

**Universidade Potiguar - UnP**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**ADRIANA MARTINS DE OLIVEIRA**

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL: um estudo nas  
empresas produtoras de melão do pólo frutícola Mossoró/Baraúna**

**NATAL-RN**  
**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ADRIANA MARTINS DE OLIVEIRA**

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL: um estudo nas empresas produtoras  
de melão do pólo frutícola Mossoró/Baraúna**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, para obtenção do título de Mestre em Administração.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone**

**ADRIANA MARTINS DE OLIVEIRA****MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL: um estudo nas empresas produtoras  
de melão do pólo frutícola Mossoró/Baraúna**

Dissertação apresentada à Universidade Potiguar  
– UnP, como parte dos requisitos para obtenção  
do título de Mestre em Administração.  
Área de Concentração: Estratégia e  
Competitividade.

Aprovada em: 06/05/2008

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone

Orientador

Universidade Potiguar - UnP

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Tereza de Souza

Universidade Potiguar - UnP

---

Prof. Dr. George Sebastião Guerra Leone

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

## DEDICATÓRIA

À Deus, por me guiar em todos os caminhos.

Ao meu marido Edmondson, um grande homem, marido e pai exemplar, pelo amor, carinho, companheirismo, estímulo e compreensão em todos os momentos.

Aos meus filhos Pablo e Igor, razões da minha vida.

Aos meus pais Ivanoe (*in memoriam*) e Auri, que tanto se empenharam ao longo de toda a minha vida para que eu chegasse até aqui.

À minha irmã Ivana, pelo apoio incondicional.

## AGRADECIMENTO

Ao professor Rodrigo Leone, meu orientador, pela confiança e pela presteza com que desenvolveu essa orientação, assim como por ter sabido me conduzir tão bem para que eu concluísse mais uma etapa importante na minha vida. Quero agradecer-lhe, de forma muito especial, o empenho.

Aos meus padrinhos queridos, Ernaide e Ezilda Cunha, que me receberam tão bem no período em que estava fora da minha cidade e que fizeram com que eu me sentisse em casa.

A Helaine, Patrícia e Heleana, pela amizade e pelo carinho e apoio.

Aos membros da banca examinadora, pelo tempo, experiência e atenção dispensados à leitura desta dissertação e por terem aceitado participar desta banca.

Ao meu amigo Ribamar Marques, pela orientação segura e valiosa. Sem a sua colaboração não teria sido possível completar este trabalho.

Aos meus professores do mestrado: Tereza Souza, Kleber Nóbrega, Lydia Brito, Patrícia Whebber, Nilda Leone e Alípio Veiga, pelo aprendizado repassado. Foram momentos que ficarão na memória.

Ao amigo Pedro Henrique, pelo apoio e presteza durante o mestrado.

Aos colegas e amigos de turma, em especial a Gustavo Henrique, Marcelo Roberto e Sueldo Câmara, que foram meus companheiros de viagem durante todo o período do mestrado. Aquelas viagens jamais serão esquecidas.

Ao meu querido amigo Saulo Diniz, pela amizade e pelo apoio.

À COEX, por tantos contatos que me foram viabilizados.

Aos proprietários, gerentes e funcionários das empresas participantes da pesquisa. Muito obrigada pelo tempo dedicado a responder o questionário.

Aos meus colegas professores da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte e da Universidade Potiguar, pelo apoio durante o período do mestrado.

Aos meus queridos primos Auris Martins de Oliveira e Alan Martins de Oliveira, que sempre me incentivaram a buscar o mestrado.

Enfim, a todos que colaboraram com a elaboração desta dissertação, em diversos momentos, o meu agradecimento.

## RESUMO

Esse estudo tem como objetivo investigar as principais características da medição de desempenho empresarial das empresas produtoras de melão localizadas no pólo frutícola Mossoró/Baraúna. Para isso, foram pesquisadas todas as 21 empresas registradas no COEX (Comitê Executivo de Fitossanidade do Estado do Rio Grande do Norte). Para atingir os objetivos propostos na pesquisa, realizou-se uma revisão bibliográfica, no intuito de conhecer o que já foi explorado na literatura especializada. Foi realizada uma pesquisa de campo, que teve como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas objetivas direcionadas aos gestores. Utilizou-se o programa SPSS, versão 13.0 para efetuar a análise descritiva dos dados, bem como os testes estatísticos não-paramétricos (Teste Exato de Fisher e Qui-Quadrado). Das hipóteses testadas, quatro foram rejeitadas: a relação entre o tempo de experiência do gestor no setor e a utilização de *benchmarking*, relação entre o porte da empresa e a avaliação do seu desempenho, relação entre o porte da empresa e o fato da empresa ter certificação EUREPGAP, e relação entre o tempo de existência da empresa e utilização de *benchmarking* e duas hipóteses foram aceitas: relação entre a empresa possuir certificação EUREPGAP e utilizar a avaliação de desempenho, e a relação entre o grau de instrução do gestor versus a falta de metodologia empresarial para implantar um sistema de medição de desempenho. Os indicadores financeiros mais utilizados foram os relacionados à Recursos Humanos e Transportes. Quanto aos indicadores não-financeiros, recebeu destaque o indicador de qualidade dos produtos. Os resultados revelam que as organizações desse setor (95,2%) não utilizam nenhum sistema de medição de desempenho citado na literatura, embora considerem a medição de desempenho um fator importante para o negócio.

Palavras-chave: Empresas produtoras de melão. Medição de Desempenho. Sistema de Medição de Desempenho.

## ABSTRACT

The goal of this work is to investigate the main characteristics of performance measurement of the melon producing companies located in the fruit producing area Mossoró/Baraúna. In order to attain the objectives proposed in the research, a bibliographical review was carried out with the intention of knowing what has already been explored in the specialized literature. A research, which had as data collecting instrument a questionnaire with objective questions directed to the managers of the whole 21 companies registered in the COEX (Executive Committee of phytossanitary of the State of Rio Grande do Norte), was carried out. The SPSS program, version 13.0, was used to carry out the descriptive analyses of data, as well as non parametric statistic tests (Fisher and Qui-square tests). Four of the hypothesis tested were rejected: the relation between manager's time experience in the sector and the benchmarking utilization; the relation between the size of the company and the assessment of its performance; the relation between the size of the company and the fact of the company presents EUREPGAP certification; relation between the time of existence of the company and benchmarking utilization. Two hypothesis were accepted: the relation between the fact of the company presents EUREPGAP certification and make use of performance assessment, and the relation between the manager's degree of instruction versus the lack of business methodology to implement a system of performance assessment. The financial indicators more frequently used were related to Human Resources and Transportation. As for the non financial indicators, it is necessary to give special attention to the quality product indicator. The results show that the organizations of this sector (95,25%) do not make use of any performance assessment system mentioned in the specialized literature, although they consider performance assessment an important factor for the business.

Key-words: Melon producing companies. Performance measurement. Performance measurement system.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Sexo do Entrevistado.....	48
Tabela 2 –	Função do Entrevistado.....	49
Tabela 3 –	Tempo de experiência no setor.....	49
Tabela 4 –	Tempo de trabalho na empresa atual.....	49
Tabela 5 –	Grau de Instrução.....	50
Tabela 6 –	Localização da empresa .....	50
Tabela 7 –	Tempo de existência da empresa.....	51
Tabela 8 –	Quantidade de empregados.....	51
Tabela 9 –	Porte da empresa.....	52
Tabela 10 –	Natureza jurídica.....	52
Tabela 11 –	Certificação EUREPGAP.....	53
Tabela 12 –	Capacidade Instalada de Produção .....	53
Tabela 13 –	Investimentos e Custos .....	54
Tabela 14 –	Avalia o desempenho empresarial .....	54
Tabela 15 –	Modelo de avaliação de desempenho .....	55
Tabela 16 –	Tipo de modelo.....	55
Tabela 17 –	Medição de desempenho: estratégia importante.....	55
Tabela 18 –	Metas.....	56
Tabela 19 –	Comparação: resultados x metas.....	56
Tabela 20 –	Reuniões.....	56
Tabela 21 –	<i>Benchmarking</i> .....	57
Tabela 22 –	Principais fontes de informações para realizar <i>benchmarking</i> .....	57
Tabela 23 –	Principais barreiras para implantação de um sistema de medição de desempenho.....	58
Tabela 24 –	Indicadores de Liquidez.....	59
Tabela 25 –	Grau de importância – Indicadores de Liquidez.....	59
Tabela 26 –	Indicadores de desempenho relacionados ao endividamento.....	60
Tabela 27 –	Grau de importância - Indicadores de desempenho relacionados ao endividamento.....	60
Tabela 28 –	Indicadores de desempenho relacionados ao ciclo operacional.....	61
Tabela 29 –	Grau de importância - Indicadores de desempenho relacionados ao ciclo	

operacional.....	61
Tabela 30 – Indicadores de desempenho relacionados aos Recursos Humanos.....	62
Tabela 31 – Grau de importância - Indicadores de desempenho relacionados aos Recursos Humanos.....	62
Tabela 32 – Indicadores de desempenho relacionados à área de transportes .....	63
Tabela 33 – Grau de importância - Indicadores de desempenho relacionados à área de transportes.....	63
Tabela 34 – Indicadores de desempenho econômico.....	64
Tabela 35 – Grau de importância – Indicadores de desempenho econômico.....	64
Tabela 36 – Indicadores de desempenho não-financeiro.....	65
Tabela 37 – Grau de importância – Indicadores de desempenho não-financeiro.....	66
Tabela 38 – Utilização de avaliação de desempenho empresarial e certificação EUREPGAP .....	67
Tabela 39 – Tempo de Experiência do Gestor e Utilização de <i>Benchmarking</i> .....	68
Tabela 40 – Grau de instrução e a falta de metodologia para implantar um sistema de medição de desempenho.....	69
Tabela 41 – Porte da empresa e avaliação de desempenho empresarial.....	70
Tabela 42 – Porte da empresa e certificação EUREPGAP.....	71
Tabela 43 – Tempo de existência da empresa e a utilização de <i>benchmarking</i> .....	72

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Painel de indicadores de desempenho empresarial.....	33
Quadro 2 – As nove variáveis do desempenho.....	41

**LISTA DE SIGLAS**

- COEX – Comitê Executivo de Fitossanidade do Rio Grande do Norte
- IDEMA – Instituto de Defesa do Meio Ambiente
- EUREP – *Euro Retailer Group*
- GAP – *Good Agricultural Practice*
- PMRE – Prazo Médio de Renovação de Estoque
- PMRV – Prazo Médio de Recebimento das Vendas
- PMPC – Prazo Médio de Pagamento das Compras
- EVA – *Economic Value Added*
- BSC – *Balanced Scorecard*
- CI – Capital Intelectual
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- GCPCT – Garantia de Capital Próprio sobre Capital de Terceiros

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2	PROBLEMA.....	18
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.4	JUSTIFICATIVA.....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1	PROCESSO DE GESTÃO.....	22
<b>2.1.1</b>	<b>Controles de gestão.....</b>	<b>23</b>
2.2	MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	24
<b>2.2.1</b>	<b>Desenvolvimento das medidas de desempenho empresarial.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Medição de desempenho empresarial.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Relevância das medidas de desempenho empresarial.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.4</b>	<b>O processo de medir.....</b>	<b>28</b>
2.3	INDICADORES DE DESEMPENHO.....	29
<b>2.3.1</b>	<b>Indicadores de desempenho financeiro.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Indicadores de desempenho não-financeiro.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Indicadores de medição de desempenho empresarial.....</b>	<b>33</b>
2.4	SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL.....	35
<b>2.4.1</b>	<b><i>Economic Value Added (EVA)</i>.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.2</b>	<b><i>Balanced Scorecard (BSC)</i>.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Capital Intelectual (CI).....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Modelo da Teoria das Restrições de Goldratt (TOC).....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho.....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.6</b>	<b>Modelo dos Três Níveis do Desempenho de Rummler e Brache.....</b>	<b>41</b>
<b>2.4.7</b>	<b>Modelo da Melhoria da <i>Performance</i> de Sink e Tuttle.....</b>	<b>42</b>
<b>2.4.8</b>	<b>Gestão da Qualidade Total (TQM).....</b>	<b>42</b>
<b>2.4.9</b>	<b>Modelo <i>Benchmarking</i>.....</b>	<b>43</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	45
3.2	UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA.....	45
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	46
3.4	QUESTIONÁRIO E DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALÍTICAS.....	46
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS.....	47
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS.....	48
<b>4.1.1</b>	<b>Informações gerais sobre os respondentes.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Caracterização das empresas.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Aspectos relativos à medição de desempenho da empresa.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas produtoras de melão...</b>	<b>58</b>
4.2	TESTE DAS HIPÓTESES.....	66
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>

**APÊNDICES..... 82**

## 1 INTRODUÇÃO

A velocidade com que o mundo empresarial vem se modificando é significativa. A abertura da economia e a globalização irreversível dos mercados, a partir de 1990, afetaram drasticamente pessoas, organizações e nações.

Uma das conseqüências dessas modificações é a competição crescente entre as organizações contemporâneas de todo o mundo e em todos os setores. Tal competição decorre de desafios enfrentados pelas empresas, que fazem com que estas procurem, cada vez mais, vantagens competitivas para se manterem vivas e lucrativas nesse ambiente altamente dinâmico e instável.

Diante do grande número de desafios, as empresas estão aderindo a uma administração estratégica, que identifique oportunidades e estabeleça prazos para cumprir metas, além de aderir a mecanismos que auxiliem o processo decisório.

Considerando essa abordagem estratégica, as medidas de desempenho organizacional se destacam como ferramentas desenvolvidas para explorar e revelar informações organizacionais. Sua utilidade está vinculada à necessidade de manter os gestores informados sobre o que acontece na organização e, assim, poderem tomar decisões que garantam a sobrevivência e a projeção da empresa no futuro.

Os indicadores de desempenho auxiliam o processo decisório, medindo o desempenho da organização e permitem realizar diagnósticos empresariais além de avaliar os resultados dos negócios. Esses indicadores são necessários para analisar o desempenho dos processos e compará-los com a estratégia estabelecida.

Vários estudiosos têm realizado pesquisas sobre indicadores de desempenho, dentre os quais Sink e Tuttle (1993); Eccles (2000); Kaplan e Norton (1992, 1997); Miranda (2000, 2002); Nelly (2000); Anthony e Govindarajan (2001), Gary e Maddux (2005), Saltério e Webb (2003). Esses autores evidenciam, nos seus estudos, que as medidas de desempenho são de grande importância para o controle das atividades das organizações, tendo em vista que as informações obtidas por esse processo de medição beneficiam a tomada de decisões empresariais adequadas e seguras.

Na era industrial, o uso de indicadores financeiros era suficiente para o gerenciamento empresarial, já que os gestores se preocupavam apenas em monitorar a alocação do capital físico e financeiro, ou seja, os ativos tangíveis. No entanto, nos dias de hoje – era do conhecimento e da informação – os métodos de avaliação que consideram

aspectos financeiros e não-financeiros tendem a assumir uma importância especial, pois o desempenho em uma organização acaba sendo afetado por variáveis de ambas as naturezas.

Para ser um bom competidor, já não basta ter poder sobre os meios tangíveis da empresa. É preciso aderir à nova formação na qual o mais importante é o conhecimento, sem o qual as transformações do tangível não são possíveis. Esse aumento da importância do intangível tem reforçado a necessidade de novos instrumentos de gestão.

Nessa nova conjuntura empresarial, o processo decisório organizacional torna-se cada vez mais complexo, pois ao mesmo tempo em que a empresa é impactada pela turbulência ambiental, também interage com seu ambiente, que está em constante mutação e, nesse sentido, buscar instrumentos que atendam ao processo de gestão empresarial tornou-se fundamental para a permanência das empresas no mercado.

A utilização de um sistema de medição e de avaliação do desempenho de uma organização, diante desse novo cenário, é indispensável, pois esse processo auxilia os gestores na medição da eficiência e da eficácia de todos os níveis da organização, possibilitando a tomada de decisão sobre o rumo da empresa, bem como o desenvolvimento de ações corretivas contra eventuais problemas e ineficiências do processo organizacional.

Nota-se, portanto, que é difícil para uma organização perseguir eficazmente suas estratégias sem um bom controle gerencial, pois os gestores precisam conhecer profundamente a organização sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo no qual ela opera, para que se possam identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece à empresa.

Diante desse quadro, os instrumentos de avaliação baseados exclusivamente em indicadores financeiros tornaram-se obsoletos, pois as medidas financeiras acabam deixando de mensurar dimensões como satisfação de cliente, exposição da imagem da marca perante os clientes, dentre outros, pois essas dimensões são difíceis de serem quantificadas monetariamente.

Partindo-se do pressuposto de que as medidas de desempenho são, a curto ou a longo prazo, fundamentais para o monitoramento das atividades, dos objetivos e das metas organizacionais, esta pesquisa tem por objetivo avaliar as características da sistemática de medição de desempenho empresarial dos produtores de melão do oeste potiguar, especificamente na análise de indicadores financeiros e não-financeiros.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com área plantada de 2,3 milhões de hectares, a produção anual brasileira de fruta costuma oscilar entre 3,7 e 4 milhões de toneladas. Embora o país se constitua em um grande produtor, a participação do Brasil nos negócios mundiais de fruta é pequena, representando 1,6% em divisas e 2% em volume do total mundial, situando-se, dessa forma, no 20º lugar entre os exportadores. Esse mercado movimenta US\$ 21 bilhões por ano. No entanto, as vendas brasileiras vêm crescendo, o que implicou um aumento em torno de 200% nos últimos seis anos. A receita com as exportações brasileiras de frutas cresceu 19,3% em 2005, alcançando US\$ 440.128 milhões, contra os US\$ 369.755 milhões de 2004 (ROSA *et al*, 2006; SECEX, 2006).

Vários fatores contribuem para a expansão da produção e comercialização de frutas, tendo como principal determinante a preferência do consumidor, que passou a se preocupar com alimentação de baixo teor calórico e rica em vitaminas, ampliando, dessa maneira, a demanda (IDEMA, 2005).

Apesar de todas as exigências comerciais e sanitárias dos países importadores, o Brasil continua com sua imagem fortalecida como grande fornecedor mundial. Basta observar que frutas como uva, manga, melão, mamão e abacaxi têm se destacado por seu sabor e por sua qualidade, contribuindo para fortalecer a balança comercial brasileira (ROSA *et al*, 2006).

Boa parte do sucesso das exportações pode ser creditada a um trabalho dedicado e permanente de promoção da fruta brasileira no exterior. É importante salientar, porém, que o comércio internacional de produtos alimentícios é fortemente condicionado por vários mecanismos de regulação fitossanitária, pois, preocupados com possíveis efeitos sobre consumidores e especialmente sobre suas regiões produtoras, os países impõem restrições ao trânsito de alimentos.

Em se tratando dos produtos frescos, as preocupações são redobradas, pois um lote infestado pode pôr a perder esforços para erradicação de pragas ou de doenças, os quais implicaram anos e milhões de dólares. É importante que o exportador verifique as exigências do país importador para evitar problemas no momento da inserção da fruta no país de destino. Para tanto, é recomendável que busque, na embaixada ou no consulado do país para onde deseja exportar, todas as informações concernentes às exigências do adido agrícola, uma vez que tais exigências para a exportação de frutas dependem de cada país importador, pois os produtos não estão harmonizados (IDEMA, 2005).

As transformações pelas quais passa o mercado mundial vêm forçando a criação de novas regras de comportamento de todos os setores produtivos que queiram se manter competitivos. Notadamente, as empresas vêm incorporando conceitos como: boas práticas agrícolas, boas práticas de fabricação, produção integrada de frutas, produção mais limpa e análise de perigos e pontos críticos de controle. Dado o intenso fluxo do comércio internacional, os países se comunicam dinamicamente e um importante facilitador desse comércio é a utilização de normas técnicas. Nesse contexto, os processos de certificação são garantias de que os países seguem essas normas (ROCHA, 2005).

No Brasil, segundo Oliveira (2006), existe somente um organismo nacional de normatização, que é a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, que oferece credibilidade internacional. Todo o processo de certificação da ABNT está estruturado em padrões internacionais, o que garante um processo reconhecido e seguro.

Para que o selo tenha valia, tanto no mercado nacional quanto no internacional, a certificadora dará uma declaração de que o produtor passou pelo processo de creditação – PIF (Certificação da Produção Integrada de Frutas), “EUREPGAP”, ISO 14001. A partir daí, as frutas que vão para os *packing house*<sup>1</sup> receberão o selo “PIF” para, então, sua embalagem sair com a logomarca “PIF”. Fundamentado no tripé segurança do produto, melhoria contínua e gerenciamento do próprio negócio, a certificação de frutas preconizada pela PIF, além de beneficiar o consumidor, dá um grande passo para a competitividade dos produtores na conquista de novos mercados. Esta define parâmetros para produção, pós-colheita, embalagens, comercialização de frutas frescas, bem como proteção para com o meio ambiente e a saúde humana. No país, dentre as frutas já inclusas na PIF, estão: a maçã, o pêssego, o caju, a manga, a uva e o melão (IDEMA, 2005).

O EUREPGAP (Protocolo Europeu de Boas Práticas Agrícolas) define elementos essenciais para o desenvolvimento de boas práticas para a produção global de produtos hortifrutícolas. O sistema fornece ferramentas, através dos protocolos, e os critérios de preocupação com as práticas nas unidades produtoras, desde que os produtos estejam de acordo com o controle de outros códigos de conduta e certificações importantes para alimentos embalados e processados. Para a obtenção da certificação “EUREPGAP”, é realizada uma verificação de quanto uma operação e/ou local (fazenda ou propriedade) está de acordo com todos os pontos de controle estabelecidos em um “*checklist*”. Essa certificação

---

<sup>1</sup> Local coberto e fechado, bem iluminado e protegido para limpeza, seleção, classificação e embalagem dos frutos.

envolve não só o processo produtivo, mas também a responsabilidade social do produtor, que exclui a exploração da mão-de-obra infantil e verifica as restrições de agrotóxicos.

Comparando os dados de 2004 aos de 2005, o melão foi a segunda fruta com melhor desempenho nas vendas, com exportação, em 2005, de 179.830 mil toneladas, que geraram receita de US\$ 91.478 milhões. O crescimento foi de 44,63% em valor e de 26,12% em volume no se comparado ao de 2004, quando foram negociadas 142.587 mil toneladas, que renderam US\$ 63.251 milhões (SECEX, 2006).

Os principais mercados ainda são os países europeus, com destaque para Espanha, Reino Unido, Alemanha e Itália. As vendas para Estados Unidos, Canadá e França cresceram em 2005. No mercado mundial da exportação, o melão brasileiro fica em 5º lugar, perdendo para Espanha, Costa Rica, Estados Unidos e Honduras (ROSA *et al*, 2006).

De acordo com dados do IBGE (2004), o Rio Grande do Norte lidera o ranking de produção e de área plantada do melão, produzindo 167.492 toneladas em 5.924 hectares. Em segundo lugar, está o Ceará, com 109.566 toneladas, numa área plantada de 4.394 hectares, seguido por Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Sul.

Rosa *et al* (2006) comentam que o Rio Grande do Norte é responsável por 90% da produção brasileira de melão do tipo exportação. Em 2004, a região de Mossoró produziu 194 mil toneladas da fruta, 84,5% das quais foram embarcadas para o exterior. O cultivo está distribuído em vários municípios situados no entorno, como Baraúna, Apodi, Governador Dix-Sept Rosado, Tibau, Grossos, Areia Branca e Caraúbas. No entanto, a cidade de Mossoró sedia grandes empresas que atuam nesse mercado, como a Nolem, que é a maior exportadora no país. A introdução da cultura do melão na região Oeste, mais precisamente no município de Mossoró, no final da década de 70, foi o marco para o início da fruticultura irrigada no Rio Grande do Norte.

Segundo o IDEMA (2005), as empresas relacionadas com a fruticultura, sejam pequenas, médias ou grandes, têm a participação cada vez mais significativa na geração de empregos e de renda em toda a região, principalmente por estarem inseridas em um mercado voltado à exportação. Dessa forma, a fruticultura irrigada consolida-se como a atividade de maior importância na economia do estado e na pauta de exportações, movimentando, em 2004, US\$ 66.290 milhões, gerando cerca de 28.000 empregos diretos e 80.000 indiretos.

## 1.2 PROBLEMA

O mercado de produção de frutas tropicais do Rio Grande do Norte mostra-se como um segmento propulsor da economia estadual e nacional. Especificamente sobre a produção do melão, a região de Mossoró tem destaque especial, uma vez que é responsável por 90% da produção brasileira da fruta tipo exportação.

Conhecer o desempenho das empresas produtoras de melão no pólo frutícola Mossoró/Baraúna – RN e de seus gestores, bem como a sistemática de medição utilizada é uma tarefa primordial tanto para a gerência dessas organizações quanto para os órgãos de apoio (governamentais ou não), na busca pelo aprimoramento de produtividade, qualidade e lucratividade.

Em função dessas peculiaridades, surgiu o seguinte questionamento, que constitui o objeto de investigação deste estudo:

Quais as características da medição de desempenho empresarial utilizada pelas empresas produtoras de melão do pólo frutícola Mossoró/Baraúna – RN?

Na tentativa de verificar a validade de resposta existente para o problema levantado, definiram-se as hipóteses desta pesquisa.

Hipótese é uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória, a qual se faz necessário testar para determinar a sua validade (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Seis hipóteses foram levantadas e testadas para averiguar a relação existente entre variáveis. Essas hipóteses são demonstradas a seguir:

1ª HIPÓTESE: Existe relação entre o fato de as empresas terem certificação EUREPGAP e a utilização de avaliação de desempenho empresarial.

Essa hipótese surge do pressuposto de que as empresas que possuem certificação EUREPGAP utilizam a avaliação de desempenho empresarial, visto que essa certificação exige uma melhor qualidade dos processos e produtos por parte da empresa.

2ª HIPÓTESE: Existe relação entre o tempo de experiência do gestor no setor e a utilização da técnica de *benchmarking*.

Essa hipótese identifica se o conhecimento do gestor no setor influencia na utilização de técnica inovadora na gestão empresarial.

3ª HIPÓTESE: Existe relação entre o grau de instrução do gestor e a falta de metodologia empresarial para implantar um sistema de medição de desempenho.

Essa hipótese surge do pressuposto de que as empresas que têm gestores mais qualificados, considerando um melhor grau de instrução, não falta metodologia empresarial para implantar um sistema de medição de desempenho.

4ª HIPÓTESE: Há relação entre o porte da empresa e a avaliação de desempenho empresarial.

A hipótese surge da idéia de que o porte da empresa tem relação com a avaliação de desempenho, visto que quanto maior a empresa, maior a complexidade de operações e, portanto, maior a necessidade de controlar suas atividades.

5ª HIPÓTESE: Há relação entre o porte da empresa e a certificação EUREPGAP.

Essa hipótese tem por base a expectativa de que as maiores empresas sejam certificadas pelo EUREPGAP.

6ª HIPÓTESE: Há relação entre o tempo de existência da empresa e a utilização de *benchmarking*.

Essa hipótese procura testar se existe alguma relação entre o tempo de existência da empresa e a utilização de *benchmarking*. Ou seja, será que as empresas com um maior tempo de existência utilizam o *benchmarking*?

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo geral:

- analisar as principais características da medição de desempenho empresarial das empresas produtoras de melão do pólo Mossoró/Baraúna.

#### 1.3.2 Objetivos específicos:

- identificar como as empresas produtoras de melão do pólo Mossoró/Baraúna avaliam o desempenho;
- verificar quais são os indicadores financeiros e não-financeiros utilizados no processo decisório das empresas produtoras de melão do pólo Mossoró/Baraúna;
- identificar correlações entre as características da empresa e a sua forma de medir o desempenho.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

O Estado do Rio Grande do Norte – que apresenta uma extensão territorial de 53.077,3 Km<sup>2</sup>, o que representa 0,62% do território nacional e 3,42% de área da região Nordeste – abriga uma população de 3.066.273 habitantes (TEIXEIRA; PEQUENO; DANTAS, 2007).

A região do Rio Grande do Norte, apesar de ter grande parte do seu território localizada no semi-árido, possui vantagens competitivas para a fruticultura em relação a outras localidades do Brasil, devido ao solo, que é caracterizado como de alta fertilidade natural – já que conta com mananciais com água de excelente qualidade e que permite, com facilidade, as infiltrações, o que propicia a formação de expressivas reservas de água subterrânea – e é, por isso, muito utilizado para fruticultura irrigada.

Além de ter solo adequado, a região também é favorecida pelo clima, pois, situada próximo à linha do Equador, apresenta características climáticas bem específicas como verão seco e presença do sol durante a maior parte do ano. Sua localização também é favorável, uma vez que está situada em um dos pontos mais setentrionais da América do Sul, o que lhe confere maior proximidade da África e da Europa. Aliados a isso, ainda se tem, como atrativos, o preço da terra e o custo da mão-de-obra.

O setor da fruticultura tem uma importância ímpar, correspondendo a 30% de participação na economia do estado. Dentre as frutas tropicais produzidas no estado, destaca-se o melão, que é produzido em grande quantidade no pólo frutícola Mossoró/Baraúna. Quanto à empregabilidade, pode-se citar que a cadeia de melão oferece mais de 28 mil empregos diretos. Levando-se em conta que cada emprego direto gera 3 indiretos, pode-se afirmar que só essa cadeia gera em torno de 90 mil empregos. Quanto ao faturamento, estima-se algo em torno de 100 milhões de dólares, mas a perspectiva é de que esse faturamento dobre em 5 anos, pois o mercado interno tem muito a ser explorado e o mercado externo, destino da maior parte da produção, apresenta ainda muitas oportunidades de crescimento (SIMAS NETO, 2006).

De acordo com Pupin (2006), os embarques totais de melão brasileiro deveriam aumentar cerca de 20% em 2007. Se essa expectativa houver sido confirmada, o melão pode haver ocupado o 1º lugar no ranking das frutas brasileiras mais exportadas e com isso haver gerado receita de até US\$ 100 milhões.

Segundo Pupin (2006), na safra de 2006, houve melhoria na qualidade do melão do Rio Grande do Norte. Os maiores investimentos no controle fitossanitário das lavouras

elevaram o *brix* – teor de açúcar – da fruta, o que gerou a expectativa de a exportação aumentar em 2007, diminuindo a oferta no mercado interno e valorizando a fruta.

O melão brasileiro está ganhando mais espaço internacional, devido à menor oferta dos concorrentes europeus, o que deve haver permitido uma receita maior com exportações e garantido a rentabilidade de produtores do Rio Grande do Norte em 2007 (PUPIN, 2006).

No Brasil, o volume exportado é produzido quase que integralmente no pólo Mossoró, no qual se concentram as grandes empresas produtoras e exportadoras, capazes de atender à demanda externa tanto em qualidade quanto em quantidade (NACHREINER; BOTEON; PAULA, 2002).

Levando-se em conta a importância desse segmento para o estado do Rio Grande do Norte e que, para dar suporte a esse crescimento, é importante uma eficiente gestão dos negócios, fazem-se necessárias investigações acerca das características da medição de desempenho das organizações produtoras de melão localizadas no pólo frutícola Mossoró/Baraúna, no sentido de contribuir para o melhoramento da gestão empresarial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PROCESSO DE GESTÃO

No cenário atual, pautado em uma economia globalizada e altamente competitiva, no qual as mudanças se sucedem em grande velocidade, não há mais espaços para improvisos nem para arranjos. Competência, velocidade, cultura de mudança e trabalho em equipe são características básicas das organizações que têm a competitividade como razão de ser de sua sobrevivência.

De acordo com Kardec, Arcuri e Cabral (2005), a condução moderna dos negócios requer mudanças profundas tanto na mentalidade quanto na postura. A gerência deve possuir uma visão de futuro e ser regida por processos de gestão, de modo que a satisfação dos seus clientes seja resultado da qualidade dos seus produtos e serviços. Nesse contexto, as empresas são forçadas a buscar novas ferramentas, métodos e idéias com a finalidade de aperfeiçoar o processo de gestão, objetivando melhorar o seu desempenho.

Todo empreendimento possui um processo de gestão, através do qual a administração da organização estabelece, implícita ou explicitamente, diversos métodos e caminhos para que os objetivos e metas sejam atingidos. Esse processo inicia-se na definição da missão e do modelo de gestão da empresa, em que pode ser observado o conjunto de crenças e valores que deve nortear o comportamento dos gestores. Nesse sentido, “o processo de gestão pode ser sintetizado como um processo de controle do desempenho da empresa como um todo, cujo objetivo é o de garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa” (SCHMIDT; SANTOS ; MARTINS, 2006, p. 12).

Para Beuren e Moura (2000), esse processo é que viabiliza a otimização de resultados com a finalidade de assegurar a sobrevivência da empresa. O processo de gestão é, portanto, o principal processo decisório de uma empresa, constituindo também um elemento fundamental no modelo de gestão.

Mosimann e Fisch (1999) destacam que o processo de gestão se compõe de três etapas: planejamento, execução e controle. O planejamento consiste em “escolher um curso de ação e decidir adiantadamente o que deve ser feito, em que seqüência, quando e como”. O ato de planejar é a primeira das etapas do processo de gestão e tem por finalidade determinar a trajetória a ser seguida pela organização, além de ser responsável, também, pela enumeração das atividades e recursos necessários ao atendimento da missão da empresa. O objetivo do planejamento é produzir um estado futuro desejável e os caminhos para atingi-lo.

A execução, segundo Mosimann e Fisch (1997, p. 37), “é a etapa do processo de gestão no qual as coisas acontecem, onde as ações emergem. Estas ações devem estar em consonância com o que foi anteriormente planejado”. Portanto, é durante a execução que as medidas planejadas são implantadas.

O controle é uma forma de agir no sentido de corrigir e ajustar problemas que podem ser de execução ou até mesmo de planejamento das ações realizadas pela organização. Portanto, é nessa etapa que se verifica se objetivos, padrões, políticas e planos estabelecidos no planejamento foram obedecidos. Atkinson *et al* (2000, p. 581) definem controle como o “conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos”.

O que se pode perceber é que cada etapa do processo de gestão está intimamente relacionada com as outras. O planejamento encaminha para a execução, a execução é avaliada pelo controle e o controle faz a realimentação do sistema para uma nova execução ou planejamento.

Mosimann e Fisch (1999, p.115) asseguram que “não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz para a execução, e da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle dos desvios em relação ao planejado e as causas desses desvios, e conseqüentemente tomada de ações corretivas”.

### **2.1.1 Controles de gestão**

O controle se configura como uma das etapas do processo de gestão, conforme abordado anteriormente. Ele pode ser visto como uma forma de assegurar a continuidade da empresa, mantendo a organização num rumo que já foi estabelecido na etapa do planejamento.

Figueiredo e Caggiano (2004) argumentam que o objetivo do controle no processo de decisão tem ligação direta com a etapa de planejamento por um sistema de *feedback* que tem por finalidade informar sobre o resultado de decisões passadas, tornando possível a comparação entre os desempenhos e os objetivos planejados. Portanto, a função do controle de gestão está no estabelecimento de padrões, na análise da realidade e se essa gestão está em harmonia com os padrões estabelecidos. Auxilia também na identificação de falhas de gestão e na realização de ações que corrijam essas falhas.

Moura (2001, p. 15) ressalta que “faz-se necessário na etapa de controle o uso de ferramentas que permitam aos gestores a avaliação das ações implementadas, a fim de identificar qualquer tipo de problema, bem como os sucessos alcançados, e certificar-se de

que a execução das ações está de acordo com os planos pré-estabelecidos”. Nessa visão, Crozzatti (2002 *apud* Schmidt, Santos e Martins 2006) comenta que, na etapa do controle, o sistema de informações deve estar estruturado para possibilitar a evidenciação das variações e das possíveis responsabilidades. Comenta ainda que, nesse momento, é muito importante que o sistema de avaliação de desempenho esteja estruturado de forma adequada para contribuir com respostas rápidas e precisas.

Atkinson (2000) argumenta que a avaliação de desempenho favorece um vínculo entre o planejamento – que identifica os objetivos da empresa e desenvolve as estratégias e os processos para atingi-los – e o controle, que faz com que os membros da empresa mantenham-se no caminho que a levará à realização dos objetivos.

## 2.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

### 2.2.1 Desenvolvimento das medidas de desempenho empresarial

O ambiente dinâmico das organizações é caracterizado por rápidas mudanças e constantes incertezas. Dessa forma, para uma correta tomada de decisão organizacional, são necessárias informações acuradas e disponíveis.

Na visão de Fernandes (2004, p. 2), “a informação é fator determinante do sucesso da empresa, pois é a partir de sua interpretação que o gestor toma decisões e formula planos que vão reger o destino da organização. A falsa informação ou a informação de má qualidade pode significar uma perda muito grande e impor anos de pesados golpes aos resultados da empresa”. Nesse cenário, a medição do desempenho das empresas é de suma importância, pois auxilia os gestores na medição da eficácia e eficiência de todos os níveis da organização.

A medição, apesar de ser uma ferramenta bastante importante para as organizações no atual cenário, não é um processo novo, existe desde o início do século XX, quando as empresas DuPont e General Motors criaram as primeiras medidas financeiras e procedimentos relacionados ao controle da contabilidade. A partir dos anos 80, teve início a fase de mudanças nas medidas de desempenho, em decorrência das muitas modificações no cenário econômico. Os gestores atentaram para a necessidade de estabelecer medidas que acompanhassem o progresso do mercado e que servissem como apoio para o processo de tomada de decisão (GHALAYINI, 1997 *apud* OLIVEIRA, 2006).

Para Nelly e Bourne (2000), os executivos que exerciam atividades gerenciais começaram a sentir a necessidade de novos indicadores, já que apenas os indicadores financeiros não eram suficientes para administrar os negócios modernos.

Na era industrial, os indicadores financeiros eram suficientes para o gerenciamento empresarial. Porém, na era da informação, abrem-se espaços para outros indicadores que retratem a situação das mais diversas atividades, traduzindo-as em informações importantes para o gerenciamento da empresa. A ênfase nos indicadores financeiros pode trazer futuros problemas para a empresa, uma vez que muitas outras variáveis não são observadas (CORDEIRO, 2002).

Kaplan e Norton (1997) comentam que é impossível para a empresa atingir um excelente resultado, controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado, visto que os gestores necessitam de indicadores sobre vários aspectos organizacionais.

Aos poucos, passou-se a dar mais destaque à existência de alguns tipos de medidas diferentes da financeira, como é o caso das não-financeiras pautadas em ativos intangíveis. Segundo Oliveira (2006, p. 29), “as medidas baseadas em ativos intangíveis foram criadas para complementar as medidas financeiras existentes”. Dessa forma, os gestores foram percebendo que a utilização apenas de medidas financeiras não gerava informações suficientes para servir como base em um processo de tomada de decisão.

Sobre essa discussão, Sveiby (1998) comenta que o dever de um gerente é desenvolver os ativos da organização. Porém, as dificuldades surgem quando os ativos mais valiosos de uma empresa não são objetos materiais, tais como máquinas, móveis e fábricas de propriedade da empresa e que aparecem em seu balanço patrimonial, mas são bem intangíveis e, portanto, invisíveis.

Com tal percepção, a partir da década de 90, passou a existir um maior interesse por modelos de avaliação de desempenho que reunissem medidas financeiras e não-financeiras, uma vez que apenas o uso das medidas financeiras era adequado somente quando não existia concorrência internacional e quando a velocidade das mudanças era lenta. Como consequência dessa integração, a medição de desempenho passou a ter mais valor. O que se observa é que, na era da informação ou do conhecimento, as organizações passaram a valorizar o intangível, que é considerado como ativo invisível porque não é contabilizado, como por exemplo: relacionamento com o cliente, com os fornecedores, potencial dos funcionários, etc.

É nesse contexto que se explica o surgimento de diversos modelos de medição de desempenho com a finalidade de gerenciar tanto informações de ordem financeira quanto não-financeira que servirão para a tomada de decisões.

### **2.2.2 Medição de desempenho empresarial**

Medir desempenho significa conferir com os respectivos padrões algo que já aconteceu. É uma necessidade para a administração, pois, através da medição, informações são produzidas por meio de indicadores, e fazer uso desses indicadores é gerenciar com base em informações (FERNANDES, 2004).

A medição é um ponto de partida para o aperfeiçoamento da empresa, pois permite ao administrador conhecer as metas da organização, monitorar o progresso e identificar prováveis desvios. Fornece aos gestores, portanto, as informações necessárias para tomadas de decisões e para o desenvolvimento de ações de melhoria da qualidade e da produtividade da empresa.

Para Bond (2002, p.7), “não é fácil conceituar medição de desempenho, devido ao fato deste conceito envolver uma estrutura lógica, através dos equipamentos, pessoas e o armazenamento de informações”. O referido autor afirma ainda que um gerenciamento ruim pode acarretar falhas na medição, implicando, desse modo, problemas para a organização.

O gerenciamento eficaz da organização, segundo Rummler e Brache (1994), somente ocorrerá quando ela possuir um sistema de medição de desempenho apoiado em indicadores associados aos objetivos relacionados e quando esses indicadores produzirem informações em consonância com a realidade, capazes de prover informações que possam contribuir para melhorar a qualidade de futuras decisões e balizar a tomada de decisão no período corrente.

A partir da literatura específica, pode-se dizer que sem indicadores é praticamente impossível avaliar o desempenho de uma empresa e identificar suas deficiências, uma vez que a existência de objetivos a serem atingidos, a escassez de recursos que devem ser alocados da melhor forma, além das próprias necessidades de cada uma das fases do processo de gestão são fatores que, dentre outros, indicam não somente a necessidade de avaliações de desempenho no contexto empresarial, mas também que essas avaliações sejam corretas, pautadas em informações que espelhem fielmente uma realidade. Kaplan e Norton (1997) afirmam que, se o desempenho não está sendo medido, não está sendo gerenciado.

### 2.2.3 Relevância das medidas de desempenho empresarial

Para o sucesso de uma organização, não é suficiente que se trace um caminho a seguir, é preciso ainda medir se a empresa realmente está seguindo esse caminho, e este é o principal objetivo da medição de desempenho. Assim sendo, esse processo ajuda o administrador a se preparar para um ambiente competitivo, tornando-se capaz de gerenciar suas ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos da empresa.

Na visão de Fernandes (2004), as medidas de desempenho disponibilizam para a empresa a oportunidade de monitorar o seu desempenho e preparar melhorias para aperfeiçoar as atividades que não estão de acordo com os seus objetivos, já que sem o uso de indicadores não seria possível diagnosticar problemas, pois a empresa não teria informações para tal.

Esse pensamento é ratificado por Araújo (2001), quando afirma que as medidas de desempenho contribuem para que os gestores possam saber o que foi feito, como tal procedimento foi adotado e em que pode ser melhorado.

Para Miranda e Silva (2002), os principais motivos que as empresas têm para implantar medição de desempenho empresarial são: controlar as atividades; alimentar o sistema de incentivo a funcionários; controlar o que foi planejado; criar, implantar e conduzir estratégias competitivas; identificar desvios e verificar se a missão da empresa está sendo cumprida. É possível entender que a relevância da medição de desempenho empresarial tem relação direta com a etapa do controle no processo de gestão. Não é possível fazer controle de algo que não se pode medir. Assim, medir o desempenho é um meio de tomar decisões de forma mais confiável.

Leite (2004, p. 19) assegura que “a medição de desempenho é importante, pois melhora a comunicação na empresa, fazendo com que os gestores implementem medidas estratégicas e operacionais para maximizar o desempenho dos processos e auxiliem na identificação das causas dos problemas”. A partir disso, pode-se dizer que um bom gestor fiscaliza o desempenho dos sistemas da empresa com o auxílio das medidas de desempenho e, por esse motivo, a literatura acadêmica destaca, de forma exaustiva, a finalidade e a relevância dessas medidas ao focar pessoas e recursos no caminho planejado. A relevância da utilização é, também, decorrente de a empresa ser um organismo dinâmico e multifuncional, fruto de um ambiente mundializado, instável e competitivo que precisa, cada vez mais, de informações tempestivas, que contribuam com as atividades empresariais.

Nesse sentido, Hronec (1994) afirma que as medidas de desempenho são sinais vitais da organização que farão com que o gerenciamento seja apoiado em fatos e não em

palpites. Salienta ainda que essas medidas promovem a compreensão de conceitos, objetivos e estratégias em todos os níveis da organização.

Dessa forma, a utilização de medidas de desempenho empresarial ocupa posição de destaque no processo de gestão, pois é mais que uma medida gerencial: é uma medida estratégica de sobrevivência da empresa (MIRANDA ; SILVA, 2002).

Pode-se constatar, portanto, que sem um sistema de medição, a empresa não tem certeza se seu desempenho está adequado ou não, e o processo de gerenciamento passa a ser feito com base em opiniões subjetivas ou em intuições.

#### **2.2.4 O processo de medir**

O ato de medir, segundo Schmidt, Santos e Martins (2006), segue um processo lógico: a necessidade de medir, a escolha do indicador, o estabelecimento de padrões de comparação, a comparação dos resultados obtidos com os respectivos padrões, seguida de conclusões, culminando com a etapa de tomada de decisão.

Na etapa da necessidade de medir, o gestor sente a carência de um instrumento para tornar o seu processo de decisão mais objetivo e seguro. Na etapa da escolha do indicador, deve-se ter o cuidado de que este reflita realmente o resultado do que se pretende medir. Após essas duas primeiras etapas, é essencial estabelecer padrões que sirvam de comparação com os resultados apurados no sistema de medição da empresa. Esses padrões devem ser estabelecidos com bastante cautela, observadas todas as características necessárias para que esses sejam considerados realmente padrões comparáveis.

Na opinião de Miranda e Silva (2002), o processo de medição é formado por um conjunto de indicadores e relatórios que servirá para a empresa avaliar como está se comportando no mercado. Além disso, esse processo deve ser capaz de responder a três questões: por que medir? O que medir? Como medir?

Meira *et al* (2002) contribuem com essa discussão, afirmando que, após definidos as finalidades do sistema de medição de desempenho (por que medir?) e as variáveis-chave que devem ter o seu desempenho medido (o que medir?), é preciso definir o conjunto de indicadores que irá operacionalizar a medição de desempenho (como medir?).

O processo de medir o desempenho empresarial deve ser contínuo e chega até mesmo a se tornar indispensável no sentido de garantir, a médio e a longo prazo, a sobrevivência de uma organização, pois não se tem como controlar a execução do que foi planejado pela empresa e verificar se os resultados estão de acordo com o padrão estabelecido se não houver

uma forma de medição. A medição de desempenho é operacionalizada através da aplicação de medidores que refletem o desempenho da organização. Tais medidores são conhecidos como indicadores de desempenho.

## 2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Segundo Schmidt, Santos e Martins (2006), a maioria dos autores não considera a diferença que existe no conceito entre indicador e medida. No entanto, Moreira (2002) comenta que a medida apresenta uma característica qualitativa ou quantitativa, utilizada para checar ou avaliar algum produto por meio da comparação com um padrão. Já o indicador é o resultado de uma medida ou de mais medidas que facilitam o entendimento do progresso do que se pretende avaliar. Nesta pesquisa, não será considerada a diferença entre esses dois termos.

Kardec, Flores e Seixas (2002) definem indicadores como guias que permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o programado e o realizado. Ressaltam ainda que, sem os indicadores, é praticamente impossível realizar comparações ao longo do tempo, com relação a dados internos e externos.

Segundo Moura (2002), os indicadores de desempenho são índices utilizados para avaliar os processos de uma empresa, permitindo, com o acompanhamento dos resultados que está obtendo, subsidiar as tomadas de decisão no âmbito empresarial. Nesse sentido, os indicadores de desempenho são agentes tradutores de informação e devem ser compreendidos como um parâmetro usado para quantificar as ações da empresa, constituindo-se, portanto, numa ferramenta essencial que dá suporte à tomada de decisões e que tem como principal objetivo expressar, da forma mais clara possível, a situação que está sendo avaliada e, dessa forma, democratizar a informação com todos os interessados.

Fernandes (2004) destaca que os indicadores proporcionam números que indicam o estágio das várias etapas de um processo. Assim, os indicadores são medidas de uma atividade e revelam à organização o que está sendo feito e como estão as etapas do processo. Dessa forma, pode-se afirmar que, com a utilização de indicadores, torna-se possível monitorar os diversos processos, tanto internos quanto externos.

Os indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos, pois estabelecem medidas verificadoras do cumprimento de metas e objetivos e mostram o rumo que a empresa está seguindo. Dessa forma, oferecem um maior respaldo no processo decisório (FERNANDES, 2004).

Sobre essa discussão, Leone e Leone (2007, p. 141) comentam que:

Na maioria dos casos, os administradores percebem as influências positivas e negativas, tanto internas quanto externas, pelo sentimento, sensibilidade, *feeling*, “faro”, ou por seu tino (expressões muito usadas na prática). Entretanto, o que deve prevalecer é o emprego de indicadores capazes de, com mais propriedade e acerto, auxiliá-los no acompanhamento confiável do planejamento e no alcance das decisões tomadas.

No entanto, Gil (1993) alerta que não se deve descuidar do aspecto de que um indicador pode ficar desatualizado no tempo e/ou no espaço. Em outras palavras, um excelente indicador de desempenho, que funcionou perfeitamente durante um longo tempo, pode ficar desatualizado, perdendo assim a sua utilidade.

Miranda e Silva (2002, p.134) classificam os indicadores da seguinte forma:

(...) existem dois tipos de indicadores: os absolutos e os relativos, ou índices. O primeiro grupo de indicadores compreende as medidas absolutas, financeiras ou não-financeiras. Por exemplo, o lucro é um indicador financeiro absoluto de desempenho da empresa. Já o volume de vendas é um indicador não-financeiro absoluto de desempenho. Indicador relativo, ou índice, é o resultado da comparação de duas medidas. A utilização de índices para a medição de desempenho dos negócios não é nova. Os índices relativos são muito utilizados na análise de balanços.

Além dessa classificação, considera-se ainda que os indicadores podem ser financeiros ou não-financeiros: os financeiros expressam seus resultados em unidades monetárias e os não-financeiros não expressam suas medidas em valor monetário (MORISSETE, 1997).

Não existe nenhuma fórmula que possa ser usada no sentido de escolher o melhor indicador. Dependendo do objetivo que se quer alcançar, o indicador pode ser financeiro ou não-financeiro. O importante é apresentar, da forma mais clara possível, a realidade que se deseja conhecer (MIRANDA; SILVA, 2002).

### **2.3.1 Indicadores de desempenho financeiro**

Os indicadores financeiros são utilizados desde o surgimento das primeiras organizações financeiras, pois a literatura mostra que, antigamente, as empresas tomavam as suas decisões pautadas em índices financeiros que eram gerados pela contabilidade da empresa. Tais indicadores, no início do século XX, foram de vital importância para o sucesso

das grandes organizações, pois adaptavam-se perfeitamente à natureza mecânica das entidades corporativas e à filosofia gerencial da época (NIVEN, 2005).

Ghalayini e Noble (1996) corroboram esse pensamento, comentando que, até a década de 80, era predominante a utilização de indicadores financeiros, dentre eles: retorno sobre as vendas, lucro, retorno sobre o investimento, venda por empregado, lucro por unidade de produção e, acima de tudo, produtividade. Geralmente, esses indicadores são utilizados para efetuar comparações entre empresas de grupos diferentes ou empresas de um mesmo grupo, constituindo o grupo mais tradicional de indicadores.

Hronec (1994) comenta que as medidas financeiras consignam aquilo que aconteceu à organização sob uma perspectiva financeira histórica.

Gerenciar recursos financeiros é importante no desempenho operacional das empresas tradicionais ou virtuais<sup>2</sup>. No entanto, as limitações das medidas financeiras são fortemente criticadas, uma vez que, no final do século XX, os indicadores financeiros começaram a dividir espaço com os *stakeholders* de grande destaque, como cliente, fornecedores, comunidade em geral, dentre outros cujas exigências vão além daquelas oferecidas pelas medidas financeiras.

O problema não está nas medidas financeiras em si, mas no fato de elas serem a prioridade sobrepujante para a maior parte das empresas (HRONEC, 1994).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 24):

As medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. São indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído pelas ações dos executivos no último período contábil.

Sob esse aspecto, é possível compreender que, na opinião dos autores, as medidas financeiras não são capazes de fornecer orientações adequadas para ações que as empresas devem realizar para criar um resultado positivo no futuro.

Pace, Basso e Silva (2002) corroboram esse pensamento ao afirmarem que os sistemas tradicionais de mensuração de desempenho comprometem a capacidade das projeções de desempenho, pois a base de dados contábeis orienta a coleta e a análise de dados financeiros históricos.

---

<sup>2</sup> De acordo com Faucheux (1997 *apud* Amorim e Dornelas 2006), as empresas virtuais podem ser descritas como aquelas que adotam maciçamente as tecnologias de informação e comunicação. O termo virtual é utilizado para indicar que a organização utiliza várias tecnologias, incluindo as de redes, para que possa atuar com menos restrições quanto a espaço geográfico, tempo e acesso às informações.

Para Neely (1998), os indicadores financeiros são limitados porque não fornecem informações sobre qualidade, entrega, cliente, concorrência, além de incentivarem pouco as inovações. Grande parte das críticas está concentrada no fato de os indicadores financeiros quantificarem o desempenho apenas em termos financeiros e não medirem outros aspectos como satisfação de clientes, qualidade, velocidade, flexibilidade e inovação, que são itens importantes para o controle estratégico da empresa.

No entanto, Ribeiro (2004) chama a atenção afirmando que as empresas não devem abandonar as medidas financeiras, visto que estas contribuem para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas, são guias para o lucro, bem como satisfazem acionistas e mercado acionário que se baseiam nessas medidas para prever as oscilações dos valores das ações.

Shank e Govindarajan (1997) corroboram com essa concepção, afirmando que o uso de sistemas não-financeiros não acabou com a importância dos resultados financeiros. Porém, as empresas começaram a crer que os bons resultados financeiros obtidos eram decorrentes da bem-sucedida implementação dos fatores críticos de sucesso que são controlados através de medidas não-financeiras.

### **2.3.2 Indicadores de desempenho não-financeiro**

Em função das limitações das medidas financeiras, a ênfase, atualmente, é dada à utilização de medidas não-financeiras que contribuem para o processo de tomada de decisão no âmbito empresarial.

Diversos autores (Oliveira, 1998; Kaplan e Norton, 1997; Ghalayini e Noble, 1996) têm dado ênfase à utilização de informações não-financeiras no processo decisório da empresa, uma vez que as organizações têm a necessidade crescente de medir, de forma cada vez mais eficaz, seus desempenhos.

Kaplan e Norton (1997) reconhecem a importância dos indicadores financeiros como um resumo do resultado gerencial e organizacional, mas defendem a necessidade de o sistema de medição incorporar medidas mais genéricas e integradas que vinculem o desempenho à ótica dos clientes, funcionários e processos internos. Dessa forma, é crescente a intensificação do uso de novas medidas de desempenho como forma de obter maior eficácia e controle das atividades da empresa.

Segundo Ceretta e Quadros (2003), a utilização das medidas financeiras para mensuração de desempenho tende a ser mais coerente para empresas que competem no

sentido de obter uma liderança em custos, mas não é coerente para aquelas que competem sob o enfoque da diferenciação e da focalização. Aquelas que competem pela diferenciação em custos são as que oferecem no mercado produtos padrões e trabalham na economia de escala. Aquelas que trabalham sob o enfoque da diferenciação são as que buscam aumentar o valor do cliente, oferecendo, assim, produtos que não são oferecidos pela concorrência. Já as empresas que trabalham sob o enfoque da focalização são aquelas que trabalham com um foco para um determinado cliente ou segmentos específicos.

Pace, Basso e Silva (2002) comentam que as medidas não-financeiras são indicadores de tendência, uma vez que são medidas capazes de prevenir, antecipar e influenciar resultados futuros e, por isso, importantes para futuros desenvolvimentos e ações.

Galvão (2002) comenta que o equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras precisa ser almejado pela administração das empresas. Algumas empresas dão ênfase apenas às medidas financeiras; outras, apenas às medidas operacionais (não-financeiras), com o pensamento de que, se focalizarem apenas as não-financeiras, uma boa lucratividade virá automaticamente. A referida autora conclui afirmando que ambas as visões são inapropriadas. Aborda ainda que muitas empresas líderes desenvolveram sistemas de medição amplos após detectarem as limitações das medidas de desempenho financeiras.

### 2.3.3 Indicadores de medição de desempenho empresarial

Para medição de desempenho empresarial, são utilizados indicadores financeiros e não-financeiros com o objetivo de medir as atividades empresariais. O quadro 1 apresenta um painel com indicadores de medição empresarial, bem como o objetivo de cada classe, seu método para a medição e a fonte pesquisada.

**Quadro 1:** Painel de indicadores de desempenho empresarial

OBJETIVO	INDICADOR	MÉTODO PARA A MEDIÇÃO	FONTE
Evidenciar a situação financeira da empresa frente a seus diversos compromissos financeiros	1-Liquidez corrente	Ativo circulante/passivo circulante	MARION (2002); PADOVEZE ; BENEDICTO (2004); SAVYTZKY (2006); ASSAF NETO (2007); CARVALHO (2007);
	2-Liquidez seca	Ativo circulante-estoque-despesa do exercício seguinte / passivo circulante	
	3-Liquidez imediata	Disponibilidades / passivo circulante	
	4-Liquidez geral	Ativo circulante + realizável a longo prazo / passivo circulante + exigível a longo prazo	

Analisar o endividamento da empresa	5-Participação de capitais de terceiros sobre recursos totais (quantidades)	Capital de terceiros / capitais de terceiros + capital próprio	MARION (2002); PADOVEZE ; BENEDICTO (2004); ASSAF NETO (2007); CARVALHO (2007);
	6-Garantia de capital próprio do capital de terceiros	Capital próprio / capital de terceiros	
	7-Composição de endividamento	Passivo circulante / capital de terceiros	
Revelar quantos dias são necessários para a empresa, em média, receber suas vendas, pagar suas compras e renovar seu estoque.	8-Prazo médio de recebimento de vendas	360dias x duplicatas a receber / vendas brutas	ASSAF NETO (2007); CARVALHO (2007);
	9-Prazo médio de pagamento das compras	360dias x fornecedores / compras	
	10-Prazo médio de renovação de estoque	360dias x estoque / custo das vendas	
	11-Posicionamento de atividade	Prazo médio de renovação de estoque + prazo médio de recebimento de vendas / prazo médio de pagamento das compras	
Obter a satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho	12-Custo com pessoal	Custos com pessoal/orçamento previsto x 100	PINTO(2006); CARVALHO(2007);
	13-Absenteísmo (%)	Número de faltas / Número de dias trabalhados x 100	
	14-Turn Over (%)	Número de funcionários desligados da empresa / número total de funcionário x 100	
	15-Horas de treinamento (h/func)	Total de horas de treinamento / número de funcionários	
	16-Acidentes de trabalho	Número de acidentes	
	17-Índice de horas extras (%)	Total de horas extras / total de horas trabalhadas x 100	
Obter informação para reduzir custos com transporte e/ou aumentar poder de negociação com transportadoras.	18-Custo de transporte como um percentual das vendas	Custo total do transporte / vendas totais	ÂNGELO (2005)
	19-Custo de frete por unidade expedida	Custo total do transporte / total de unidades expedidas	
	20-Utilização da capacidade de carga de caminhões	Carga total expedida / capacidade teórica total dos veículos utilizados	
	21-Avarias no transporte	Avarias no transporte / total expedido	
	22-Quilometragem total	Trajetos total percorrido	
	23-Manutenção e lubrificantes	Custo real	
	Comparar o lucro com valores que guardam alguma relação com o mesmo	24-Margem bruta	
25-Margem líquida		Lucro líquido / receita líquida de vendas	
26-Retorno sobre patrimônio líquido		Lucro líquido / patrimônio líquido	
27-Retorno sobre investimento		Lucro líquido / ativo total	
Outros indicadores relevantes	28-Avaliação de fornecedores	Número de produtos defeituosos por fornecedor	CARVALHO (2007)
	29- <i>Lead time</i> (tempo de processamento ou tempo de espera)	Tempo transcorrido do pedido até a entrega do produto	
	30-Número de parcerias	Número de empresas com as quais desenvolve negócios	
	31-Retenção dos clientes	Total de clientes ativos / total de clientes x 100	

	32-Satisfação do cliente	Por meio de questionário após a entrega do produto	
	33-Qualidade dos produtos	Número de reclamações	
	34-Investimento em ação social	Valor do investimento	
	35-Valor da marca	Valor da marca da empresa	
	36-Evolução da posição no mercado	Posição em relação aos concorrentes	

Fonte: Elaborado pela autora (2007)

A combinação de indicadores financeiros e/ou não-financeiros pode dar origem aos sistemas de medição de desempenho empresarial.

## 2.4 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Miranda e Silva (2002) afirmam que um sistema de medição de desempenho de uma empresa compreende o conjunto de indicadores e relatórios usados para avaliar sua evolução.

Takashina e Flores (1996) afirmam que o sistema de medição de desempenho deve fornecer à administração da empresa informações que lhe permitam controlar, organizar e planejar nas diversas áreas da organização, levando-a a apresentar resultados cada vez mais satisfatórios. Assim, no ambiente dinâmico e competitivo, os sistemas de medição são instrumentos gerenciais que auxiliam as empresas a alcançar seus objetivos.

Esses sistemas são criados a partir da seleção de parâmetros adequados às estratégias e devem permitir um adequado equilíbrio dos parâmetros de avaliação em todos os níveis da empresa (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Quanto à implantação do sistema na empresa, Schmidt, Santos e Martins (2006) comentam que um dos maiores desafios no processo de implementação de um sistema de avaliação de desempenho é a escolha dos indicadores que melhor atendam às necessidades de informação dos gestores, pelo fato de não haver uma regra para escolher os melhores indicadores, o que conduz a organização a utilizar aqueles que melhor mostrarão a realidade que pretende conhecer com mais transparência.

Pode-se perceber que um sistema de medição deve ser compreensível, equilibrado, completo, atualizado e servir para acompanhar o estado evolutivo da empresa.

Na literatura, existem vários modelos de sistemas de medição de desempenho. Schmidt, Santos e Martins (2006) listam os nove modelos que possuem maior fundamentação teórica e já são utilizados nas organizações. São eles: *Economic Value Added* (EVA), Modelo do *Balanced Scorecard* (BSC), Capital Intelectual (CI), Modelo da Teoria das Restrições de

Goldratt (TOC), Modelo *Quantum* de Medição de Desempenho de Hronec, Modelo dos Três Níveis do Desempenho de Rummler e Branche, Modelo de Melhoria da Performance de Sink e Tuttle, Gestão de Qualidade Total (TQM) e Modelo *Benchmarking*.

#### **2.4.1 Economic Value Added (EVA)**

A metodologia conhecida como EVA (*Economic Value Added*) foi lançada pela empresa americana Stern Stuart & Co e se traduz como Valor Econômico Adicionado. O EVA foi divulgado a partir da década de 90, mas há registro do uso dessa ferramenta ou de métodos semelhantes em épocas mais remotas. De acordo com o EVA, a empresa só estará criando valor para seus acionistas a partir do momento em que gerar um valor superior ao custo do capital investido nela. O EVA é uma medida quantitativa que reflete o montante de valor que foi criado ou destruído, num determinado período, pela administração da empresa. Essa medida é resultante da diferença entre o lucro operacional e o custo de todo o capital empregado para produzir esse lucro. É um modelo muito complexo, que apresenta as seguintes limitações:

a) apesar de reconhecer a inadequação dos resultados contábeis tradicionais para a mensuração do valor do empreendimento, o modelo limita-se a ajustá-los globalmente, em vez de tratar as informações à medida que ocorrem os eventos;

b) a base de resultados globais da empresa impede a identificação da contribuição gerada por área. (MARTINS, 2001; KASSAI E RICCIO, 2004; SANTOS E WATANABE, 2005).

#### **2.4.2 Balanced Scorecard (BSC)**

Robert S. Kaplan e David P. Norton criaram o *Balanced Scorecard* em 1990, na *Harvard Business School*. O primeiro trabalho referente a essa metodologia foi publicado em 1992 com o título “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*”, traduzido para o português como O *Balanced Scorecard* – conduzindo a mensuração de desempenho<sup>3</sup>. A proposta desse sistema é apresentar a fusão de medidas financeiras e não-financeiras, tentando contemplar quatro perspectivas: finanças, aprendizado/crescimento, processos internos e cliente, buscando fornecer ao tomador de decisão uma visão mais clara e concisa da

---

<sup>3</sup> Uma tradução mais precisa para o título do livro seria: “O *Balanced Scorecard* – medições que guiam o desempenho”.

saúde do seu negócio. Pelo fato de o BSC se basear em medidas financeiras e não-financeiras, pode-se dizer que esse sistema tem foco no curto e no longo prazo, promovendo, assim, um equilíbrio que permite que as empresas acompanhem o seu desempenho financeiro ao mesmo tempo em que controlam a construção de capacidades e a aquisição de intangíveis (GIUNTINI *et al*, 2003).

Para cada uma das perspectivas, são definidos os objetivos, bem como as medidas que irão averiguar se estes serão alcançados (MIRANDA; AZEVEDO, 2000).

O BSC contribui para o aumento das vantagens competitivas das empresas, uma vez que complementa o planejamento, na medida em que “traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”, possibilitando, assim, o acompanhamento e a avaliação das estratégias (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Portanto, os indicadores do BSC devem estar alinhados à estratégia da empresa e são utilizados também para “comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

Na opinião de Galas e Ponte (2004), o BSC despertou as empresas para a necessidade de avaliarem a implementação das estratégias, passando rapidamente a ser utilizado em todo o mundo.

Pelo exposto, percebe-se que o BSC é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização por meio de um conjunto de medidas de desempenho, distribuídas em quatro perspectivas diferentes e que contribuem para um eficiente sistema de gestão.

Na visão de Kaplan e Norton (1997), Lourenzani (2006) e Galas e Ponte (2004), as quatro perspectivas do BSC podem ser descritas da seguinte forma:

- perspectiva financeira (como estamos assistindo aos nossos acionistas?) – sintetiza as conseqüências econômicas imediatas das ações realizadas, isto é, mostra se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Os objetivos financeiros servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC. Indicadores como: retorno sobre o investimento e aumento de receita são exemplos de indicadores abordados nessa perspectiva;
- perspectiva do cliente (como os clientes nos vêem?) – possibilita a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a

organização atuará, bem como das medidas de desempenho da organização nos ditos segmentos. Normalmente, são inclusas medidas como participação de mercado, além de retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes;

- perspectiva dos processos internos (em que devemos nos exceder/melhorar?) – os indicadores internos devem refletir os processos organizacionais que exercem maior impacto sobre a satisfação do cliente e que são fundamentais para alcançar os objetivos financeiros. Indicadores como desperdício, perdas, retrabalho, devoluções, taxa de defeito em peça por milhão, índice de acerto, receita gerada por novos produtos, taxa de erros de serviço, tempo de atendimento de solicitações, frequência de sinistros são exemplos dessa perspectiva;
- perspectiva de aprendizado e de crescimento (como nós continuaremos a melhorar e a criar valor?) – identifica a infra-estrutura que deve ser construída para gerar crescimento e melhoria a longo prazo para a empresa, bem como contempla a capacidade de a organização inovar, melhorar e aprender. Medidas como satisfação, retenção e produtividade dos funcionários são tidas como vetores específicos.

Lourenzani (2006) afirma que nenhum indicador isolado é capaz de fornecer metas de desempenho claras ou de concentrar a atenção nas áreas críticas do negócio. Nesse sentido, o BSC busca um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não-financeiros.

### **2.4.3 Capital Intelectual (CI)**

Três tipos de capital podem ser encontrados em uma empresa: o financeiro, o físico e o intelectual (LYNN, 1998 *apud* CARVALHO; ENSSLIN; IGARASHI, 2006).

Na visão de Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o seu valor contábil.

Stewart (1997) afirma que o capital intelectual é a soma de tudo que as pessoas de uma empresa sabem e que, conseqüentemente, pode gerar vantagem competitiva para a organização.

A primeira iniciativa de evidenciação do capital intelectual é atribuída à Companhia de Seguros da Escandinávia, denominada Skandia, que publicou, em 1994, um relatório que contemplava os ativos intangíveis. Esse relatório apresentava uma metodologia

para justificar a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil da empresa (SCHMIDT; SANTOS E MARTINS, 2006).

O modelo apresentado pela Skandia foi elaborado por um grupo que identificou certos valores de sucesso que deveriam ser maximizados e incorporados à estratégia organizacional. Esses fatores foram agrupados em cinco áreas de foco: financeiros, clientes, processo, renovação e desenvolvimento e humano. Para cada um desses focos foram estabelecidos indicadores que permitem medir o desempenho (SCHMIDT; SANTOS E MARTINS, 2006, p. 131).

A interação dos cinco focos contribui para a formação do capital intelectual da empresa. Fica evidente, desse modo, que esse modelo tinha como objetivo ser um instrumento de controle gerencial interno que complementasse os relatórios financeiros elaborados pela contabilidade da empresa.

De acordo com Rocha e Arruda (2005), o navegador Skandia, como é mais conhecido, é representado pela metáfora de uma casa. O telhado é o foco financeiro, o centro é o foco do cliente e do processo, a base é a renovação e o desenvolvimento, e entre todos está o foco humano, que representa a inteligência da empresa.

É feito um levantamento dos indicadores e índices para cada foco e, posteriormente, calculada a equação do capital intelectual, que se expressa da seguinte forma: Capital Intelectual Organizacional =  $i \times C$ , onde  $i$  é um coeficiente de eficiência e  $C$  é o valor monetário do Capital Intelectual, ambos calculados com base em indicadores previamente escolhidos (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Numa pesquisa realizada por Carvalho, Enslinn, Igarashi (2006) com 25 empresas brasileiras de capital aberto (as que possuíam maior capital social), concluiu-se que há uma alta incidência de evidenciação voluntária do Capital Intelectual por essas empresas. A maioria o evidencia apenas em termos qualitativos, através de produção textual. Nenhuma usava sistema de medição. Esse resultado foi confrontado com a evidenciação do CI em empresas do contexto internacional, nas quais foi identificada uma grande similaridade na forma de evidenciação.

#### **2.4.4 Modelo da Teoria das Restrições de Goldratt (TOC)**

A teoria das restrições (TOC) surgiu na segunda metade da década de 1980 como uma nova ferramenta de gestão e foi introduzida pelo físico israelense Eliyahu Goldratt e a

sua popularização se deu através do livro “A Meta”, de autoria de Goldratt e Fox em 1993 (AYUSO; OLIVEIRA, 2004).

De acordo com esse modelo, cada empresa possui, no mínimo, uma restrição (gargalo), que pode ser compreendida como tudo que impede a empresa de atingir a sua meta. Nesse sentido, a organização deve focar sua atenção nos gargalos, pois é isso que a impede de atingir o seu objetivo. Diante desse contexto, foi desenvolvido método preconizado pela TOC, que contempla cinco passos que, segundo Goldratt (1990 *apud* AYUSO; OLIVEIRA, 2004), são:

- 1) identificar quais são as restrições do sistema;
- 2) extrair a performance da restrição;
- 3) subordinar tudo à restrição, uma vez que esta é quem vai ditar o ritmo do sistema;
- 4) elevar as restrições do sistema, o que significa investir mais na restrição;
- 5) voltar ao passo 1 e identificar nova restrição.

Nota-se que esse sistema corresponde a um processo de melhoramento contínuo, e vários gargalos podem ser identificados, tais como: capacidade física, restrições internas, fornecedores, regras, procedimentos, normas, costumes, dentre outros.

#### **2.4.5 Modelo *Quantum* de Medição de Desempenho**

Essa metodologia de medição de desempenho foi desenvolvida por Steven M. Hronec na década de 90.

Hronec (1994) aborda que os indicadores devem derivar da visão de futuro da organização e atingirem 100% de entendimento dos conceitos e objetivos em toda a empresa.

O Modelo Quantum de Medição de Desempenho é uma abordagem sistemática, lógica, coerente e abrangente para o desenvolvimento, implementação e utilização das medidas de desempenho (HRONEC, 1994, p. 43).

Esse modelo é constituído por quatro elementos distintos, que são: os geradores (estratégia), os facilitadores (representados pela comunicação, recompensas, treinamento e *benchmarking*), o processo (refere-se aos processos críticos que a empresa deve focalizar para um melhor desenvolvimento da organização) e a melhoria contínua (relacionada à contínua revisão e melhoria das medidas de desempenho) (LIMA, 2005).

Hronec (1994) afirma que esse modelo é fácil de ser verbalizado, porém sua implantação é difícil.

Müller (2003) destaca diversos problemas que podem ocorrer na implantação dos indicadores neste modelo:

- falta de comprometimento das pessoas envolvidas;
- utilização de indicadores de desempenho não confiáveis;
- possibilidade de os indicadores serem utilizados para criticar as pessoas e não para melhorar os processos;
- o fato de as pessoas não precisarem de indicadores para utilizar as tarefas exigidas.

O Modelo *Quantum* deixa claro quais os elementos que a empresa deve priorizar para atingir os resultados almejados. É um modelo que possui foco no cliente, preocupa-se com o processo de mudança e com a melhoria contínua que a organização deve ter.

#### 2.4.6 Modelo dos Três Níveis do Desempenho de Rummler e Brache

Geary A. Rummler e Alan P. Brache, em 1994, apresentaram um modelo que aborda três níveis de desempenho: nível de organização, nível de processo e nível de trabalho executor.

A eficiência de cada nível depende do estabelecimento de necessidades como: objetivos (especifica qualidade, quantidade, disponibilidade e custo do produto ou serviço) projeto (componentes necessários para atingir os objetivos) e gerenciamento (garantia da realização dos objetivos) (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

Quadro 2: As nove variáveis do desempenho.

<b>NÍVEIS DO DESEMPENHO</b>	<b>AS TRÊS NECESSIDADES DO DESEMPENHO</b>		
	<b>Objetivos</b>	<b>Projeto</b>	<b>Gerenciamento</b>
Nível de organização	Objetivo da organização	Projeto da organização	Gerenciamento da organização
Nível de processo	Objetivo do projeto	Projeto do processo	Gerenciamento do processo
Nível de trabalho/executor	Objetivos do trabalho/executor	Projeto do trabalho/executor	Gerenciamento do trabalho/executor

Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 24)

As variáveis de desempenho representam um conjunto de parâmetros de controle que o modelo utilizará para o aperfeiçoamento do desempenho (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

Rummer e Brache (1994) ilustram esse modelo através de uma analogia com a anatomia do corpo humano, o qual possui um sistema ósseo, um muscular e um nervoso central. Se houver falha em algum desses sistemas, a habilidade do corpo é afetada. Então, como um médico precisa identificar de onde vem a falha para tentar curar o paciente, os três níveis que esse modelo enfoca são importantes para que um gerente possa identificar e curar os males de uma organização.

#### **2.4.7 Modelo de Melhoria da *Performance* de Sink e Tuttle**

O modelo proposto por Sink e Tuttle (1993), denominado Análise de Sistemas Gerenciais (ASG), estabelece um modelo de acompanhamento organizacional a partir da medição de sete critérios de *performance*: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida, de trabalho, inovação e lucratividade.

De acordo com Schmidt, Santos e Martins (2006, p. 107), “O modelo inicia-se com a visão da organização do futuro e o estabelecimento dos objetivos estratégicos, passa por um processo de medição dos indicadores-chave de *performance*, chegando até a obtenção de *feedback* para o gerenciamento da implementação estratégica”.

Sink e Tuttle (1993) resumem o sistema ASG como um encadeamento lógico de etapas que orienta a equipe gerencial ao longo do desenvolvimento de sistemas de medição melhorados. Esse modelo deve ser centrado na equipe gerencial (diretores, gerentes, empregados, enfim, as pessoas responsáveis pelas decisões no sistema organizacional) e orientado para a melhoria da organização. Percebe-se, portanto, que esse modelo tem por objetivo medidas para dar suporte ao planejamento estratégico da empresa.

#### **2.4.8 Gestão de Qualidade Total (TQM)**

O TQM (*Total Quality Management*), que significa, em português, Gestão da Qualidade Total, é uma estratégia que tem como principal finalidade criar a noção de qualidade em todos os processos organizacionais.

Segundo Bianco e Salerno (2001, p. 56), esse modelo é “bastante disseminado nas empresas”, uma vez que hoje o cliente está mais exigente, a concorrência é cada vez mais acirrada, as mudanças no ambiente são constantes, o ser humano está fazendo cada vez mais diferença dentro de uma empresa e é necessário existir um comprometimento cada vez maior da organização com a sociedade.

No TQM, são definidos itens de controle e itens de verificação, que constituem, respectivamente, itens numéricos estabelecidos sobre efeitos (resultados) e causas (meios) de cada processo, visando medir a qualidade total. A meta do TQM é a satisfação dos clientes, sendo que os acionistas, comunidade e empregados também são considerados clientes desse processo (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

#### **2.4.9 Modelo *Benchmarking***

Devido às constantes transformações na economia mundial e nacional nas últimas décadas, os concorrentes que antigamente eram locais passaram a vir de qualquer parte do mundo. Dentro desse contexto, as empresas foram forçadas a se tornar mais competitivas, através da adoção das melhores práticas empresariais e produtivas. Por isso, é cada vez mais estratégico que as empresas estejam acompanhando o comportamento dos seus concorrentes, verificando em quais aspectos elas vêm sendo mais eficientes. Assim, podem buscar alternativas para se tornarem tão ou mais competitivas que seus concorrentes.

No final dos anos 70, a Rank Xerox Corporation utilizou formalmente uma técnica que pretendia responder a questionamentos como: como detectar as vantagens de uma empresa para que estas possam ser aplicadas à nossa? Como buscar métodos que fazem de determinadas empresas as melhores do mundo naquele negócio? Diante dessas dúvidas, a Xerox buscou, entre suas filiais, os maiores casos de sucesso, de modo a adotá-los em todas as outras unidades da empresa. Essa técnica foi chamada pela Xerox de *benchmarking competitivo* (CARDOSO; SOUZA, 1999).

Camp (1998) define *benchmarking* como um processo de busca consistente de novas idéias para métodos, práticas e processos e de adoção ou adaptação dessas idéias para que a empresa alcance desempenho superior.

*Benchmarking* é a arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar mais tarefas do que outras. O objetivo de uma empresa fazer *benchmarking* é imitar ou melhorar os melhores desempenhos de outras empresas (ANDRADE; SILVEIRA; TAVARES, 2005).

Pode-se observar que as duas definições têm em comum que o *benchmarking* fornece informações sobre as melhores práticas que conduzirão a empresa ao desempenho superior.

Kardec, Flores e Seixas (2002) comentam sobre a diferença entre *benchmarking* e *benchmark*:

Benchmarking pode ser definido como sendo o processo de identificação, conhecimento e adaptação de práticas e processos excelentes de organizações, de qualquer lugar do mundo, para ajudar uma organização a melhorar sua performance. Benchmark é uma medida, uma referência, um nível de performance, reconhecido como padrão de excelência para um processo de negócio específico.

Benchmark é, portanto, uma referência, enquanto *benchmarking* é uma comparação com referenciais.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Ruiz (2002), a palavra método consiste no grupo de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade. É o método que possibilita descobrir a regularidade que existe nos fatos, tornando-se um caminho racional para se chegar a um fim e que será executado através de técnicas adequadas e convenientes.

A metodologia da pesquisa utilizada em um trabalho científico deve orientar o pesquisador na busca de seus objetivos e constitui um pressuposto importante para o trabalho. O método utilizado nesta pesquisa foi o hipotético-dedutivo. Segundo Marconi e Lakatos (2001), esse método inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca do qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo é caracterizado como descritivo e de campo. Segundo Triviños (1987, p. 110), “os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. (...) o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Gil (1999) esclarece que esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento entre as variáveis.

#### 3.2 UNIVERSO/ AMOSTRA DA PESQUISA

A população objeto deste estudo é constituída de 21 empresas que atualmente estão plantando melão na região de Mossoró e/ou Baraúna e estão associadas ao COEX (Comitê Executivo de Fitossanidade do Rio Grande do Norte). A listagem com as razões sociais das empresas, bem como a forma de contato (telefones e e-mails) foram fornecidas pelo próprio Comitê Executivo. Foram pesquisadas todas as 21 empresas, tratando-se, portanto, de uma pesquisa censitária.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa teve como finalidade revelar as características da medição de desempenho empresarial das organizações produtoras de melão do pólo frutícola Mossoró/Baraúna. Para tanto, foi feito um contato, por telefone, com todas as organizações do setor e, logo em seguida, foi agendada uma visita para explicar os objetivos da pesquisa e responder aos questionamentos sobre ela.

O instrumento escolhido para a coleta de dados foi um questionário estruturado em um roteiro previamente elaborado, com perguntas abertas e fechadas, distribuído, pessoalmente, aos representantes das empresas estudadas, durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2007. Dencker (1999) comenta que a finalidade do questionário é obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou a uma amostra determinada.

Para averiguar a validade do questionário, foi realizado um pré-teste com duas empresas produtoras de melão, que representam 9,52% do total da população, as quais foram escolhidas aleatoriamente. Esse teste teve como objetivo verificar a clareza das questões, a existência de perguntas desnecessárias e receber opiniões para melhorá-lo. Sobre o pré-teste, Gil (1999) informa que este é um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo assegurar a validade e a precisão a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso.

### 3.4 QUESTIONÁRIO E DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALÍTICAS

O questionário (Apêndice B) foi desenvolvido com base na literatura citada no referencial teórico desta pesquisa sobre medição de desempenho empresarial. O referencial foi feito com base em livros, artigos científicos, dissertações e *sites*.

O questionário está dividido em quatro grupos:

I) informações gerais dos respondentes: têm como finalidade identificar características das pessoas que gerenciam o negócio, dentre as quais sexo, função, experiência no ramo, tempo de serviço na empresa e grau de instrução;

II) caracterização da empresa: objetiva colher informações sobre sua localização, tempo de atividade, número de funcionários, porte, natureza jurídica e aspecto referente à certificação;

III) aspectos relativos à medição de desempenho da empresa: têm como objetivo identificar a importância que a medição de desempenho tem para a gerência da empresa;

IV) utilização de indicadores financeiros e não-financeiros: busca identificar quais os indicadores mais utilizados pelas empresas de melão pesquisadas.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados através da análise descritiva, pautada em medidas de tendência central, medidas de dispersão, comparação de frequências e teste de hipóteses, verificados através de métodos não-paramétricos (Teste Exato de Fisher e Qui-Quadrado de Pearson).

Siegel (1975, p. 106) afirma que o Teste Exato de Fisher “constitui-se numa técnica não-paramétrica utilizada para analisar dados quando o tamanho das duas amostras independentes é pequeno”. A prova determina se os dois grupos diferem na proporção em que se enquadram nas duas classificações.

Segundo Barbeta (2004), o teste Qui-Quadrado é o teste estatístico mais antigo e mais usado em pesquisa social. Permite testar a significância da associação entre duas variáveis qualitativas e também pode ser usado para comparar duas ou mais amostras.

Para Siegel (1975), o primeiro passo no processo de tomada de decisão é a definição da hipótese de nulidade ( $H_0$ ). Embora  $H_0$  expresse a hipótese de que não haja diferenças, formulada com o propósito de ser rejeitada, no caso específico de correlações, ela se inverte. Dessa forma, para rejeitar a hipótese nula, é usual a significância de 0,05 ou 0,01, embora possam ser utilizados outros valores. Nessa pesquisa, são aceitos apenas os níveis de significância igual ou inferior a 0,05.

Para obter os resultados estatísticos, foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for Social Science*), versão 13.0.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa a partir da tabulação dos dados, segundo o questionário aplicado nas 21 empresas do setor de melão da região de Baraúna e Mossoró. A primeira parte contém a análise descritiva dos resultados dos questionários e a segunda, o teste das hipóteses definidas no primeiro capítulo.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Esta primeira parte apresenta os resultados obtidos na aplicação do questionário da pesquisa, de acordo com a divisão dos grupos de questões estabelecidos.

#### 4.1.1 Informações gerais sobre os respondentes

A tabela 1 descreve o sexo dos entrevistados que responderam à pesquisa. Percebe-se a predominância do sexo masculino (76,2%) entre os respondentes.

**Tabela 1 – Sexo do entrevistado**

	Frequência	%	% Acumulado
Masculino	16	76,2	76,2
Feminino	5	23,8	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Pela tabela 2, percebe-se que 11 (52,4%) dos 21 entrevistados fazem parte do quadro societário da empresa; 23,8% são administradores ou gerentes; 19%, proprietários. Um entrevistado classificou-se na opção “outros”, com a seguinte identificação: contador. Esse público revelou-se dessa forma visto que a pesquisa foi direcionada para esse público-alvo, conforme contato telefônico feito diretamente com os proprietários das empresas, como forma de atender aos propósitos da pesquisa, considerando que as pessoas que fazem parte da administração ou do quadro societário têm mais condições de responder a temas relacionados à gestão organizacional.

**Tabela 2 – Função do entrevistado**

	Frequência	%	% Acumulado
Proprietário	4	19,0	19,0
Sócio	11	52,4	71,4
Administrador/gerente	5	23,8	95,2
Outros	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

A tabela 3 indica o tempo de experiência que os respondentes têm nessa área específica da fruticultura. Os dados demonstram que 52,4% têm acima de dez anos de experiência no setor, 33,3% entre seis e dez anos e 14,3% entre um e cinco anos. Verifica-se que a maioria dispõe de experiência no setor, o que pode favorecer a aptidão para utilizar a medição de desempenho empresarial, já que conhecer as atividades do empreendimento é uma característica fundamental nesse processo.

**Tabela 3 – Tempo de experiência no setor**

	Frequência	%	% Acumulado
Entre 1 e 5 anos	3	14,3	14,3
Entre 6 e 10 anos	7	33,3	47,6
Acima de 10 anos	11	52,4	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Os resultados obtidos ao se investigar o tempo em que o entrevistado trabalha na empresa, são apresentados na tabela 4. Um índice de 38,1% dos respondentes tem entre 1 e 5 anos de vínculo com a empresa, 33,3% tem de 6 a 10 anos e 28,6% tem vínculo com a empresa acima de 10 anos.

**Tabela 4 - Tempo de trabalho na empresa atual**

	Frequência	%	% Acumulado
Entre 1 e 5 anos	8	38,1	38,1
Entre 6 e 10 anos	7	33,3	71,4
Acima de 10 anos	6	28,6	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Quanto ao grau de instrução dos respondentes, a tabela 5 indica que o nível superior completo caracteriza-se como nível de maior frequência (47,6%). Foi encontrado apenas um

entrevistado (4,8%) com o nível médio incompleto. Verifica-se que há uma preocupação por parte dos profissionais em relação à qualificação profissional, já que 19% estão cursando graduação e 14,3% possuem pós-graduação em nível de mestrado.

**Tabela 5 - Grau de instrução**

	Frequência	%	% Acumulado
Nível médio incompleto	1	4,8	4,8
Nível médio completo	3	14,3	19,0
Nível superior completo	10	47,6	66,7
Nível superior incompleto	4	19,0	85,7
Pós-graduação	3	14,3	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

#### 4.1.2 Caracterização das empresas

Nesta seção, descrevem-se as características das empresas participantes da pesquisa. Dentre os aspectos investigados, têm-se: localização da empresa; tempo de existência; quantidade de empregados; porte; natureza jurídica; certificação EUREPGAP; capacidade instalada de produção e investimentos e custos.

Conforme delimitação da pesquisa, as empresas pesquisadas estavam localizadas em duas cidades do estado do Rio Grande do Norte. Das 21 empresas pesquisadas, a maior parte está localizada na cidade de Mossoró (52,4%), seguida de Baraúna (47,6%)

**Tabela 6 - Localização da empresa**

	Frequência	%	% Acumulado
Mossoró	11	52,4	52,4
Baraúna	10	47,6	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Quanto ao tempo de existência da empresa, decidiu-se reunir as empresas pesquisadas em quatro grupos. No primeiro, ficaram as que possuíam até 5 anos de existência, representando 14,3% delas; no segundo, foram situadas as empresas existentes há um tempo entre 6 e 10 anos (33,3%); no terceiro, ficaram as empresas que existem há um período entre 11 e 15 anos (33,3%) e finalmente, no quarto grupo, ficaram as empresas que existem há mais de 15 anos (19%), conforme tabela 7.

**Tabela 7 - Tempo de existência da empresa**

	Frequência	%	% Acumulado
Entre 0 e 5 anos	3	14,3	14,3
Entre 6 e 10 anos	7	33,3	47,6
Entre 11 e 15 anos	7	33,3	81,0
Acima de 15 anos	4	19,0	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Quanto ao número de funcionários das empresas pesquisadas, a tabela 8 evidencia que a maioria possui mais de 100 empregados (76,2%) trabalhando nas atividades empresariais; 14,3%, de 51 a 100 empregados; 4,8%, de 11 a 20 empregados; e 4,8%, até 10 empregados. Conforme se pode perceber, essa é uma característica do setor, que envolve grande quantidade de colaboradores, por ser uma atividade de grande estrutura.

**Tabela 8 - Quantidade de empregados**

	Frequência	%	% Acumulado
Até 10 empregados	1	4,8	4,8
Entre 11 e 20 empregados	1	4,8	9,5
Entre 51 e 100	3	14,3	23,8
Acima de 100 empregados	16	76,2	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Para classificar as empresas quanto ao porte, utilizou-se a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), considerando a receita operacional bruta anual, em reais.

A classificação, de acordo com o BNDES, é aplicável tanto à indústria, quanto ao comércio e aos serviços. A Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002, afirma que: microempresas são aquelas com receita operacional bruta anual de até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais); pequenas empresas são aquelas que possuem receita operacional bruta anual superior a 1.200 (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais); médias empresas são aquelas que possuem receita operacional bruta anual superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais); e grandes empresas são aquelas

que possuem receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

A tabela 9 mostra que a maioria das empresas (42,9%) é de médio porte, quando considerada a receita operacional anual. Logo após, têm-se as organizações de pequeno porte, que representam 38,1% das observadas. Apenas duas empresas estão classificadas como microempresas (9,5%) e outras duas como empresas de grande porte (9,5%).

**Tabela 9 - Porte da empresa**

	Frequência	%	% Acumulado
Microempresa	2	9,5	9,5
Pequena empresa	8	38,1	47,6
Média empresa	9	42,9	90,5
Grande empresa	2	9,5	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

A natureza jurídica das organizações é demonstrada na tabela 10.

**Tabela 10 - Natureza jurídica**

	Frequência	%	% Acumulado
Empresário individual	4	19,0	19,0
Sociedade empresarial limitada	16	76,2	95,2
Sociedade anônima	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Considerando a natureza jurídica das organizações, detectou-se que 76,2% das empresas são classificadas como sociedade empresarial limitada; 19% como empresário individual; e outros 4,8% como sociedade anônima.

Quanto à certificação EUREPGAP, a tabela 11 informa que a maioria (76,2%) das empresas produtoras de melão do pólo Mossoró/Baraúna têm esse certificado e 23,8% não.

Destaca-se que as 5 empresas que não possuem a certificação são empresas que não trabalham com exportação, pois o EUREPGAP é um certificado que tem como foco fornecedores de frutas e vegetais. O mercado internacional (importadores) exige essa certificação, que corresponde a um conjunto de diretrizes para boas práticas na agricultura e tem como objetivos manter a confiança do consumidor na qualidade e na segurança dos alimentos, minimizar impactos danosos ao ambiente, reduzir o uso de agrotóxicos, aumentar a eficiência no uso de recursos naturais (água e solo), além de garantir atitude responsável quanto à saúde e à segurança do trabalhador.

O interesse por esse certificado é bem evidente. Apesar de essa certificação representar uma melhoria na qualidade do produto, representa um alto custo para a empresa não só para ser certificada, mas também para manter a padronização que o EUREPGAP impõe, pois, para obter esse certificado, a empresa necessita atender a todas as exigências, não só na certificação, mas ao longo da sua existência, se quiser continuar no padrão de qualidade internacional. Por esse motivo, apenas as que exportam possuem esse certificado.

**Tabela 11 - Certificação EUREPGAP**

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	16	76,2	76,2
Não	5	23,8	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

A tabela 12 apresenta dados acerca da capacidade instalada de produção. A maioria dos respondentes afirma que essa capacidade é considerada boa, representando um total de 85,7%. O restante afirmou que ela é razoável (4,8%) e ótima (9,5%).

**Tabela 12 - Capacidade instalada de produção**

	Frequência	%	% Acumulado
Razoável	1	4,8	4,8
Bom	18	85,7	90,5
Ótimo	2	9,5	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Na tabela 13, observa-se que 52,4% das empresas avaliam como razoável seu faturamento no atual contexto em relação a seus investimentos e custos. Segundo os entrevistados, a baixa do dólar tem prejudicado bastante o faturamento das empresas, que trabalham basicamente voltadas para o mercado internacional, com contratos de exportação firmados logo no início da safra. Outro fator evidenciado nesse aspecto foi a alta dos insumos, como energia e mão-de-obra. Ainda de acordo com os dados, 19% dos empresários conceituam seu faturamento como ruim, 23,8% como bom e 4,8% como ótimo.

**Tabela 13 - Investimentos e custos**

	Frequência	%	% Acumulado
Ruim	4	19,0	19,0
Razoável	11	52,4	71,4
Bom	5	23,8	95,2
Ótimo	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

#### 4.1.3 Aspectos relativos à medição de desempenho da empresa

Como a pesquisa trata da medição de desempenho nas empresas produtoras de melão, essa seção tem como objetivo investigar as principais características da medição de desempenho empresarial das empresas produtoras de melão do pólo frutícola Mossoró/Baraúna.

A tabela 14 apresenta a frequência das empresas investigadas, no que se refere ao fato de a empresa avaliar o seu desempenho empresarial. Das 21 empresas entrevistadas, 14 (66,7%) responderam afirmativamente que avaliam o seu desempenho empresarial, enquanto 7 (33,3%) responderam negativamente ao questionamento. Nesse sentido, pode-se perceber que há uma preocupação quanto ao gerenciamento de suas atividades, conforme tabela abaixo.

**Tabela 14 - Avalia o desempenho empresarial**

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	14	66,7	66,7
Não	7	33,3	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Ao questionar as empresas investigadas, perguntou-se se elas possuíam algum modelo de medição de desempenho e apenas uma (4,8%) afirmou possuir um modelo implantado nas suas atividades empresariais. As demais (95,2%) não possuem nenhum modelo de medição de desempenho implantado na gestão dos negócios.

Durante esse questionamento, notou-se que existe um grande desconhecimento sobre os modelos de avaliação de desempenho presentes na literatura especializada, o que reflete, de certa forma, uma deficiência de conhecimento teórico e empírico sobre a avaliação de desempenho.

**Tabela 15 - Modelo de avaliação de desempenho**

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	1	4,8	4,8
Não	20	95,2	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

De acordo com os dados apresentados na tabela 16, apenas uma empresa (4,8%) possui um modelo estruturado implantado, o *Balanced Scorecard*, compreendido como um sistema que, segundo Kaplan e Norton (1997), utiliza medidas financeiras e não-financeiras para avaliação do desempenho empresarial. As demais empresas (95,2%) não trabalham com nenhum sistema de medição de desempenho empresarial.

Sobre os sistemas de medição de desempenho, Anthony e Govindarajan (2001) reforçam que esses têm como objetivo o controle efetivo da obediência à estratégia adotada, através de uma série de parâmetros adequados à estratégia da empresa, escolhidos pela alta administração. Os autores ressaltam ainda que o sistema funciona como um mecanismo para possibilitar que a organização obedeça às orientações estratégicas definidas. Pode-se perceber, portanto, que as empresas não possuem sistemas de medição de desempenho estruturados implantados no gerenciamento de suas atividades.

**Tabela 16 - Tipo de modelo**

	Frequência	%	% Acumulado
Não há	20	95,2	95,2
BSC	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Os entrevistados foram solicitados a responder se consideram a medição de desempenho organizacional uma operação estratégica importante para a empresa. A tabela 17 apresenta os resultados. Verifica-se que 100% responderam positivamente a essa questão. Pode-se afirmar que, mesmo algumas empresas não avaliando o desempenho, conforme demonstrado na tabela 14, acreditam que essa é uma medida estratégica importante para a empresa.

**Tabela 17- Medição de desempenho: estratégia importante**

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	21	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Visualizando as tabelas 18 e 19, observa-se que 100% das empresas entrevistadas traçam metas e esse mesmo percentual compara o desempenho obtido com o que foi planejado. Segundo Celestino (2003), estabelecer metas nada mais é do que a capacidade de imaginar as diferentes e melhores situações ou os resultados e os meios de alcançá-los, portanto, algo muito positivo no gerenciamento de uma empresa. Nesse resultado, deve-se destacar a contradição em relação à tabela 14, uma vez que 7 empresas afirmaram que não avaliam o seu desempenho e se 100% assinalaram que comparam seus resultados com as metas traçadas, pode-se concluir que todas, de alguma forma, avaliam, seu desempenho.

**Tabela 18 - Metas**

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	21	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

**Tabela 19 - Comparação: resultados x metas**

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	21	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

A tabela 20 apresenta dados acerca da existência de reuniões para debater sobre missão, valores, estratégias, metas e desempenho da empresa. A maioria dos respondentes afirma que, na empresa, são realizadas reuniões para debate sobre as questões acima, representando um total de 81%. O restante (19%) admitiu que, na empresa, não são realizadas reuniões com esses objetivos.

**Tabela 20 - Reuniões**

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	17	81,0	81,0
Não	4	19,0	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Verificou-se também nessa pesquisa se as empresas utilizavam o *benchmarking* para efetuar comparações entre o seu desempenho e o de outras organizações do setor. Para a realização da técnica do *benchmarking*, é preciso obter algumas informações. Nesse entendimento, Schmidt, Santos e Martins (2006) afirmam que a principal dificuldade na implantação do programa *benchmarking* é a de obter dados sobre os concorrentes. Apesar das

dificuldades, há várias maneiras de se obter tais dados, dentre elas: demonstrações contábeis publicadas, propaganda e publicidade, média de transações comerciais e financeiras, análise física de produtos competitivos, clientes comuns, bancos e mercados financeiros, ex-empregado de concorrente, mercado de *commodities*, empregados da empresa, além das associações comerciais.

Para a maioria das empresas que participaram da pesquisa, 61,9% fazem comparações (*benchmarking*) para avaliar o seu desempenho em relação ao dos seus concorrentes. Nesse contexto, Azevedo (2001) argumenta que essa técnica é a busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização de sua performance. Esse processo possibilita identificar, aprender e adaptar práticas e processos excelentes de uma determinada organização, de qualquer lugar do mundo, para ajudar uma outra organização a melhorar seu desempenho.

**Tabela 21 - Benchmarking**

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	13	61,9	61,9
Não	8	38,1	100,0
Total	21	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

A tabela 22 relaciona algumas fontes de informações para que o processo de *benchmarking* seja realizado pelas empresas. A principal fonte que essas empresas utilizam constitui-se de informações prestadas por fornecedores (38,1%). Detectou-se ainda que algumas empresas têm como principal fonte de informação visita a outras organizações e ao COEX (28,6%), seguidas de informações de clientes (23,8%) e informações de consultores (19%). As empresas poderiam marcar mais de uma opção.

**Tabela 22 - Principais fontes de informações para realizar benchmarking**

Fontes de informações	Frequência	%
Visita a outras organizações com características similares	6	28,6
Informações de consultores	4	19,0
Fornecedores	8	38,1
Clientes	5	23,8
COEX	6	28,6
FIERN	4	19

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

A tabela 23 se refere às principais barreiras para implantação de um sistema de medição de desempenho. É preciso ressaltar que foi permitido na questão marcar mais de uma

opção e todos os entrevistados a responderam. Para 33,3% dos participantes da pesquisa, o tempo para coletar os dados constitui o principal fator restritivo; para 23,8%, é a falta de metodologia para implantar um sistema de medição de desempenho; para 28,6%, a quantidade de indicadores; para 14,3%, a relação custo x benefício; para 9,5%, dificuldade de analisar os dados; para 4,8%, a falta de motivação por parte dos funcionários; e para 9,5%, outros .

**Tabela 23 - Principais barreiras para implantação de um sistema de medição de desempenho**

Principais dificuldades	Frequência	%
Tempo para coletar os dados	7	33,3
Dificuldade para analisar os dados	2	9,5
Quantidade de indicadores	6	28,6
Falta de motivação por parte dos funcionários	1	4,8
Falta de metodologia para implantar um sistema de medição de desempenho	5	23,8
Custo x benefício	3	14,3
Outros	2	9,5

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

#### 4.1.4 Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas produtoras de melão

Essa seção tem por objetivo verificar os indicadores de desempenho que são mais utilizados entre as empresas entrevistadas, bem como seu grau de importância. É importante enfatizar que esses indicadores foram escolhidos a partir dos seguintes estudos: Assaf Neto (2007), Savytzky (2006), Padoveze e Benedicto (2004), Marion (2002), Pinto(2006), Carvalho (2007) e Ângelo (2005). São apresentados os indicadores financeiros e não-financeiros mais utilizados pelas empresas, bem como os mais importantes no entendimento dos gestores.

O grau de importância de todos os indicadores foi verificado de acordo com uma escala do tipo Likert, como maneira de verificar se as empresas pesquisadas utilizam, no seu processo de medição, alguns dos indicadores que foram listados no questionário da pesquisa. Primeiro, perguntou-se se utilizavam ou não determinado indicador e, logo após, qual o grau de importância desse indicador em uma escala de 1 a 5. Nessa questão, o entrevistado atribuía aos indicadores uma nota segundo o conhecimento que tinha sobre eles (1 = não-importante; 3 = importante; 5 = muito importante; as alternativas 2 e 3 eram opiniões intermediárias), na tentativa de verificar quais das medidas eram mais importantes na opinião dos gestores.

A tabela 24 destaca os indicadores de liquidez, entendida, segundo Assaf Neto (2007), como a velocidade e a facilidade com o qual um ativo pode ser convertido em caixa. Nesse contexto, verificou-se que os indicadores relacionados à liquidez mais utilizados pelos

gestores foram: liquidez geral (71,4%), liquidez imediata e liquidez corrente (66,7%) e liquidez seca (57,1%).

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), avaliar a liquidez utilizando somente esses indicadores pode não ser suficiente para inferir uma avaliação conclusiva, pelo fato de o seu volume depender de características operacionais de atuação da empresa, das condições do seu setor de atividade e da sincronização entre pagamentos e recebimentos.

**Tabela 24 - Indicadores de liquidez**

Indicadores financeiros de liquidez	Utilização do indicador				Número de observações
	Sim		Não		
	Frequência	%	Frequência	%	
<b>Liquidez imediata</b>	14	66,7	7	33,3	<b>21</b>
<b>Liquidez corrente</b>	14	66,7	7	33,3	<b>21</b>
<b>Liquidez seca</b>	12	57,1	9	42,9	<b>21</b>
<b>Liquidez geral</b>	<b>15</b>	<b>71,4</b>	<b>6</b>	<b>28,6</b>	<b>21</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

No tocante ao grau de importância de cada um dos indicadores, a tabela 25 mostra que, no entendimento de cada respondente, o indicador mais importante, de acordo com a escala de Likert de 1 a 5 (grau de importância), é liquidez corrente, com uma média de 3,42. O indicador mais utilizado (71,4%), liquidez geral, obteve uma média de 3,38.

**Tabela 25 - Grau de importância – indicadores de liquidez**

	N	Média	Desvio padrão
Liquidez seca	21	3,1905	2,01542
Liquidez imediata	21	3,3810	2,06098
Liquidez geral	21	3,3810	1,90987
Liquidez corrente	21	3,4286	1,88604

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Em relação aos indicadores de endividamento, 12 empresas (57,1%) afirmaram que utilizam o indicador composição de endividamento. O indicador menos utilizado (42,9%) é o GCPCT (garantia do capital próprio ao capital de terceiros).

**Tabela 26 - Indicadores de desempenho relacionados ao endividamento**

Indicadores financeiros de endividamento	Utilização do indicador				Número de observações
	Sim		Não		
	Frequência	%	Frequência	%	
<b>Participação do capital de terceiros sobre os recursos totais (quantidades)</b>	10	47,6	11	52,4	<b>21</b>
<b>Composição de endividamento</b>	12	57,1	9	42,9	<b>21</b>
<b>Garantia do capital próprio ao capital de terceiros</b>	9	42,9	12	57,1	<b>21</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

No tocante aos indicadores de endividamento, o indicador composição de endividamento, além de ser o mais utilizado é também o mais importante com uma média de 2,90, seguido por GCPCT com 2,71 e por participação do capital de terceiros sobre os recursos totais com 2,57.

**Tabela 27 - Grau de importância – Indicadores de desempenho relacionados ao endividamento**

	N	Media	Desvio padrão
Grau composição de endividamento	21	2,9048	1,99762
Grau GCPCT	21	2,7143	1,76473
Grau PCTRT	21	2,5714	1,88604

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

No que diz respeito aos indicadores de desempenho relacionados ao ciclo operacional, os mais utilizados no processo decisório são PMRV (prazo médio de recebimento das vendas) e o PMPC (prazo médio de pagamento das compras) com 66,7%. 52,4% recorrem ao prazo médio de renovação de estoques e 33,3%, ao posicionamento da atividade, conforme detalha a tabela 28.

**Tabela 28 - Indicadores de desempenho relacionados ao ciclo operacional**

Indicadores financeiros	Utilização do indicador				Número de observações
	Sim		Não		
	Frequência	%	Frequência	%	
<b>Prazo médio de recebimento das vendas</b>	14	66,7	7	33,3	<b>21</b>
<b>Prazo médio de pagamento de compras</b>	14	66,7	7	33,3	<b>21</b>
<b>Prazo médio de renovação de estoques</b>	11	52,4	10	47,6	<b>21</b>
<b>Posicionamento da atividade</b>	7	33,3	14	66,7	<b>21</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

De acordo com a tabela 29, o grau de importância dos indicadores de desempenho relacionados ao ciclo operacional que obtiveram destaque foi o seguinte: PMPC com uma média de 3,6; prazo médio de recebimento das vendas (PMRV) com média 3,5; prazo médio de renovação de estoque com média 2,8 e posicionamento de atividade com média 1,9. Pode-se perceber, portanto, que apenas os indicadores mais utilizados (PMRV e PMPC) foram considerados importantes para avaliar o desempenho das organizações pesquisadas.

**Tabela 29 - Grau de importância – indicadores de desempenho relacionados ao ciclo operacional**

	N	Média	Desvio padrão
Grau PMPC	21	3,6190	1,96153
Grau prazo médio de recebimento das vendas	21	3,5714	1,93834
Grau PMRE	21	2,8095	2,08852
Grau posicionamento de atividade	21	1,9048	2,16575

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Os indicadores de desempenho relacionados aos recursos humanos demonstram que os indicadores mais utilizados pelas empresas do setor são: índice de horas extras (76,2%), custo com pessoal (71,4%), acidente de trabalho (61,9%), absentéismo (61,9%). Os indicadores horas de treinamento (52,4%) e *turn over* (33,3%) foram os menos utilizados, conforme demonstra abaixo a tabela 30.

**Tabela 30 - Indicadores de desempenho relacionados aos recursos humanos**

Indicadores	Utilização do indicador				Número de observações
	Sim		Não		
	Frequência	%	Frequência	%	
<b>Custo com pessoal</b>	15	71,4	6	28,6	<b>21</b>
<b>Índice de horas extras</b>	16	76,2	5	23,8	<b>21</b>
<b>Acidentes de trabalho</b>	13	61,9	8	38,1	<b>21</b>
<b>Absenteísmo</b>	13	61,9	8	38,1	<b>21</b>
<b>Horas de treinamento</b>	11	52,4	10	47,6	<b>21</b>
<b>Turn over</b>	7	<b>33,3</b>	<b>14</b>	<b>66,7</b>	<b>21</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

O grau de importância dos indicadores de desempenho relacionados ao RH das organizações pesquisadas, conforme mostra a tabela 31 esteve mais concentrado no custo com pessoal, com média 3,8. O indicador mais utilizado é o índice de hora extra, ao qual foi atribuído um grau de importância de 3,6, o que comprova a utilização pela sua importância. O indicador com o menor grau de importância em relação ao RH é o relacionado ao *turn over*, com média 1,8.

**Tabela 31- Grau de importância – indicadores de desempenho relacionados aos Recursos Humanos**

	N	Média	Desvio padrão
Grau custo com pessoal	21	3,8095	1,80607
Grau índice de horas extras	21	3,6190	1,43095
Grau acidentes de trabalho	21	3,4286	2,03891
Grau absenteísmo	21	3,0000	1,76068
Grau horas de treinamento	21	2,3810	1,80212
Grau <i>turn over</i>	21	1,8571	1,79682

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Na tabela 32, são destacados os indicadores de desempenho relacionados à área de transporte: manutenção e lubrificantes (76,2%), avarias no transporte (47,6%), custo de transporte como percentual de vendas (42,9%), utilização da capacidade de carga de caminhões (42,9%).

Esses indicadores foram selecionados pelo fato de existir uma preocupação com o transporte da produção. Segundo Safieh (2006), o transporte representa uma grande parcela do custo do melão. Todavia, a pesquisa destaca que poderia existir um interesse maior, por

parte dos gestores, para tentar diagnosticar melhor as especificidades da área de transportes, principalmente pelo fato de, no setor da fruticultura, esses custos serem relevantes.

**Tabela 32 - Indicadores de desempenho relacionados à área de transportes**

Indicadores relacionados à área de transportes	Utilização do indicador				Número de observações
	Sim		Não		
	Frequência	%	Frequência	%	
<b>Custo de transporte como um percentual de vendas</b>	9	42,9	12	57,1	<b>21</b>
<b>Custo de frete por unidade expedida</b>	7	33,3	14	66,7	<b>21</b>
<b>Utilização da capacidade de carga de caminhões</b>	9	42,9	12	57,1	<b>21</b>
<b>Avárias no transporte</b>	10	47,6	11	52,4	<b>21</b>
<b>Quilometragem total</b>	5	23,8	16	76,2	<b>21</b>
<b>Manutenção e lubrificantes</b>	<b>16</b>	<b>76,2</b>	<b>5</b>	<b>23,8</b>	<b>21</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

A tabela 33 demonstra que o indicador mais importante relacionado à área de transporte, na visão dos entrevistados, foi manutenção e lubrificantes, ao qual atribuíram uma nota importante (média 3,7), seguido dos indicadores avárias no transporte (2,8), custo de transporte como percentual de vendas (2,7), custo de frete por unidade expedida (2,3), capacidade de carga de caminhões (2,2) e quilometragem total (1,7).

**Tabela 33 - Grau de importância – indicadores de desempenho relacionados à área de transportes**

	N	Média	Desvio padrão
Grau manutenção e lubrificantes	21	3,7619	1,81397
Grau avárias no transporte	21	2,8571	2,12804
Grau custo de transporte % vendas	21	2,7143	1,87464
Grau custo de frete por unidade expedida	21	2,3333	2,05751
Grau capacidade de carga de caminhões	21	2,2381	2,16575
Grau quilometragem total	21	1,7143	1,90113

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

O indicador financeiro de desempenho econômico mais utilizado pelas empresas refere-se à margem líquida (71,4%), pois das 21 empresas, 15 tomam decisões com base nesse indicador. Posteriormente, destacam-se retorno sobre o patrimônio líquido e retorno sobre o

investimento, empatados com 61,9% e, logo em seguida, margem bruta, com 57,1%, conforme a tabela 34.

**Tabela 34 - Indicadores de desempenho econômico**

Indicadores de Desempenho econômico	Utilização do indicador				Número de observações
	Sim		Não		
	Frequência	%	Frequência	%	
<b>Margem bruta</b>	12	57,1	9	42,9	21
<b>Margem líquida</b>	15	71,4	6	28,6	21
<b>Retorno sobre o patrimônio líquido</b>	13	61,9	8	38,1	21
<b>Retorno sobre o investimento</b>	<b>13</b>	<b>61,9</b>	<b>8</b>	<b>38,1</b>	21

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Quanto ao grau de importância dos indicadores de desempenho econômico, a pesquisa demonstra que os mais importantes, na opinião dos gestores, são: margem líquida (média 3,8) e retorno sobre o investimento (3,5). É importante destacar a sintonia com a tabela 34, já que, dos 21 entrevistados, 15 e 13, respectivamente, afirmaram que, em relação aos indicadores de desempenho econômico, a margem líquida e o retorno sobre o investimento são os mais utilizados. Ressalta-se ainda que o indicador margem bruta é o menos utilizado, possuindo, assim, o menor grau de importância atribuída pelos entrevistados (3,0). Veja a tabela 35.

**Tabela 35 - Grau de importância – indicadores de desempenho econômico**

	N	Média	Desvio padrão
Grau margem líquida	21	3,8095	1,60060
Grau retorno sobre investimento	21	3,5238	1,91361
Grau RSPL	21	3,4286	1,88604
Grau margem bruta	21	3,0000	1,89737

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Ao analisar a utilização de indicadores não-financeiros, verificou-se que os mais utilizados são: número de parcerias, qualidade dos produtos e embalagem dos produtos (71,4%), satisfação do cliente (61,9%), retenção de clientes (57,1%), evolução na posição de mercado (47,6%), investimento em ação social (42,9%), valor da marca e avaliação de fornecedores (38,1%), *lead time* (33,3%) e, por último, produção por hectare (4,8%), conforme tabela 36.

Como se pode verificar, o maior interesse é por indicadores da Gestão da Qualidade, o que evidencia que a qualidade do produto é uma premissa básica nesse ramo, já incorporada na gestão empresarial de muitas empresas produtoras de melão.

Nesse sentido, Martins e Costa Neto (1998) afirmam que a evolução da gestão da qualidade, atrelada à evolução do conceito da qualidade, tem tornado essa filosofia de gestão uma importante alternativa de vantagem competitiva para organizações que atuam num contexto cada vez mais competitivo.

Esse percentual alto na qualidade do produto justifica-se porque a maioria das empresas pesquisadas já tem certificação EUREPGAP (tabela 11), para cuja obtenção esse item é um dos mais relevantes.

**Tabela 36 - Indicadores de desempenho não-financeiro**

Indicadores financeiros	Utilização do indicador				Número de observações
	Sim		Não		
	Frequência	%	Frequência	%	
<b>Avaliação de fornecedores</b>	8	38,1	13	61,9	<b>21</b>
<b>Lead time</b>	7	33,3	14	66,7	<b>21</b>
<b>Número de parcerias</b>	15	71,4	6	28,6	<b>21</b>
<b>Retenção de clientes</b>	12	57,1	9	42,9	<b>21</b>
<b>Satisfação de clientes</b>	13	61,9	8	38,1	<b>21</b>
<b>Qualidade dos produtos</b>	15	71,4	6	28,6	<b>21</b>
<b>Embalagem dos produtos</b>	15	71,4	6	28,6	<b>21</b>
<b>Investimento em ação social</b>	9	42,9	12	57,1	<b>21</b>
<b>Valor da marca</b>	8	38,1	13	61,9	<b>21</b>
<b>Evolução da posição no mercado</b>	10	47,6	11	52,4	<b>21</b>
<b>Produção por hectare</b>	<b>1</b>	<b>4,8</b>	<b>20</b>	<b>95,2</b>	<b>21</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

A tabela 37 descreve o grau de importância dos indicadores de desempenho não-financeiros. Nesta pesquisa, foi possível verificar, através dos dados coletados, que os indicadores considerados mais importantes foram: qualidade dos produtos (3,85), com média superior a todos os outros listados no estudo, seguido de embalagem (3,80), número de parcerias (3,61), satisfação de clientes (3,42), evolução da posição no mercado (3,38), retenção de clientes (3,04), investimento em ação social (2,57), valor da marca (2,38), avaliação de fornecedores (2,28) e *lead time* (2,04).

**Tabela 37 - Grau de importância – indicadores de desempenho não-financeiros**

	N	Média	Desvio padrão
Grau qualidade dos produtos	21	3,8571	1,74028
Grau embalagem	21	3,8095	1,74983
Grau número de parcerias	21	3,6190	1,62715
Grau satisfação de clientes	21	3,4286	2,20389
Grau evolução da posição no mercado	21	3,3810	1,88351
Grau retenção de clientes	21	3,0476	1,82965
Grau investimento em ação social	21	2,5714	1,96396
Grau valor da marca	21	2,3810	2,24669
Grau avaliação de fornecedores	21	2,2857	1,90113
Grau <i>lead time</i>	21	2,0476	1,98686

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

#### 4.2 TESTE DAS HIPÓTESES

Nesta etapa da pesquisa, são apresentados os testes das hipóteses que foram elaboradas quando da consecução da fase inicial da pesquisa. Posteriormente, quando da tabulação dos dados, foi efetuado o cruzamento das variáveis que explicam a relação existente, de acordo com o grau de significância estatística (5%) a partir dos testes de hipóteses: Teste Exato de Fisher e Qui-Quadrado. As tabelas a seguir apresentam as relações entre as hipóteses enunciadas no primeiro capítulo e os níveis de significância dos testes realizados, em que  $H_1$  é a hipótese a ser testada e  $H_0$ , a hipótese nula.

**HIPÓTESE 1: Existe relação entre o fato de as empresas terem certificação EUREPGAP e a utilização de avaliação de desempenho empresarial.**

$H_0$  – Não há relação entre a certificação EUREPGAP e a avaliação de desempenho.

$H_1$  – Há relação entre a certificação EUREPGAP e avaliação de desempenho.

Para testar essa hipótese, realizou-se o cruzamento da variável que determinava a certificação EUREPGAP com o fato de a empresa avaliar o seu desempenho empresarial. Acreditava-se no pressuposto de que haveria uma maior probabilidade de que empresas com EUREPGAP poderiam estar utilizando a avaliação de desempenho e, conseqüentemente, monitorando melhor suas atividades organizacionais. Esse raciocínio é corroborado por

Ambrozewicz (2003) e Carvalho (2007), ao afirmarem que, para o bom funcionamento de um sistema de medição de desempenho, é preciso fazer uso das ferramentas e dos indicadores de desempenho, até chegar a uma certificação adequada às atividades do empreendimento.

Os resultados encontrados através do Teste Exato de Fisher ( $\alpha = 0,011$ ) e Qui-Quadrado ( $\alpha = 0,025$ ) indicam e confirmam as afirmações dos autores, já que apresentaram significância estatística (p-valor abaixo de 0,05), demonstrando que existe relação entre a certificação empresarial e a utilização da medição de desempenho empresarial.

**Tabela 38 - Utilização de avaliação de desempenho empresarial e certificação EUREPGAP**

Certificação EUREPGAP	Avalia o desempenho empresarial		
	Sim	Não	Total
Sim	13 61,9%	3 14,3%	16 76,2%
Não	1 4,8%	4 19%	5 23,8%
<b>Total</b>	<b>14</b> <b>66,7%</b>	<b>7</b> <b>33,3%</b>	<b>21</b> <b>100%</b>

Teste Exato de Fisher  
Nível  $\alpha$  de significância = 0,025  
Teste Qui-Quadrado  
Nível  $\alpha$  de significância = 0,011  
Pesquisa de campo, 2007.

## HIPÓTESE 2

**2ª HIPÓTESE: Existe relação entre o tempo de experiência do gestor no setor e a utilização da técnica de *benchmarking*.**

H<sub>0</sub> – Não há relação entre o tempo de experiência do gestor no setor e a utilização da técnica de *benchmarking*.

H<sub>1</sub> – Há relação entre o tempo de experiência do gestor no setor e a utilização da técnica de *benchmarking*.

A segunda hipótese procura explicar se a utilização da técnica de *benchmarking* no processo de aprendizagem organizacional do gestor pode estar relacionada ao tempo de experiência desse gestor. Acredita-se que quanto mais tempo de experiência em determinado ramo empresarial, maior a possibilidade da empresa estar utilizando o *benchmarking* para avaliar o seu desempenho. Corroborando com esse entendimento, Thompson e Formby (1998)

dizem: à medida que adquirem maior experiência, os administradores e os gerentes são capazes de visualizar novas formas de obter melhorias na *performance* do processo de produção, conhecido como a curva de aprendizado. Fica evidente que a experiência empresarial de cada gestor pode favorecer a utilização de novas práticas.

Assim, para confrontar se o que a teoria destaca condiz com o que está acontecendo nos empreendimentos desse setor, procedeu-se ao teste das variáveis destacadas anteriormente. De acordo com a tabela abaixo, é possível detectar que 7 gestores (com tempo de experiência de até 10 anos) utilizam o *benchmarking*, enquanto 3 não o utilizam. Ao analisar as 11 empresas que possuem em seu quadro gestores com experiência acima de 10 anos, apenas 6 afirmaram que utilizam a técnica de *benchmarking*. Dessa forma, o Teste Exato de Fisher e o Qui-Quadrado revelaram que essa teoria não condiz com esse setor, já que a hipótese nula não deve ser rejeitada, com p-valor = 0,466 e 0,392, respectivamente.

Portando, é possível afirmar que não há relação entre as variáveis, ou seja, a utilização da técnica de *benchmarking* não é explicada pela experiência do gestor no setor, o que a priori parecia evidente.

**Tabela 39 - Tempo de experiência do gestor e utilização de benchmarking**

Tempo de experiência do gestor	Utilização de <i>benchmarking</i>		Total
	Sim	Não	
Até 10 anos	7 33,3%	3 14,3%	10 47,6%
Acima de 10 anos	6 28,6%	5 23,8%	11 52,4%
<b>Total</b>	<b>13</b> <b>61,9%</b>	<b>8</b> <b>38,1%</b>	<b>21</b> <b>100%</b>
Teste Exato de Fisher			
Nível $\alpha$ de significância = 0,466			
Teste Qui-Quadrado			
Nível $\alpha$ de significância = 0,392			
Pesquisa de campo, 2007.			

### HIPÓTESE 3

**3ª HIPÓTESE: Existe relação entre o grau de instrução do gestor e a falta de metodologia empresarial para implantar um sistema de medição de desempenho.**

$H_0$  – Não existe relação entre o grau de instrução do gestor e a falta de metodologia para implantar um sistema de medição de desempenho.

$H_1$  – Existe relação entre o grau de instrução do gestor e a falta de metodologia para implantar um sistema de medição de desempenho.

A terceira hipótese procura explicar se o grau de instrução do gestor está relacionado à falta de metodologia empresarial para implantar um sistema de medição de desempenho. Callado (2002) diz que muito se tem falado sobre o papel da educação na melhoria do gerenciamento das empresas. Para esse autor, a idéia central é a de que gestores com melhor nível de formação escolar têm mais condições de gerenciar seus negócios.

Assim, na tentativa de refutar ou afirmar esse entendimento, procedeu-se ao cruzamento das duas variáveis: grau de instrução versus falta de metodologia para implantar um sistema de medição de desempenho empresarial. De acordo com esses dados (ver tabela 40), observou-se que o grau de instrução influencia positivamente na utilização de uma metodologia para implantar um sistema de medição de desempenho. Os dois testes estatísticos sinalizam essa afirmativa, tanto o Fisher (p-valor = 0,028) quanto o Qui-Quadrado (p-valor = 0,008).

Dessa forma, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa de que existe relação entre o grau de instrução do gestor e a falta de metodologia para implantar um sistema de medição de desempenho.

**Tabela 40 - Grau de instrução e a falta de metodologia para implantar um sistema de medição de desempenho**

Falta de metodologia para implantar um sistema de medição de desempenho	Grau de instrução		Total
	Até o nível médio completo	Acima do nível médio (graduado, especialista)	
Não	1 4,8%	15 71,4%	16 76,2%
Sim	3 14,3%	2 9,5%	5 23,8%
<b>Total</b>	<b>4</b> <b>19%</b>	<b>17</b> <b>81%</b>	<b>21</b> <b>100%</b>

Teste Exato de Fisher

Nível  $\alpha$  de significância = 0,028

Teste Qui-Quadrado

Nível  $\alpha$  de significância = 0,008

Pesquisa de campo, 2007.

## HIPÓTESE 4

**4ª HIPÓTESE: Há relação entre o porte da empresa e a avaliação de desempenho empresarial.**

$H_0$  – Não há relação entre o porte da empresa e a avaliação de desempenho empresarial.

$H_1$  – Há relação entre o porte da empresa e a avaliação de desempenho empresarial.

A hipótese quatro tenta explicar se o porte das empresas influencia a avaliação de desempenho empresarial, ou seja, quanto maior for o porte da empresa, maior será a possibilidade de a organização sentir necessidade de medir seu desempenho, já que a complexidade dos empreendimentos exige a utilização de indicadores que podem subsidiar o processo de decisão.

Verifica-se que o Teste Qui-quadrado (p-valor = 0,537) e o Teste Exato de Fisher (p-valor = 0,659) não foram estatisticamente significantes para comprovar a relação entre o porte da empresa e a avaliação de desempenho. Nesse sentido, a hipótese nula não pode ser rejeitada. Logo, não há relação entre o porte dessas empresas e o fato de elas estarem utilizando a medição de desempenho para avaliar suas atividades.

**Tabela 41 - Porte da empresa e avaliação de desempenho empresarial**

Porte da empresa	Avalia o desempenho empresarial		Total
	Sim	Não	
Micro e pequena empresa	6 28,6%	4 19%	10 47,6%
Média e grande empresa	8 38,1%	3 14,3%	11 52,4%
<b>Total</b>	<b>14</b> <b>66,7%</b>	<b>7</b> <b>33,3%</b>	<b>21</b> <b>100%</b>

Teste Exato de Fisher

Nível  $\alpha$  de significância = 0,659

Teste Qui-Quadrado

Nível  $\alpha$  de significância = 0,537

Pesquisa de campo, 2007.

## HIPÓTESE 5

**5ª HIPÓTESE: Há relação entre o porte da empresa e a certificação EUREPGAP.**

$H_0$  – Não há relação entre o porte da empresa e a certificação EUREPGAP.

$H_1$  – Há relação entre o porte da empresa e a certificação EUREPGAP.

A quinta hipótese procura explicar se o cruzamento da variável que determina o porte da empresa com o fato de a empresa ter certificação EUREPGAP pode estar influenciando as empresas a adquirirem essa certificação. Partiu-se do entendimento de que, quanto maior o porte da empresa, maior seria a possibilidade de ela estar certificada de acordo com as normas exigidas pelos mercados nacional e internacional, o que supostamente pode estar direcionando à utilização da medição de desempenho empresarial.

Os resultados obtidos após o cruzamento das variáveis demonstram que não há relação estatística entre elas, visto que os Testes de Fisher (p-valor = 0,635) e Qui-Quadrado (p-valor = 0,525) não se mostraram dentro do limite preestabelecido de 5%.

Talvez a peculiaridade do mercado em que grande parte desse setor atua esteja forçando-o a buscar essa certificação, independente do porte da empresa, já que, segundo os padrões internacionais, tais empresas (micro, pequena, média ou grande) devem tê-la.

**Tabela 42 - Porte da empresa e certificação EUREPGAP**

Porte da empresa	Certificação EUREPGAP		Total
	Sim	Não	
Micro e pequena empresa	7 33,3%	3 14,3%	10 47,6%
Média e grande empresa	9 42,9%	2 9,5%	11 52,4%
<b>Total</b>	<b>16</b> <b>66,7%</b>	<b>5</b> <b>33,3%</b>	<b>21</b> <b>100%</b>

Teste Exato de Fisher  
Nível  $\alpha$  de significância = 0,635  
Teste Qui-Quadrado  
Nível  $\alpha$  de significância = 0,525

Pesquisa de campo, 2007.

## HIPÓTESE 6

**6ª HIPÓTESE: Há relação entre o tempo de existência da empresa e a utilização de *benchmarking*.**

$H_0$  – Não há relação entre o tempo de existência da empresa e a utilização de *benchmarking*.

$H_1$  – Há relação entre o tempo de existência da empresa e a utilização de *benchmarking*.

Nessa hipótese, procurou-se identificar se o tempo de existência da empresa é fator que possa estar relacionado ao fato de a empresa realizar comparações entre as melhores práticas empresariais.

Os dados obtidos a partir dos dois estratos mostram que essas duas variáveis não estão relacionadas, tendo em vista que os dois testes deram acima do permitido nesse estudo (0,05): o teste de Fisher encontrado foi de 0,119 e o Teste Qui-quadrado de 0,104, indicando que o setor da fruticultura potiguar realiza *benchmarking* mas não necessariamente por ter um tempo de experiência abaixo ou acima de 10 anos.

**Tabela 43 - Tempo de existência da empresa e a utilização de *benchmarking***

Tempo de existência da empresa	Utilização de <i>benchmarking</i>		Total
	Sim	Não	
Entre 1 e 10 anos	8 38,1%	2 9,5%	10 47,6%
Acima de 10 anos	5 23,8%	6 28,6%	11 52,4%
<b>Total</b>	<b>13</b> <b>61,9%</b>	<b>8</b> <b>38,1%</b>	<b>21</b> <b>100%</b>

Teste Exato de Fisher

Nível  $\alpha$  de significância = 0,119

Teste Qui-Quadrado

Nível  $\alpha$  de significância = 0,104

Pesquisa de campo, 2007.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, procurou-se investigar como as empresas produtoras de melão, localizadas no pólo Mossoró/Baraúna, estão medindo seu desempenho empresarial, uma vez que se observou a inexistência de trabalhos sobre medição de desempenho empresarial em empresas do referido setor.

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa empírica, por meio da aplicação de questionário em todo o universo que deu suporte para análise descritiva e dos testes não-paramétricos: o Teste Exato de Fisher e o Qui-Quadrado.

A parte descritiva da pesquisa evidenciou que os indicadores financeiros mais utilizados pelas empresas entrevistadas são: índice de horas extras e manutenção e lubrificantes das máquinas empregadas na produção.

Dentre os indicadores de liquidez, aquele com maior destaque foi o de liquidez geral. No entanto, no grau de importância, o indicador com maior média foi o de liquidez corrente. Quanto aos indicadores de endividamento, o mais utilizado é o de composição de endividamento, o que também possui maior média .

O indicador prazo médio de pagamento das compras foi apontado como o mais importante dentre os relacionados ao ciclo operacional. Já o indicador que recebeu a maior média na pesquisa foi aquele relacionado ao custo com pessoal e margem líquida.

Com relação aos indicadores não-financeiros, recebeu destaque pelas empresas entrevistadas o indicador qualidade dos produtos, confirmando a preocupação das empresas com esse quesito, sobretudo porque a maioria trabalha com exportação e o mercado internacional é muito exigente nesse aspecto.

O teste de hipóteses rejeitou as quatro seguintes: o tempo de experiência do gestor no setor está relacionado à utilização de *benchmarking*, ou seja, quanto maior fosse a experiência do gestor maior seriam as chances de a empresa utilizar *benchmarking*; o porte da empresa está relacionado ao fato de a empresa avaliar o seu desempenho; o porte da empresa e o fato de ela ter certificação EUREPGAP; e o tempo de existência da empresa estar associado à utilização de *benchmarking*.

O mesmo teste estatístico mostrou que duas hipóteses foram aceitas: o fato de a empresa ter certificação EUREPGAP e utilizar a avaliação de desempenho; e o grau de instrução do gestor versus a falta de metodologia empresarial para implantar um sistema de medição de desempenho. Essas são variáveis que mantêm uma associação de influência recíproca.

Percebem-se, portanto, alguns pontos comuns entre as medidas de avaliação utilizadas pelas empresas pesquisadas e as abordadas na literatura. Dentre eles, a utilização de indicadores financeiros e não-financeiros e a realização de comparações entre o desempenho da empresa e o de seus concorrentes (*benchmarking*). Entretanto, dentre os pontos divergentes, está a não-utilização de sistema de mensuração de desempenho estruturado por parte das empresas, ou seja, os resultados empíricos demonstram que a maioria das organizações avalia o seu desempenho, comparando o que planeja e executa, utilizando o *benchmarking*, porém faz uso de indicadores aleatórios de acordo com o grau de conveniência e entendimento de cada gestor.

Assim, foi possível verificar que, nesse setor específico, existe uma tendência para utilizar medidas de característica financeira. Esse entendimento pode ser justificado pela literatura, visto que, segundo Carvalho (2007), as organizações, de uma maneira geral, ainda estão acostumadas a gerenciar suas atividades pautadas no caixa e não na riqueza do empreendimento. Essa evidência é questionada pela teoria, tendo em vista que a geração de riqueza está relacionada muito mais aos ativos intangíveis do que aos tangíveis.

Finalmente, os resultados mostraram que as organizações utilizam tanto medidas financeiras quanto não-financeiras. Entretanto, possuem um sistema de medição de desempenho que não está estruturado conforme a literatura, o que pode estar dificultando o monitoramento de suas atividades e, supostamente, o processo gerencial desse setor.

A limitação deste estudo foi a falta de um maior número de indicadores de desempenho que possam ser usados por empresas produtoras de frutas.

Dessa forma, ficam as seguintes sugestões para estudos futuros:

- propor indicadores específicos para esse tipo de negócio, possibilitando, dessa forma, a criação de um conjunto de indicadores que melhor represente a medição de desempenho nessas empresas;
- desenvolver um sistema de avaliação de desempenho e uma metodologia de implantação específicos para as empresas produtoras de frutas, no sentido de contribuir para um melhor gerenciamento de suas atividades.

## REFERÊNCIAS

- AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. *Qualidade na Prática: Conceitos e Ferramentas*. Curitiba: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Regional do Paraná, 2003. 118 p.
- AMORIM, Américo N. G. F. ; DORNELAS, J. S. . Organizações Virtuais: Contempladas pelas Teorias Organizacionais?. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). **Anais...**, Salvador: 2006.
- ANDRADE, Héber Souza ; SILVEIRA, S. F. R. ; TAVARES, Bruno . Os índices financeiros como uma ferramenta de benchmarking empresarial: uma aplicação da análise envoltória de dados (DEA). In: EnANPAD,29,2005, Brasília. **Anais...**, Brasília: 2005
- ÂNGELO, Livia B. *Indicadores de Desempenho Logístico*. Disponível em: < <http://www.gelog.ufsc.br/publicacao.htm> > Acesso em: 14 ago 2007.
- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARAÚJO, Aneide Oliveira. *Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica*. 2001. Tese (Doutorado em Contabilidade/Controladoria) Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2001.
- ASSAF NETO, Alexandre. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSAF NETO, A. SILVA, C.A.T. *Administração do Capital de Giro*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony A., et al. *Contabilidade Gerencial*. Tradução: André Olípio Mosselman e Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- AYUSO, J. M.; OLIVEIRA, L. H. de . *Planejamento e Programação da Produção: Análise da implementação de um sistema avançado, com base na Teoria das Restrições*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2004, Curitiba. **Anais...**,Curitiba:2004.
- AZEVEDO, Luiz Alberto de. *Benchmarking para instituições de educação tecnológica: ferramenta para a competitividade*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC, Florianópolis, 2001.
- BARBETTA, Pedro Alberto et al. *Estatística para cursos de engenharia e informática*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica de M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, p. 59-67, nov/dez. 2000.

BIANCO, Mônica de Fátima; SALERNO, Mário Sérgio. Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. *Revista Gestão e Produção*. V.8 n. 1 p. 56-67, abr 2001.

BNDES. Disponível em < <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>> Acesso em 10 jan.2008.

BOND, Emerson. *Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos. 2002.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. *Fatores Determinantes da Gestão de Custos nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo do Setor de Confecções de João Pessoa*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2002.

CAMP, Robert C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARDOSO, D. ; SOUZA, A. A. . *Benchmarking & competitividade empresarial: O Caso da Área de Laminação da Cia. Siderúrgica Belgo Mineira*. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES E IV MOSTRA DAS IFES MINEIRAS,4, 1999, Viçosa/MG. **Anais...**Viçosa: 1999. p.1-16

CARVALHO, José Ribamar Marques de. *Medição de desempenho empresarial: um estudo nas organizações do setor salineiro no Estado do Rio Grande do Norte*. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

CARVALHO, Fernando Nitz de ; ENSSLIN, Sandra Rolim. ; IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa . Evidenciação Voluntária do Capital Intelectual no Contexto Brasileiro: Cotejamento com os Contextos Internacional e Australiano. In:ENCONTRO DE ANPAD, 30, 2006, **Anais...**,Salvador: 2006. CD ROM p. 1-16

CELESTINO, Maxwell dos Santos. *Utilização de indicadores financeiros e na- financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard*. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

CERETTA, P. S. ; QUADROS, C. J. . *Sistemas de Avaliação do Desempenho Empresarial*. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE,3, 2003, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: 2003.

CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. Reflexões sobre a avaliação de desempenho na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard. *Revista da FAE*, Curitiba, v.5 n.2. p.61-76, maio/ago. 2002.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.

ECCLES, R. G. Manifesto da Mensuração de Desempenho. In: Harvard Business Review. *Medindo o Desempenho Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 31-49.

- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron, 1998.
- FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista da FAE*, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18. jan./jun.2004
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: Teoria e Prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004
- GALAS, E. S. ; PONTE, V. M. R. . O Equilíbrio dos Indicadores do Balanced Scorecard: Um Estudo em Empresas Cearenses. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 2004, Curitiba. **Anais...**, Curitiba: 2004.
- GALVÃO, Lavínia de Lima. *Medidas de desempenho organizacional em organizações públicas brasileiras*. VII Congresso Internacional Del. Clad. Lisboa – Portugal, Outubro, 2002.
- GARY, Baker; MADDUX, Henry. *Enhancing Organizational Performance: Facilitating the Critical Transition to a Process View of Management*. S.A.M. Advanced Management Journal. Cincinnati: Autumn 2005. v.70, n. 4, p. 43.
- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.
- GIL, A . L. *Qualidade total nas organizações*. São Paulo: Atlas,1993.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIUNTINI, Norberto ; PARISI, Cláudio; RICARDINO FILHO, Alvaro . Balanced Scorecard: a Avaliação do Sistema de Suporte à Decisão Estratégica pela Equipe Líder da ALCOA - Unidade de Poços de Calda. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 3, 2003, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: 2003.
- HRONEC, S. M. *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro da empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 12 jul. 2007
- IDEMA. Instituto de Defesa do Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.rn.gov.br/secretarias/idema/>> Acesso em: 04 out. 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. *Putting The Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review, September – October, 1993. Disponível em:< <http://www.umi.com/proquest>> Acesso em: 10 jun 2007.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, January-February, 1992.

KARDEC, Alan; ARCURI, Rogério; CABRAL, Nelson. *Gestão estratégica e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark:ABRAMAN, 2005.

KARDEC, Alan; FLORES, Joubert; SEIXAS, Eduardo. *Gestão estratégica: Indicadores de Desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KASSAI, José Roberto; RICCIO, Edson Luis . LUCRO GASOSO: uma interpretação do velho EVA. In: ENANPAD2004, 28, 2004, Curitiba/PR. **Anais...**, Curitiba: 2004.

LEITE, Daniela Cíntia de Carvalho. *Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do Nordeste Brasileiro*. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

LEONE, George S. Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. *Os 12 mandamentos da Gestão de Custos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LIMA, Helenize Maria de Rezende. *Concepção e implementação de sistema de indicadores de desempenho em empresas construtoras de empreendimentos habitacionais de baixa renda*. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Porto Alegre, 2005.

LOURENZANI, W. L. . Scorecard sistêmico: modelo de gestão para empreendimentos rurais familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...**, Salvador: 2006.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Metodologia do Trabalho Científico*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, José Carlos. *Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu (org). *Avaliação de Empresas: da mensuração contábil à econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Roberto Antônio; COSTA NETO, Pedro Luís de Oliveira. Indicadores de Desempenho para a Gestão da Qualidade Total: uma proposta de sistematização. *Revista Gestão e Produção*. v.5, n. 3, p. 298-311, dez.1998.

MEIRA, Juliana Matos de ; WANDERLEY, Cláudio de Araújo ; SILVA, Ana Carolina Miranda da ; MIRANDA, L. C. . Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte-americanas. In: SEMINÁRIO USP DE CONTABILIDADE, 2, 2002, São Paulo (SP). **Anais...**, São Paulo: 2002. v.1. p. 240-254.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: Schmidt (org). *Controladoria: Agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

\_\_\_\_\_ ; AZEVEDO, Susana Garrido. *Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil – Portugal*. In: ENANPAD, 2000. Florianópolis, Brasil.

MOREIRA, Eduardo. *Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho*. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis, 2002

MORISSETE, R. *Toward a theory of information choices in organizations: an integrative approach*. Dissertation in Accounting. University of Waterloo, 1997.

MOSIMANN, Clara Pellegrino; FISCH, Silvio. *Controladoria: seu papel na administração das empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOURA, Ronald Rolim de. *Avaliação da Utilização de Indicadores de Desempenho como Suporte ao Gerenciamento Estratégico de uma Empresa: Um Estudo de Caso em uma Empresa Distribuidora de Energia Elétrica*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRGS, Porto Alegre, 2002.

MOURA, Verônica de Miglio. *Relatórios contábeis-gerenciais gerados pela controladoria que dão suporte ao processo decisório da logística*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)- UFSC, Florianópolis, 2001.

MÜLLER, Cláudio José. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos* (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - UFRGS, Porto Alegre, 2003.

NACHREINER, Maria Luzia; BOTEON, Margarete; PAULA, Tamy Sasano. *Sistema Agroindustrial do melão: Mossoró x Juazeiro*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40, 2002. **Anais...**, São Paulo: 2002.

NELLY, Andy; BOURNE, Mike. Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*: Bradford, v.4, n.4, p.3, 2000. PROQUEST. Acesso em: 20 jul. 2007.

NEELY, Andy. *Measuring business performance*. London: The Economist In Association With Profile Books, 1998.

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard: passo-a-passo – elevando o desempenho e mantendo resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Célio Roberto Isídio de. *Um Estudo sobre a Medição de Desempenho Organizacional nas Concessionárias de Veículos Automotores Localizadas na Região Metropolitana do Recife*. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – UnB/ UFPB/UFPE/ UFRN, Recife, 2006

OLIVEIRA, Luís Martins de. *Controladoria: conceitos e aplicações*. Futura: São Paulo, 1998.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich ; BASSO, L. F. C. ; SILVA, Marcos Alessandro da . A Importância das Medidas Estratégicas de Desempenho como Indicadores de Tendência nas Projeções dos Analistas Financeiros. In: ENANPAD, 2002, Salvador. **Resumos...** Salvador: 2002. p.1-10

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. *Análise das demonstrações financeiras*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PINTO, Lygia Amadi da Silva. *Responsabilidade Social Empresarial: uma reflexão sobre os indicadores de desempenho*. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2006.

PUPIN, Francine. *Anuário Hortifrutí Brasil*. CEPEA-USP/ESALQ, ano 5, n. 53, dez.2006.

RIBEIRO, João Maria Montenegro. *Medição de Desempenho Organizacional nas Imobiliárias: Um Estudo de Caso na Cidade de Natal - RN*. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

ROCHA, Aristotelina Pereira Barreto. *Expansão urbana de Mossoró (período de 1980 a 2004): geografia dinâmica e reestruturação do território*. Natal-RN: EDUFRRN, 2005.

ROCHA, Simone; ARRUDA, Carlos. *Aplicação de ferramenta de medição de capital intelectual em uma empresa industrial*. In: ENANPAD 2005, Brasília DF. **Anais...**,Brasília: 2005.

ROSA, Gilson R. da...[et al.] *Anuário Brasileiro da Fruticultura 2006*. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2006. 136 p.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

SAFIEH, Hanna Yousef Emile. Logística Portuária para Exportação de Frutas. Palestra. Expofruit – Feira Internacional da Fruticultura Irrigada, UFERSA. 2006 (Palestra ministrada em 06 de outubro).

SALTÉRIO, Steven; WEBB, Alan. *The balanced Scorecard*. CA Magazine. Toronto, v. 136, n. 6, p. 39, ago. 2003.

SANTOS, José O. ; WATANABE, Roberto . Uma Análise da Correlação entre o EVA e o MVA no Contexto das Empresas Brasileiras de Capital Aberto. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 12, p. 19-32, 2005.

SAVYTZKY, Taras. *Análise de balanços*. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2006.

SECEX. Secretaria do Comércio Exterior. Disponível em:<<http://portaldoeexportador.gov.br>> Acesso em: 21 mar. 2007.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio. *Avaliação de empresas: Foco na Análise de Desempenho para o Usuário Interno: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2006.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *A revolução dos custos. Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentes e competitivos*. 7. ed. Traduzido. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SIEGEL, Sidney. *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. Traduzido. Rio de Janeiro: Makron Books, 1975.

SIMAS NETO, Tiago Gadelha. *A importância da fruticultura para desenvolvimento do Estado*. Mossoró: Expofruit – Feira Internacional da Fruticultura Irrigada/ UFERSA, 2007 (Palestra).

SINK, D. S. ; TUTTLE, T.C. *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações, gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKASHINA, N.T. ; FLORES, M. C. *Indicadores da Qualidade e do Desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996

TEIXEIRA, Maria do Socorro Gondim; PEQUENO, Rosângela dos Santos Alves; DANTAS, Jefferson Teixeira. *América Latina, Brasil e a Região Nordeste: um espaço em retalhos*. XII Encontro Nacional de Economia Política. São Paulo. Abril/2007

THOMPSON, Arthur A; FORMBY, John P. *Microeconomia da firma: teoria e prática*. 6. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

TRIVIÑHOS, A. N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Carta de apresentação

## Carta de Apresentação

Mossoró, RN, 30 de outubro de 2007.

Prezado empresário (ou responsável),

Sou docente da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e da Universidade Potiguar (UnP), bem como aluna do mestrado em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar (UnP - Campus Floriano Peixoto – Natal/RN). Preciso da colaboração de Vossa Senhoria para direcionar e conduzir uma pesquisa cujo objetivo principal é investigar as principais características da medição de desempenho das empresas produtoras de melão localizadas no pólo Mossoró-Baraúna/RN.

Dirijo-me, mui respeitosamente, a Vossa Senhoria, com o intuito de solicitar sua colaboração, que é muito valiosa, tendo em vista que os dados obtidos em sua empresa terão a finalidade de cumprir exigências para que eu obtenha o título de mestre do referido programa, tendo como orientador o Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone.

As informações prestadas neste questionário serão tratadas de maneira confidencial. Portanto, solicito que as respostas sejam as mais exatas possíveis para que o objetivo possa ser alcançado. Garanto ainda que as informações só serão apresentadas de forma agregada e que os dados obtidos em cada organização não serão destacados individualmente. Os resultados serão divulgados na Universidade Potiguar, bem como na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).

Atenciosamente

*Adriana Martins de Oliveira*

Contatos para eventuais dúvidas: (84) 9999-3963 , [adrianamo@uol.com.br](mailto:adrianamo@uol.com.br) ,  
[adrianamo@unp.br](mailto:adrianamo@unp.br)

## APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa.



## Questionário de Pesquisa

Orientador: Dr. Rodrigo José Guerra Leone  
Mestranda: Adriana Martins de Oliveira

Pesquisa:

Medição de desempenho empresarial: um estudo nas empresas produtoras de melão do pólo frutícola Mossoró/Baraúna

**I – INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE OS RESPONDENTES:**

01. Sexo

masculino       feminino

02. Qual a sua função na empresa:

Proprietário

Sócio

Administrador/gerente

Outro (especificar): \_\_\_\_\_

03. Qual a sua experiência, em anos, nesse ramo de atividade? \_\_\_\_\_ anos

04. Há quanto tempo trabalha na empresa? \_\_\_\_\_.

05. Qual o seu grau de instrução?

Nível médio incompleto

Nível médio completo

- Nível superior completo
- Nível superior incompleto
- Pós-graduação

## II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

06 – Em qual cidade a empresa está localizada?

- Mossoró-RN
- Baraúna-RN

07 – Há quanto tempo a empresa existe?

- Entre 0 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Mais de 15 anos

07.1 – Quantos empregados a empresa possui? \_\_\_\_\_

08 – Qual o porte da empresa?

- Microempresa (receita operacional bruta anual de até R\$ 1,2 milhão)
- Pequena empresa (receita operacional bruta anual superior a R\$ 1,2 milhão e inferior ou igual a R\$ 10,5 milhões)
- Média empresa (receita operacional bruta anual superior a R\$ 10,5 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões)
- Grande empresa (receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões)

09 – Natureza jurídica

- Empresário (individual)
- Sociedade empresarial limitada
- Sociedade anônima

10 – A empresa tem certificado EUREPGAP?

- Sim
- Não

11 – Em relação a sua capacidade instalada de produção, como você avalia a quantidade produzida?

- Péssimo
- Ruim
- Razoável
- Bom
- Ótimo

12 – Em relação a seus investimentos e custos, como você avalia seu faturamento no atual contexto?

Péssimo  Ruim  Razoável  Bom  Ótimo

### III – ASPECTOS RELATIVOS À MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA

13. A empresa faz algum tipo de avaliação de desempenho?

Sim  Não

14. A empresa possui algum modelo de medição de desempenho (Exemplo: *Balanced Scorecard*, Teoria das Restrições, etc) ?

Sim  Não

15. Se positivo, qual o modelo utilizado? \_\_\_\_\_

16. Você considera a medição de desempenho empresarial uma operação estratégica importante para a empresa?

Sim  Não

17. A empresa traça metas?

Sim  Não

18. A empresa compara os seus resultados com os metas traçadas?

Sim  Não

19. Existem reuniões para o debate sobre missão, valores, estratégias, metas e desempenho da empresa?

Sim  Não

20. A empresa faz comparações (*benchmarking*) entre o seu desempenho e o desempenho dos seus concorrentes?

Sim  Não

21. Em caso positivo, quais são as principais fontes de informação para se realizarem comparações?

Visita a outras organizações com características similares

Informações de consultores

Fornecedores

Clientes

- ( ) COEX  
 ( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

22. Na sua opinião, quais as principais barreiras para implantação de um sistema de medição de desempenho?

- ( ) Tempo para coletar os dados  
 ( ) Dificuldade para analisar os dados  
 ( ) Quantidades de indicadores  
 ( ) Falta de motivação por parte dos funcionários  
 ( ) Falta de incentivo da alta administração  
 ( ) Falta de metodologia para montar um sistema de medição de desempenho  
 ( ) Custo-benefício  
 ( ) Outros \_\_\_\_\_

#### IV – UTILIZAÇÃO DE INDICADORES FINANCEIROS E NÃO-FINANCEIROS

23 . Indique quais os indicadores apresentados abaixo sua empresa utiliza para medir o desempenho. Indique também qual a importância desses indicadores para sua empresa (numa escala de 1 a 5). Caso existam outros indicadores utilizados na empresa que não foram apresentados, por favor adicione-os e indique qual é sua importância para a empresa.

**Use a seguinte escala:**

01 – Não é importante

03 – Importante

05 – Muito importante

Os números 02 e 04 são opiniões intermediárias

← Não é importante

Muito importante →



INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			01	02	03	04	05
1-Liquidez corrente	Ativo circulante/passivo circulante	( )					

2-Liquidez seca	Ativo circulante-estoque-despesa do exercício seguinte/passivo circulante	( )	01	02	03	04	05
3-Liquidez imediata	Disponibilidades / passivo circulante	( )	01	02	03	04	05
4-Liquidez geral	Ativo circulante + realizável a longo prazo /passivo circulante + exigível a longo prazo	( )	01	02	03	04	05
5-Participação de capitais de terceiros sobre recursos totais (quantidades)	Capital de terceiros / capitais de terceiros + capital próprio	( )	01	02	03	04	05
6-Garantia de capital próprio do capital de terceiros	Capital próprio / capital de terceiros	( )	01	02	03	04	05
7-Composição de endividamento	Passivo circulante / capital de terceiros	( )	01	02	03	04	05
8-Prazo médio de recebimento de vendas	360dias x duplicatas a receber / vendas brutas	( )	01	02	03	04	05
9-Prazo médio de pagamento das compras	360dias x fornecedores / compras	( )	01	02	03	04	05
10-Prazo médio de renovação de estoque	360dias x estoque / custo das vendas	( )	01	02	03	04	05
11-Posicionamento de atividade	PMRE + PMRV / PMPC	( )	01	02	03	04	05
12-custo com pessoal	Custos com pessoal/orçamento previsto x 100	( )	01	02	03	04	05
13-Absenteísmo (%)	Número de faltas / Número de dias trabalhados x 100	( )	01	02	03	04	05
14-Turn over (%)	Número de funcionários desligados da empresa / número total de funcionário x 100	( )	01	02	03	04	05
15-Horas de treinamento (h/func)	Total de horas de treinamento / número de funcionários	( )	01	02	03	04	05
16-Acidentes de trabalho	Número de acidentes	( )	01	02	03	04	05
17-Índice de horas extras (%)	Total de horas extras / total de horas trabalhadas x 100	( )	01	02	03	04	05
18-Custo de transporte como um percentual das vendas	Custo total do transporte / vendas totais	( )	01	02	03	04	05
19-Custo de frete por unidade expedida	Custo total do transporte / total de unidades expedidas	( )	01	02	03	04	05
20-Utilização da capacidade de carga de caminhões	Carga total expedida / capacidade teórica total dos veículos utilizados	( )	01	02	03	04	05
21-Avarias no transporte	Avarias no transporte / total expedido	( )	01	02	03	04	05

22-Quilometragem total	Trajeto total percorrido	( )	01	02	03	04	05
23-Manutenção e lubrificantes das máquinas empregadas na produção	Custo real	( )	01	02	03	04	05
24-Margem bruta	Lucro bruto / receita líquida de vendas	( )	01	02	03	04	05
25-Margem líquida	Lucro líquido / receita líquida de vendas	( )	01	02	03	04	05
26-Retorno sobre patrimônio líquido	Lucro líquido / patrimônio líquido	( )	01	02	03	04	05
27-Retorno sobre investimento	Lucro líquido / ativo total	( )	01	02	03	04	05
28-Avaliação de fornecedores	Número de produtos defeituosos por fornecedor	( )	01	02	03	04	05
29-Lead time (tempo de processamento ou tempo de espera)	Tempo transcorrido do pedido até a entrega do produto	( )	01	02	03	04	05
30-Número de parcerias	Número de empresas com as quais desenvolve negócios	( )	01	02	03	04	05
31-Retenção dos clientes	Total de clientes ativos / total de clientes x 100	( )	01	02	03	04	05
32-Satisfação do cliente	Por meio de questionário após a entrega do produto	( )	01	02	03	04	05
33-Qualidade dos produtos	Número de reclamações	( )	01	02	03	04	05
34 – Embalagem	Valor da embalagem	( )	01	02	03	04	05
35-Investimento em ação social	Valor do investimento	( )	01	02	03	04	05
36-Valor da marca	Valor da marca da empresa	( )	01	02	03	04	05
37-Evolução da posição no mercado	Posição em relação aos concorrentes	( )	01	02	03	04	05

INDICADORES UTILIZADOS PELA EMPRESA E NÃO ABORDADOS ANTERIORMENTE. SE NECESSÁRIO, UTILIZE O VERSO.

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			01	02	03	04	05
		( )	01	02	03	04	05
		( )	01	02	03	04	05
		( )	01	02	03	04	05
		( )	01	02	03	04	05
		( )	01	02	03	04	05
		( )	01	02	03	04	05
		( )	01	02	03	04	05
		( )	01	02	03	04	05
		( )	01	02	03	04	05

Agradeço sua participação e sua colaboração, que serão extremamente úteis para a consecução de nosso trabalho acadêmico.

Atenciosamente,

Adriana Martins de Oliveira – e-mail: [adrianamo@uol.com.br](mailto:adrianamo@uol.com.br) Fone: (84) 3317-1009 / (84) 9999-3963

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)