensões do desempenho analisadas, razão pela qual não foi incorporado ao modelo refinado. Assim, o modelo final, apresentado no Quadro 7, passou a representar exclusivamente os fatores habilitadores cuja influência sobre o desempenho organizacional pôde ser empiricamente sustentada pelos resultados desta pesquisa.

Quadro 7: Modelo refinado para avaliação de desempenho

Etapas	Elementos-chave	Descrição
Habilitadores organizacionais	1. Melhoria Contínua 2. Responsividade e Flexibilidade	Definir indicadores e metas para cada habilitador, bem como as

da gestão da cadeia de distribuição	3. Resiliência	iniciativas e os investimentos necessários para atingi-las.
Desempenho organizacional	1. Fator Financeiro 2. Satisfação dos clientes/ <i>stakeholders</i> 3. Excelência dos processos 4. Aprendizado e Crescimento	Definir, para cada perspectiva, os indicadores de desempenho a serem considerados e as metas a serem alcançadas.

Fonte. Elaborado pela autora (2026)

O Quadro 7 sintetiza o modelo refinado resultante desta pesquisa, contemplando exclusivamente os elementos que apresentaram sustentação teórica e evidências empíricas suficientes para compor a estrutura final do modelo. Em comparação ao *framework* inicialmente proposto, observa-se uma simplificação da estrutura, não sendo considerado o ambiente externo e sendo mantidos apenas os habilitadores organizacionais que apresentaram influência significativa sobre o desempenho das empresas analisadas.

Além de representar uma contribuição teórica ao refinar um *framework* construído a partir da literatura, o modelo proposto apresenta potencial aplicação prática, oferecendo às organizações um roteiro simplificado para orientar a definição de prioridades gerenciais e o acompanhamento do desempenho em cadeias internacionais de distribuição. Sua estrutura possibilita que empresas em diferentes estágios de maturidade organizacional adaptem os indicadores às suas características específicas, preservando, entretanto, o foco no desenvolvimento das capacidades que efetivamente demonstraram contribuir para o desempenho organizacional.

Assim, o modelo refinado constitui a principal contribuição desta dissertação, uma vez que transforma um *framework* inicialmente fundamentado na literatura em um modelo empiricamente validado para o contexto das empresas do setor moveleiro brasileiro com atuação em cadeias internacionais de distribuição. O capítulo seguinte apresenta as conclusões do estudo, destacando suas contribuições teóricas e gerenciais, bem como suas limitações e oportunidades para pesquisas futuras.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo propor e validar empiricamente um modelo estrutural para identificar os habilitadores organizacionais que influenciam o desempenho de cadeias internacionais de distribuição. Para tanto, utilizou-se o setor moveleiro brasileiro como contexto empírico de validação.

O modelo foi construído a partir da integração dos fundamentos do Balanced Scorecard (Kaplan; Norton, 2004), do modelo SCOR (APICS, 2017) e dos atributos de desempenho propostos por Saleheen e Habib (2023). A partir da revisão da literatura e da aplicação empírica do instrumento de pesquisa junto a empresas do setor moveleiro com atuação internacional, foi possível identificar relações significantes entre os habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição e diferentes construtos do desempenho organizacional. Os resultados evidenciaram que os fatores habilitadores exercem impactos distintos sobre o desempenho, reforçando a natureza multidimensional e dinâmica da gestão da cadeia de distribuição.

Entre os principais achados, destaca-se o construto “melhoria contínua”, que apresentou influência sobre quatro dos cinco construtos analisados, demonstrando elevada relevância para o desempenho organizacional. O construto “responsividade e flexibilidade” também apresentou impacto relevante, especialmente nas perspectivas relacionadas a clientes/ *stakeholders* e desempenho agregado. Já a “resiliência” demonstrou influência mais específica sobre os resultados financeiros e operacionais das organizações. Por outro lado, os construtos “visibilidade” e “colaboração” não apresentaram os resultados esperados no modelo empírico, indicando possíveis limitações estruturais, contextuais ou de maturidade organizacional das empresas analisadas.

No que se refere às hipóteses formuladas, observou-se validação parcial da maior parte das relações propostas. Os resultados permitiram confirmar que os habilitadores organizacionais resiliência, responsividade/flexibilidade e melhoria contínua exercem influência significativa sobre o desempenho da cadeia de distribuição, embora de maneira não uniforme entre as diferentes perspectivas analisadas. Dessa forma, o estudo contribui para ampliar a compreensão acerca da relação entre capacidades organizacionais e desempenho em cadeias internacionais de distribuição, especialmente no contexto do setor moveleiro brasileiro.

Sob a perspectiva teórica, a pesquisa contribui ao integrar diferentes abordagens de avaliação de desempenho em um único *framework* analítico, incorporando não apenas indicadores financeiros e operacionais tradicionais, mas também capacidades organizacionais relacionadas à adaptação, flexibilidade, aprendizado e resiliência. Além disso, o estudo contribui para reduzir parte da lacuna identificada na literatura sobre modelos de avaliação aplicados especificamente às cadeias internacionais de distribuição, sobretudo em setores industriais caracterizados por elevada complexidade logística e forte exposição a variáveis externas.

Do ponto de vista metodológico, a utilização da modelagem estatística adotada permitiu avaliar empiricamente a consistência das dimensões propostas e identificar os construtos com maior relevância explicativa no contexto analisado. Embora nem todos os construtos tenham apresentado comportamento estatístico satisfatório, os resultados obtidos fornecem evidências parciais de validade do *framework* desenvolvido e reforçam seu potencial de aplicação em estudos futuros.

5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados desta pesquisa apresentam implicações relevantes para gestores envolvidos na administração de cadeias internacionais de distribuição, especialmente no setor moveleiro. Inicialmente, os achados sugerem que organizações que investem em práticas de melhoria contínua tendem a apresentar melhores resultados em diferentes construtos do desempenho organizacional, indicando a importância da institucionalização de mecanismos sistemáticos de monitoramento, revisão e aperfeiçoamento de processos. Além disso, a relevância observada do construto “responsividade e flexibilidade” demonstra a necessidade de estruturas organizacionais capazes de responder rapidamente às mudanças do ambiente competitivo, às oscilações da demanda e às incertezas inerentes às operações internacionais. Da mesma forma, os resultados relacionados à resiliência reforçam a importância do desenvolvimento de capacidades organizacionais voltadas à gestão de riscos, continuidade operacional e adaptação frente a eventos adversos.

O *framework* proposto também pode servir como instrumento de apoio gerencial para diagnóstico organizacional, definição de prioridades estratégicas e acompanhamento do desempenho da cadeia de distribuição. Nesse sentido, o modelo

contribui para ampliar a visão tradicional de desempenho, normalmente concentrada em indicadores financeiros, incorporando aspectos relacionados à adaptação organizacional, ao aprendizado e ao desenvolvimento de capacidades associadas à gestão da cadeia de distribuição.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar das contribuições apresentadas, esta pesquisa possui algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Inicialmente, destaca-se a utilização de dados perceptuais obtidos por meio de questionário estruturado, os quais estão sujeitos à interpretação individual dos respondentes. Além disso, considerando que parte significativa dos participantes atua em áreas estratégicas e comerciais relacionadas à exportação, alguns construtos operacionais podem não ter sido percebidos de maneira uniforme pelos respondentes.

Adicionalmente, embora a amostra concentre empresas inseridas em uma região de elevada relevância para as exportações do setor moveleiro brasileiro, a região Sul, verificou-se elevada heterogeneidade entre as organizações quanto ao grau de internacionalização. A presença simultânea de empresas com atuação predominantemente doméstica e de organizações com cadeias internacionais mais consolidadas tende a gerar percepções distintas sobre os fatores que influenciam o desempenho internacional, o que pode ter contribuído para a variabilidade observada em alguns construtos. Dessa forma, a ampliação do número de respondentes e a busca por uma amostra mais homogênea poderia contribuir para maior robustez estatística e ampliação da capacidade de generalização dos resultados.

A dimensão Fatores Externos foi excluída durante a Análise Fatorial Confirmatória, em razão de problemas relacionados à consistência interna e à validade da dimensão. Da mesma forma, o construto Colaboração não apresentou níveis satisfatórios de validade convergente e discriminante, sendo retirado das análises subsequentes. Já o construto Visibilidade foi mantido no modelo validado, porém não apresentou relações estatisticamente significativas com os construtos de desempenho analisados. Esses resultados podem estar associados tanto a limitações na operacionalização dos construtos quanto às características específicas da amostra estudada.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação do *framework* em outros setores industriais e contextos internacionais, permitindo análises comparativas entre diferentes cadeias de distribuição. Sugere-se, também, a ampliação da amostra e a utilização de abordagens longitudinais, capazes de analisar a evolução do desempenho organizacional ao longo do tempo. Além disso, futuras pesquisas podem aprofundar a investigação do construto Visibilidade e Colaboração, buscando compreender de forma mais detalhada os fatores que influenciam seu comportamento em cadeias internacionais de distribuição. Recomenda-se, ainda, o refinamento e a reavaliação da dimensão Fatores Externos, considerando a inclusão de novos indicadores ou diferentes formas de operacionalização da dimensão, uma vez que aspectos econômicos, políticos, regulatórios e competitivos são amplamente reconhecidos pela literatura como elementos capazes de influenciar o desempenho de cadeias de distribuição internacionais. Estudos futuros poderão investigar a relação desses fatores com os habilitadores e com os construtos de desempenho, contribuindo para o aprimoramento e ampliação do modelo proposto. Por fim, recomenda-se avaliar a aplicação do *framework* em ambientes organizacionais reais, de modo a examinar sua utilidade como instrumento de apoio ao diagnóstico, à definição de prioridades gerenciais e ao monitoramento do desempenho da cadeia de distribuição.

REFERÊNCIAS

AAKER, David Allen; KUMAR, Vinay; DAY, George. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ABIMÓVEL. **Os grandes números do setor moveleiro**. Disponível em: <https://abimovel.com/capa/dados-do-setor/>. Acesso em 01 de março de 2025.

AMARAL, Ana Cláudia Oliveira do. **Sistemas de avaliação de desempenho em empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha**. 2022.

APICS (2017). **Supply Chain Operations Reference Model – SCOR**. Disponível em: <https://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2>. Acesso em 10 de setembro de 2024.

ASSOCIATION FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (ASCM). **Top 10 Supply Chain Trends 2025**. Chicago: ASCM, 2025. Disponível em: https://www.ascm.org/globalassets/ascm_website_assets/docs/top-10-trends-report-2025.pdf. Acesso em: 3 jun. 2026.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE (2024). **Balanced Scorecard Basics**. Balanced Scorecard Institute. Disponível em: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>. Acesso em 10 de setembro de 2024.

BANKER, Rajiv D.; CHANG, Hsihui; PIZZINI, Mina. *The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations*. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 259-279, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Edições, v. 70, 2011.

BARNEY, Jay. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BITITCI, Umit S.; CARRIE, Allan S.; McDevitt, Liam. *Integrated performance measurement systems: a development guide*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

BITITCI, Umit Sezer et al. *Towards a theoretical foundation for performance measurement and management*. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 3, p. 653-660, 2018.

BRAZILIAN FURNITURE. **Dados sobre o setor**. Disponível em: <<https://brazilianfurniture.org.br/sobresetor>>. Acesso em 03 de jun de 2026.

CAGLIANO, Anna C.; CARLIN, Antonio; RAFELE, Carlo. Understanding supply chain complexity with performance measurement. **IFAC Proceedings Volumes**, v. 42, n. 4, p. 1126-1131, 2009.

CEDERGREN, Stefan; WALL, Anders; NORSTRÖM, Christer. Evaluation of performance in a product development context. **Business Horizons**, v. 53, n. 4, p. 359-369, 2010.

CHIOU, J. S.; Droge, C. The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: A study on franchise systems in the growth stage. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 129-144, 2015.

CLIVILLÉ, Vincent; BERRAH, Lamia. Overall performance measurement in a supply chain. **IFAC Proceedings Volumes**, v. 39, n. 3, p. 577-582, 2006.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and Supply Chain Management**. Pearson Uk, 2023.

DA SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **UFSC, Florianópolis, 4a. edição**, v. 123, n. 4, p. 138, 2005.

SOUZA, H. A. de; CONSONI, Flavia. Fatores e métricas que influenciam no desempenho de franqueados: uma abordagem com base em franquias brasileiras. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v. 10, n. 2, 2017.

DELGADO, Fernanda; GARRIDO, Susana; BEZERRA, Barbara Stolte. *Barriers to visibility in supply chains: challenges and opportunities of artificial intelligence driven by industry 4.0 technologies*. **Sustainability**, v. 17, n. 7, p. 2998, 2025.

ESTAMPE, Dominique et al. A framework for analysing supply chain performance evaluation models. **International Journal of Production Economics**, v. 142, n. 2, p. 247-258, 2013.

FULLER, R. Buckminster. **Cosmography: A posthumous scenario for the future of humanity**. The Estate of R. Buckminster Fuller, 1992.

GIANNAKIS, Mihalis et al. **Supplier sustainability performance evaluation using the analytic network process**. *Journal of Cleaner Production*, Amsterdam, v. 247, art. 119439, 2020.

HAIR JR., Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2010.

HARBOUR, Jerry L. **The basics of performance measurement**. 2. ed. New York: CRC Press, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ZWn0wQS1veUC>>. Acesso em: 10 set. 2024.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. Makron Books, 1994.

IEMI. **Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil**. São Paulo, BR. v. 18, nº 18. Outubro de 2023.

IVANOV, Dmitry. **Introduction to supply chain resilience and viability: management, modelling, technology**. Springer Nature, 2025.

KA, Jagan Mohan Reddy; AB, Neelakanteswara Rao; LB, Krishnanand. A review on supply chain performance measurement systems. **Procedia Manuf**, v. 30, p. 40-47, 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes**. Harvard Business Press, 2004.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

LAVIERI, Carlos Amorim; CORRÊA, Hamilton Luiz; DA CUNHA, Julio Araújo Carneiro. Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 337-355, 2015.

MARCH, Salvatore T.; SMITH, Gerald F. Design and natural science research on information technology. **Decision support systems**, v. 15, n. 4, p. 251-266, 1995.

MELNYK, Steven A. et al. Is performance measurement and management fit for the future?. **Management accounting research**, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.

MENTZER, John T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; (2010). **Safari de estratégia** (2nd ed.). Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577807437>.

MULLER, Claudio Jose. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. **The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success**. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.

NEELY, Andy; BOURNE, Mike. Why measurement initiatives fail. **Measuring Business Excellence**, v. 4, n. 4, p. 3-7, 2000.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEELY, Andy et al. Towards the third generation of performance measurement. **Controlling**, v. 15, n. 3/4, p. 129-135, 2003.

NUDURUPATI, Sai S. et al. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.

OBLAK, L.; AYRILMIS, N.; KUZMAN, M. Kitek. The european furniture industry: market design and trends. **Proceedings of Scientific Papers**, v. 113, 2020.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology a proposition in a design science approach**. 2004. Tese de Doutorado. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.

PERDREAU, Frédéric; LE NADANT, Anne-Laure; KHELIL, Nabil. Franchise capabilities and system performance: A configurational perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 113, p. 326-340, 2023.

RAFAELI, Leonardo; MÜLLER, Cláudio José. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Gestão & Produção**, v. 14, p. 363-377, 2007.

RAFELE, Carlo; CAGLIANO, Anna Corinna. Performance measurement in supply chain supported by System Dynamics. **IFAC Proceedings Volumes**, v. 39, n. 3, p. 571-576, 2006.

SARKIS, Joseph. Quantitative models for performance measurement systems—alternate considerations. **International Journal of Production Economics**, v. 86, n. 1, p. 81-90, 2003.

SARANGA, Haritha; MOSER, Roger. Performance evaluation of purchasing and supply management using value chain DEA approach. **European Journal of Operational Research**, v. 207, n. 1, p. 197-205, 2010.

SALEHEEN, Ferdoush; HABIB, Md Mamun. Embedding attributes towards the supply chain performance measurement. **Cleaner Logistics and Supply Chain**, v. 6, p. 100090, 2023.

SAMPIERI, Collado; COLLADO, Carlos Fernández. Lucio. **Metodología de la Investigación**, v. 4, 2013.

SEBRAE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013*. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: **11 dez. 2025**.

SHAH, Liaqat Ali et al. Performance visualization in industrial systems for informed decision making. **IFAC-PapersOnLine**, v. 51, n. 11, p. 552-557, 2018.

STANCIU, Anca-Cristina; CONSTANDACHE, Mihaela; CONDREA, Elena. Concerns about the sustainable performance of firm in the context of quality management systems implementation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 131, p. 340-344, 2014.

SUSANTY, Aries; HIDAYATIKA, Sri Radina Putri Nur; JIE, Ferry. Using GreenSCOR to measure performance of the supply chain of furniture industry. **International Journal of Agile Systems and Management**, v. 9, n. 2, p. 89-113, 2016.

WANG, Chun-Hsien; LU, Iuan-Yuan; CHEN, Chin-Bein. Integrating hierarchical balanced scorecard with non-additive fuzzy integral for evaluating high technology firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 128, n. 1, p. 413-426, 2010.

WEN, Wu; CHEN, Y. H.; CHEN, I. C. A knowledge-based decision support system for measuring enterprise performance. **Knowledge-Based Systems**, v. 21, n. 2, p. 148-163, 2008.

WONG-ON-WING, Bernard et al. Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. **Accounting, organizations and Society**, v. 32, n. 4-5, p. 363-377, 2007.

VU, Thi-Hanh et al. Determinants of Vietnamese listed firm performance: Competition, wage, CEO, firm size, age, and international trade. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 12, n. 2, p. 62, 2019.

YURTAY, Yüksel et al. Improvement and implementation of sustainable key performance indicators in supply chain management: the case of a furniture firm. **IEEE Access**, Piscataway, v. 11, p. 41913-41927, 2023. DOI: 10.1109/ACCESS.2023.3271138. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/10092504>>. Acesso em: 10 set. 2024.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este questionário integra uma dissertação de mestrado da Universidade de Caxias do Sul e é direcionado a gestores(as) das áreas de exportação ou áreas correlatas de empresas do setor moveleiro. Seu objetivo é estruturar e testar empiricamente um modelo de avaliação de desempenho aplicável a cadeias de distribuição internacionais do setor.

O instrumento foi desenvolvido com base em um *framework* integrativo que combina contribuições do *Balanced Scorecard*, do modelo SCOR, de atributos de desempenho em cadeias de distribuição, de habilitadores da gestão da cadeia de distribuição e fatores externos. O questionário está organizado em blocos conceituais que refletem a lógica analítica do modelo proposto. Inicialmente, são coletadas informações para a caracterização das empresas e dos respondentes; em seguida, avaliam-se as práticas de análise de fatores externos. Posteriormente, são mensurados os principais habilitadores organizacionais da gestão da cadeia de distribuição e, por fim, os resultados de desempenho organizacional, contemplando diferentes perspectivas.

O tempo estimado de preenchimento do questionário é de 10 a 15 minutos. Não há respostas certas ou erradas; buscam-se percepções e práticas reais das organizações. As informações serão tratadas de forma confidencial e anônima, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Agradecemos antecipadamente pela sua colaboração.

PARTE 1: CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS RESPONDENTES

1. Qual é o porte da organização:

- Microempresa (até 19 empregados)
- Empresa de pequeno porte (de 20 a 99 empregados)
- Empresa de médio porte (de 100 a 499 empregados)
- Empresa de grande porte (500 ou mais empregados)

2. Qual é o setor de atuação da organização?

- Moveleiro
- Outro (informar qual).

3. Há quanto tempo a empresa vem operando (anos)?

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos.

4. Em qual região do Brasil a empresa está localizada?

- Centro-oeste
- Norte
- Nordeste
- Sudeste
- Sul

5. Qual o percentual aproximado de representatividade das exportações no faturamento total de sua organização?

- Texto de resposta curta

6. Qual é o seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-graduação lato sensu (especialização)
- Pós-graduação stricto sensu (mestrado ou doutorado)

7. Qual é a sua área de formação?

- Texto de resposta curta

8. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos

- Mais de 10 anos.

9. Qual é o seu nível hierárquico na organização?

- Auxiliar / Assistente
- Analista
- Supervisor / Coordenador
- Gerente
- Diretor
- Sócio / Proprietário
- Outro: _____

PARTE 2: AVALIAÇÃO DOS FATORES EXTERNOS DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO

Avalie as afirmações a seguir, referentes à análise dos fatores externos da cadeia de distribuição por parte da empresa, utilizando a seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; ou 5. Concordo totalmente

10. A empresa monitora regularmente as tendências de mercado e as mudanças no comportamento do consumidor.

11. Ao tomar decisões estratégicas na cadeia de distribuição, a organização analisa e gerencia riscos externos, como variações cambiais (ex.: oscilações do dólar ou euro), riscos logísticos (ex.: atrasos de transporte, custos de frete, disponibilidade de contêineres) e riscos regulatórios (ex.: mudanças em normas de importação/exportação, tarifas ou exigências alfandegárias).

12. A organização busca oportunidades de inovação e diferenciação com base nas mudanças do ambiente externo como variações de mercado, avanços tecnológicos, novas regulamentações ou tendências de consumo.

13. A organização considera fatores ambientais e de sustentabilidade, como gestão de resíduos, eficiência energética e exigências ambientais de clientes ou governos, nas decisões de produção e distribuição.

14. Há mecanismos formais de análise de concorrência e *benchmarking* para apoiar decisões estratégicas.

PARTE 3: AVALIAÇÃO DOS HABILITADORES ORGANIZACIONAIS PARA A GESTÃO DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO

Avalie as afirmações a seguir, referentes aos habilitadores organizacionais para a gestão da cadeia de distribuição, utilizando a seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; ou 5. Concordo totalmente

VISIBILIDADE

15. Os sistemas de informação da organização permitem acesso rápido e em tempo real aos principais dados operacionais da cadeia de distribuição, incluindo produção, estoques, pedidos e entregas.

16. Há transparência nos fluxos de informação entre áreas e parceiros da cadeia de distribuição, tais como: compartilhamento de previsões de demanda, cronogramas de produção, níveis de estoque, prazos de entrega, indicadores de desempenho e feedbacks sobre qualidade e atendimento.

COLABORAÇÃO

17. A empresa mantém relações de parceria de longo prazo com seus distribuidores.

18. As decisões críticas são tomadas de forma colaborativa com outros elos da cadeia, tais como: planejamento de capacidade produtiva, definição de prazos de

entrega, gestão de estoques, desenvolvimento de novos produtos e resolução de problemas logísticos.

RESILIÊNCIA

19. Existem planos de contingência e protocolos para responder a interrupções logísticas.

20. A empresa aprende e se adapta rapidamente após eventos adversos.

RESPONSIVIDADE E FLEXIBILIDADE

21. A empresa consegue ajustar rapidamente a produção e os níveis de estoque quando há variações na demanda.

22. A empresa consegue atender as alterações nos pedidos dos clientes com impacto mínimo em custos e prazos.

MELHORIA CONTÍNUA

23. Há rotinas formais de análise de desempenho e identificação de oportunidades de melhoria.

24. Os colaboradores são estimulados a propor inovações em processos e produtos.

PARTE 4: DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO

Nesta seção, considere sua percepção acerca do desempenho da empresa e indique seu grau de concordância com as afirmações apresentadas, utilizando a seguinte escala: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

FINANCEIRO

25. A empresa tem apresentado, nos últimos anos, resultados financeiros satisfatórios em termos de lucratividade e retorno das operações da cadeia de distribuição.

26. O desempenho da cadeia de distribuição, em termos de custos logísticos e operacionais, é satisfatório.

CLIENTES / *STAKEHOLDERS*

27. Os clientes e parceiros demonstram altos níveis de satisfação com os produtos, prazos de entrega, atendimento e suporte oferecidos pela empresa.

28. A empresa resolve reclamações e demandas de clientes de maneira rápida e eficaz, garantindo a continuidade da relação comercial.

PROCESSOS INTERNOS

29. Os processos associados à cadeia de distribuição da empresa apresentam elevados níveis de confiabilidade e consistência, com baixo índice de retrabalho, falhas ou atrasos.

30. A empresa adota práticas sistemáticas de aprimoramento dos processos ao longo da cadeia de distribuição.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

31. Os investimentos em pessoas e tecnologias têm resultado em melhorias perceptíveis na eficiência operacional e na competitividade da empresa.

32. O compartilhamento de conhecimento entre equipes e parceiros contribui para a melhoria contínua e para a resolução rápida de problemas operacionais.