



**JOSÉ RIBAMAR MARQUES DE CARVALHO**

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL: UM ESTUDO NAS  
ORGANIZAÇÕES DO SETOR SALINEIRO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO  
NORTE**

**NATAL – RN**

**2007**

**JOSÉ RIBAMAR MARQUES DE CARVALHO**

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL: UM ESTUDO NAS ORGANIZAÇÕES  
DO SETOR SALINEIRO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob a orientação do Prof. Dr. José Matias Pereira, para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, na Área de Concentração: Mensuração Contábil, Linha de Pesquisa: Modelo de Informações Gerenciais.

NATAL – RN

2007

## FICHA CATALOGRÁFICA

CARVALHO, José Ribamar Marques de.

Medição de Desempenho Empresarial: Um estudo nas Organizações do Setor Salineiro no Estado do Rio Grande do Norte / José Ribamar Marques de Carvalho. Natal: o autor, 2007. p.103.

Dissertação de Mestrado do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UnB, UFPE, UFPB e UFRN).

Orientador: José Matias Pereira, Dr.

1. Setor Salineiro; 2. Medição de Desempenho;  
3. Processo de Gestão Empresarial.



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE

*JOSÉ RIBAMAR MARQUES DE CARVALHO*

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL: UM ESTUDO NAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR SALINEIRO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: MENSURAÇÃO CONTÁBIL

LINHA DE PESQUISA: MODELO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato **JOSÉ RIBAMAR MARQUES DE CARVALHO APROVADO**

Natal, RN, 15/03/2007.

---

Prof. José Matias Pereira Dr. (UnB)  
Orientador

---

Prof. José Dionísio Gomes da Silva Dr. (UFRN)  
Membro Interno

---

Prof. Carlos Alberto Freire de Medeiros Dr. (UFRN)  
Membro Externo

## DEDICATÓRIA

### Dedico este trabalho

Ao Senhor Todo Poderoso, Deus, minha fortaleza e o meu amparo.

A minha amada e estimável Mãe, pelos ensinamentos transmitidos durante a vida, pela sua força incansável em prol da minha realização profissional. A ti, Mãe, o meu eterno amor e gratidão.

A Enyedja Kerlly Martins de Araújo Carvalho, minha esposa maravilhosa, pelo apoio, amor e principalmente compreensão. Por entender que minha ausência era necessária durante o mestrado. Serei grato a ti por toda a vida. Amo-te!

A minha amada filha, Anna Vitória Marques Martins, pelos momentos de renúncia ao seu amor, em busca de um futuro próspero.

Ao meu irmão Eilzo Afonso Marques de Carvalho e ao meu pai Antônio Williams Matos de Carvalho (*in memoriam*). Gostaria muito que vocês estivessem aqui para compartilhar dessa felicidade. Eterna saudade!

Aos meus irmãos George Williams, Edward Simão e Edésio Afonso.

A minha tia Glória.

A minha querida sogra, Lenilda Lopes, pelo apoio durante o mestrado.

Finalmente, a todos e todas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste sonho.

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Matias Pereira, meu orientador, por todos os ensinamentos, estímulos e contribuições que a mim foram oferecidos durante esta importante fase de capacitação - o meu sonhado mestrado. Obrigado, mestre!

Aos professores Dr. Jorge Katsumi Niyama, Dr. José Dionísio Gomes da Silva, Dr. César Augusto Tibúrcio Silva, Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante, Dr. Paulo Amilton, Dr. Francisco Martinho Ornelas, Dr<sup>a</sup> Aneide de Oliveira Araújo. Sem o incentivo e os ensinamentos desses mestres essa fase não seria alcançada.

Ao professor MSc. Erivan Ferreira Borges, pela amizade, apoio e consideração recebida na cidade de Natal, RN.

Ao professor Saulo Diniz, por representar um grande amigo, que esteve sempre presente nas horas de dificuldades do mestrado.

A Ridan e Luciene nossas secretárias sempre atenciosas em nos receber.

Aos amigos do mestrado Yara Magally, Joana D'arc, Josicarla Santiago, Diogo Henrique, Geraldo Magela, Robério Dantas, Cícero Caldas, Thiago e Cínthia.

Um agradecimento especial às amigas Fernanda Marques e Lúcia Albuquerque pelo apoio e auxílio durante nossas discussões em busca do conhecimento – vocês representam o significado de uma verdadeira amizade.

Ao Sr. Holanda, Sr<sup>a</sup> Elisabete pela compreensão e apoio, oferecendo-nos força durante os momentos difíceis nas aulas em João Pessoa, PB.

Aos amigos Júnior e Thalles.

A Kelly Costa pelo apoio concedido na revisão ortográfica, bem como das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Ao amigo Wenner Gláucio pelos incentivos em busca do mestrado.

Às organizações que participaram desta pesquisa, contribuindo com uma boa receptividade ao fornecer informações fundamentais na consecução deste estudo.

Ao SIESAL - Sindicato do Setor Salineiro no Estado do Rio Grande do Norte, pelas informações recebidas e necessárias à dissertação.

À Universidade Estadual do Rio Grande do Norte, principalmente, aos professores Flávio Xavier, Auris Martins e Sérgio Pedrosa.

A coordenadora do Curso de Ciências Contábeis da UFCG, professora Msc. Victoria Puntriano Zúniga.

À Universidade Federal de Campina Grande, por compreender que a capacitação docente faz parte da melhoria do ensino superior.

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

Enfim, a todos e todas que de alguma forma contribuíram para a conclusão desse projeto.

Muito obrigado!

CARVALHO, José Ribamar Marques de. **Medição de Desempenho Empresarial: Um Estudo nas Organizações do Setor Salineiro no Estado do Rio Grande do Norte.** Dissertação de Mestrado, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Ano 2007, 103fls.

## RESUMO

Esse estudo tem como objetivo investigar as principais características da medição de desempenho empresarial das organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte. Para isso, foram pesquisadas 31 empresas do setor de um total de 39 organizações. O instrumento de coleta foi um questionário com perguntas objetivas direcionadas aos gestores. Utilizou-se do 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 sete hipóteses testadas, quatro hipóteses foram rejeitadas, dentre elas: relação entre o tempo de experiência dos gestores e utilização da avaliação de desempenho, relação entre o porte da empresa e comparação do que foi planejado e executado, relação do tempo de experiência do gestor e utilização de *benchmarking*, e relação do tempo de atividade da empresa *versus* comparação do que foi planejado e executado. Já as hipóteses aceitas foram as seguintes: relação entre o porte da empresa e certificação ISO, relação entre o porte da empresa e divulgação de diretrizes e estratégias, e relação entre o tempo de atividade da empresa *versus* utilização de *benchmarking*. Os indicadores financeiros mais utilizados foram os relacionados ao ciclo operacional e ao desempenho econômico. No tocante aos indicadores não-financeiros, os mais utilizados foram os relacionados à qualidade dos produtos, satisfação do cliente, evolução da posição no mercado, avaliação dos fornecedores e valor da marca. Os resultados empíricos revelam que as organizações desse setor não possuem um sistema de medição de desempenho estruturado de acordo com a literatura específica.

**Palavras-chave:** Setor Salineiro, Medição de Desempenho, Processo de Gestão Empresarial.

CARVALHO, José Ribamar Marques de. **Measurement of Business Acting: A Study in Section of Salt Organizations in the State of Rio Grande do Norte.** Masters Dissertation, Multiinstitutional and Inter-Regional Program in Accounting Sciences of the University of Brasilia, Federal University of Paraiba, Federal University of Pernambuco and Federal University of Rio Grande do Norte. Year of 2007, 103 fls.

### ***ABSTRACT***

This study aims at investigating the major characteristics of entrepreneurial performance measurement of the salt sector organizations in the state of Rio Grande do Norte. In order to do this, 31 enterprises from this sector, from a total of 39 organizations, were researched. The instrument of collecting data was a questionnaire with objective questions to the managers. It was used the SPSS, version 13.0, to accomplish the descriptive analysis of the data, as the non-parametric statistic tests (Fisher's Exact Test and Square-Qui). From seven hypotheses tested, four were rejected, among them: the relationship between managers' experience time and the utilization of performance evaluation, the relationship between the size of the enterprise and the comparison of what was planned and executed, the relationship between the managers' experience time and the utilization of benchmarking, the relationship between the enterprise functioning time versus comparison of what was planned and executed. The accepted hypotheses were the following: the relationship between the size of the enterprise and the ISO certification, the relationship between the size of the enterprise and the publicizing of guidelines and strategies, and the relationship between the enterprise functioning time versus benchmarking utilization. The most used financial indexes were those related to the operational cycle, and economic performance. Regarding to the non-financial indexes, the most used were those related to the product quality, costumers' satisfaction, evolution of the position in the market, suppliers' evaluation, and the value of the brand. The empiric results revealed that the organizations from this sector do not have a system of mediation of structured performance according to the specific literature.

**Keywords:** Salt Sector; Performance Measurement, Entrepreneurial Management Process.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 - Sexo do Entrevistado .....	60
Tabela 4.2 – Cargo do entrevistado .....	60
Tabela 4.3 - Tempo de experiência no setor salineiro .....	60
Tabela 4.4 - Grau de instrução.....	61
Tabela 4.5 - Atividade empresarial.....	62
Tabela 4.6 - Natureza jurídica .....	62
Tabela 4.7 - Tempo de atuação da empresa no mercado .....	63
Tabela 4.8 - Quantidade de funcionários .....	63
Tabela 4.9 - Porte da empresa .....	64
Tabela 4.10 - Assessoria profissional .....	64
Tabela 4.11 - Quantidade de produtos .....	65
Tabela 4.12 - Certificação de qualidade.....	65
Tabela 4.13 - Avaliação de desempenho empresarial.....	66
Tabela 4.14 - Comparação entre o planejado e o executado.....	66
Tabela 4.15 - Divulgação de diretrizes e estratégias.....	66
Tabela 4.16 - Utilização do <i>benchmarking</i> para avaliar o desempenho .....	67
Tabela 4.17 - Sindicato do setor salineiro.....	67
Tabela 4.18 - Informações de consultores.....	68
Tabela 4.19 - Visita a organizações com características similares.....	68
Tabela 4.20 - Principais barreiras para implantar um sistema de medição de desempenho ...	68
Tabela 4.21 - Indicadores de liquidez .....	70
Tabela 4.22 - Grau de importância dos indicadores de liquidez .....	70
Tabela 4.23 - Indicadores de desempenho relacionados ao RH.....	71
Tabela 4.24 - Grau de importância dos indicadores relacionados ao RH.....	72
Tabela 4.25 - Indicadores de desempenho relacionados ao ciclo operacional.....	72
Tabela 4.26 - Grau de importância dos indicadores relacionados ao ciclo operacional .....	73
Tabela 4.27 - Indicadores de desempenho relacionados à área de transportes .....	73
Tabela 4.28 - Grau de importância dos indicadores relacionados à área de transportes.....	74
Tabela 4.29 - Indicadores de desempenho econômico .....	74
Tabela 4.30 - Grau de importância dos indicadores de desempenho econômico.....	75
Tabela 4.31 - Indicadores de desempenho relacionados ao endividamento .....	75
Tabela 4.32 - Grau de importância dos indicadores de endividamento .....	76
Tabela 4.33 - Indicadores de desempenho não-financeiros .....	76
Tabela 4.34 - Grau de importância dos indicadores de desempenho não-financeiros.....	77
Tabela 4.35 - Tempo de experiência dos gestores e Utilização de avaliação de desempenho. 79	
Tabela 4.36 - Relação entre o Porte da Empresa e Certificação ISO .....	81
Tabela 4.37 - Porte da Empresa e Divulgação de Diretrizes e Estratégias .....	82
Tabela 4.38 - Porte da Empresa e Comparação entre o que foi Planejado e Executado.....	83
Tabela 4.39 - Tempo de Experiência do Gestor e Utilização de Benchmarking .....	84
Tabela 4.40 - Tempo de Atividade da Empresa e Utilização de Benchmarking.....	85
Tabela 4.41 - Tempo de Atividade e Comparação do que foi Planejado e Executado.....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores Não-Financeiros .....	42
--	----

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Balanced Scorecard.....	44
Figura 2 - Benchmarking: Resultados X Tempo .....	46
Figura 3 - Escala de Likert .....	54

## LISTA DE SIGLAS

SIESAL – Sindicato da Indústria de Extração do Sal Marinho no Estado do Rio Grande do Norte.  
FIERN – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte  
LC – Liquidez Corrente  
LS – Liquidez Seca  
LG – Liquidez Geral  
LI – liquidez Imediata  
AC – Ativo Circulante  
PC – Passivo Circulante  
CCL – Capital Circulante Líquido  
PME – Prazo Médio de Estocagem  
PMF – Prazo Médio de Fabricação  
PMV – Prazo Médio de Vendas  
PMC – Prazo Médio de Cobrança  
PMPF – Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores  
ML – Margem Líquida  
RSPL – Retorno sobre o Patrimônio Líquido  
ROI – Retorno sobre Investimento  
PCTRT – Participação do Capital de Terceiros sobre os Recursos Totais  
ELP – Exigível em Longo Prazo  
PL – Patrimônio Líquido  
GCPCT – Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros  
BSC – *Balanced Scorecard*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Justificativa e Relevância da Pesquisa .....	17
1.2 Problema de Pesquisa.....	20
1.3 Objetivos da Pesquisa .....	21
1.4 Estrutura da pesquisa .....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 O Processo de Gestão.....	23
2.2 Evolução das Medidas de Desempenho Empresarial .....	24
2.3 Importância das Medidas de Desempenho Empresarial .....	26
2.4 Características das Medidas de Desempenho Empresarial .....	29
2.4.1 Medidas de Desempenho Financeiro .....	30
2.4.1.1 Indicadores de Liquidez .....	30
2.4.1.2 Indicadores de Desempenho Relacionados aos Recursos Humanos .....	33
2.4.1.3 Indicadores de Desempenho Relacionados ao Ciclo Operacional .....	35
2.4.1.4 Indicadores de Desempenho Relacionados à Área de Transportes .....	37
2.3.1.5 Indicadores de Desempenho Econômico .....	37
2.4.1.6 Indicadores de Desempenho Relacionados ao Endividamento .....	38
2.4.2 Medidas de Desempenho Não-Financeiro .....	40
2.5. Combinação de Medidas Financeiras e Não-Financeiras .....	42
2.6 Benchmarking.....	45
2.7 Problemas dos Sistemas de Medição de Desempenho.....	47
<b>3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>49</b>
3.1 Hipóteses da Pesquisa .....	51
3.2 População da Pesquisa .....	52
3.3 O pré-teste .....	53
3.4 Questionário e definição das variáveis de pesquisa.....	54
3.5 Tratamento Estatístico.....	58
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>59</b>
<b>4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS</b> .....	<b>59</b>
4.1.1 Caracterização dos Representantes das Empresas.....	59
4.1.2 Caracterização das Empresas Pesquisadas.....	61
4.1.3 Aspectos Relacionados às Características da Medição de Desempenho das Empresas Pesquisadas .....	65
4.2 Teste de Hipóteses .....	79
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>90</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>96</b>

## CAPÍTULO I

### 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, atrelada à competitividade existente entre os mercados, as organizações passaram a sentir a necessidade de buscar novas maneiras de controlar suas atividades. O surgimento dessas novas técnicas permitiu que fossem sendo criados métodos cada vez mais modernos e eficientes de gerenciamento incumbidos de promover um melhor direcionamento das empresas.

Nesse sentido, a administração estratégica começou a ganhar espaço e assim definir novas formas de favorecer o processo decisório. Desta forma, tornou-se indispensável a utilização de sistemas de medição que pudessem reconhecer e mensurar, de forma mais correta, as atividades empresariais, na tentativa de avaliar melhor o seu desempenho.

O processo de medir desempenho nas organizações objetiva desenvolver vantagens internas e externas, para melhorar seus processos e alcançar excelência empresarial. Nesse contexto, a utilização de indicadores que realmente possam verificar se os objetivos, a missão, as metas, os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças, as oportunidades da empresa estão sendo atingidos, ou melhor, analisados, é fator de grande importância para subsidiar a tomada de decisão.

A magnitude dos sistemas de controle de desempenho tem se desenvolvido, a fim de incluir novos elementos importantes no conjunto dos indicadores de desempenho - os ativos intangíveis. Deste modo, no atual cenário econômico, é cada vez mais complexa a atuação das empresas, uma vez que, nesse ambiente de competição, as organizações precisam adotar estratégias inovadoras e de forte relevância para viabilizar a tomada de decisões.

O gerenciamento das práticas organizacionais, principalmente as relacionadas às medidas de desempenho organizacional, precisa ser revisto a cada momento e aperfeiçoado, para garantir que a utilização das informações gerenciais seja capaz de satisfazer as necessidades daqueles que estão inseridos no processo decisório.

As novas estratégias de gestão das organizações oriundas da competitividade vêm ocasionando o surgimento de sistemas de informações gerenciais capazes de minimizar as dificuldades encontradas no âmbito das decisões das empresas, tentando desta maneira superar os limites da contabilidade tradicional.

As medidas de desempenho organizacionais são partes integrantes do processo decisório, capazes de subsidiar os tomadores de decisão em vários tipos de segmentos econômicos, de modo que a sua utilidade está vinculada ao tipo ou modelo de decisão de cada gestor.

Acredita-se que, em muitas situações, os gestores cogitam a possibilidade de tomar decisões sobre: aceitar ou não um cliente; o valor do preço de venda de produtos; manter ou substituir um equipamento produtivo; o valor do preço de venda dos produtos; utilizar ou não sistemas informatizados para avaliar desempenho; treinar ou não funcionários; decidir sobre a forma pela qual serão tomadas as decisões, decidir quais os tipos de indicadores financeiros e não-financeiros, em fim, maneiras que venham garantir a vitalidade empresarial.

No processo empresarial, a avaliação da administração das organizações, dada a dinâmica que a envolve, torna-se uma tarefa extremamente complexa. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 21) entendem que a importância e a dificuldade da mensuração e da avaliação do desempenho em uma organização se concentram no termo medir, pois “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”.

Na tomada de decisões organizacionais, o que parece ser simples na maioria das vezes é complexo e precisa de análises diferenciais e alternativas para viabilizar o processo decisório, mostrando que os gestores necessitam conhecer as informações necessárias a cada decisão como maneira de maximizar resultado (lucro). Atualmente existem várias ferramentas, bem como modelos gerenciais que são utilizados no ambiente interno das empresas como alternativa de mensurar de forma mais adequada seus resultados e conseqüentemente adquirir vantagem competitiva no mercado.

Vários estudiosos têm realizado pesquisas sobre o assunto dos indicadores de desempenho dentro dos ambientes organizacionais, dentre os quais, destacam-se Kaplan e Norton (1993, 1997 e 2000), Sink e Tuttle (1993), Neely e Gregory (1995), Ghalayini e Noble (1996), Eccles (2000), Miranda (1999, 2000, 2002), Anthony e Govindarajan (2001), Gary e Maddux (2005) Salterio e Webb (2003). Estes autores evidenciam nos seus estudos que as medidas de desempenho são de grande importância para o processo de controle das atividades empresariais, tendo em vista que as informações obtidas por esse processo de medição beneficiam a tomada de decisões empresariais e favorecem a continuidade das organizações.

A quantidade de publicações a respeito do assunto cresce em um ritmo considerável: cerca de vinte por cento do tempo dos pesquisadores tem sido dedicado ao tema desde 1994, de modo que em 2003 já havia mais de 12 milhões de sites na internet relacionados ao assunto (HOURNEAUX JR. *et al apud* DE WALL, 2005, p.01).

Analisando a importância que as medidas de desempenho representam para monitoramento das atividades e metas organizacionais, em curto ou longo prazo, o estudo foi desenvolvido nas empresas do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte.

Os resultados evidenciaram as características da medição de desempenho empresarial utilizadas pelas empresas. Desta forma, foi possível verificar como as organizações do setor salineiro do estado do Rio Grande do Norte avaliam o seu desempenho empresarial, quais os indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro utilizados no processo decisório e qual a relação entre as características das empresas e as características da medição de desempenho organizacional de acordo com a literatura.



## 1.1 Justificativa e Relevância da Pesquisa

O estado do Rio Grande do Norte está localizado na região Nordeste do Brasil, apresenta uma extensão territorial de 53.077,3 km<sup>2</sup> (representando 0,62% do território nacional). A população do estado é de 3.003.087 habitantes, segundo as estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (agosto, 2005), cuja capital, Natal, apresenta 712.317 habitantes.

O mercado salineiro do Rio Grande do Norte mostra-se como um segmento propulsor da economia estadual e nacional por ser um setor de grande representatividade econômica, com uma produção em torno de 95% de todo o sal produzido no Brasil.

Conforme o SIESAL (2005), a produção de sal marinho em toneladas no Brasil concentra-se em quatro estados: o estado do Rio de Janeiro, segundo lugar no *ranking* de produção do sal marinho, com valores oscilando entre 105.000 toneladas em 1998 e 309.550 no ano de 2004; o estado do Ceará se destaca logo após com uma produção variando entre 30.000 e 80.000 toneladas no período de 1998 a 2004; posteriormente, encontra-se o estado do Piauí, o qual apresenta uma produção inferior aos demais estados, com valores em torno de 40.000 toneladas em 1998 e 15.000 toneladas no ano de 2004.

O estado potiguar produziu respectivamente cerca de 5.108.190 toneladas no ano de 1998; 4.378.042 toneladas em 1999; 4.435.515 toneladas em 2000; 4.166.143 em 2001; 4.680.912 durante o ano de 2002; 4.737.787 no período de 2003 e, em 2004, 4.813.418 toneladas, destacando-se como o principal produtor nacional do sal marinho. Nessa perspectiva, os municípios que se destacam são Macau (41,09%), Mossoró (33,73%), Areia Branca (12,82%), Galinhos (7,16%) e Grossos (5,20%) do total produzido.

A maior produção do produto salineiro concentra-se na cidade de Macau seguido da cidade de Mossoró que tem uma característica peculiar em relação ao produto salineiro.

De acordo com Silva (2001, p. 117):

[...] a cidade de Mossoró é o ponto central de sal no Brasil, principalmente pela facilidade de escoamento do produto pelo acesso entre as cidades de Natal-RN e Fortaleza-CE, e também por possuir estradas pavimentadas, uma vez que, os outros municípios no período do inverno não possibilitam acesso para veículos de carga.

Segundo informações do Ministério da Fazenda (Secretaria de Acompanhamento Econômico), contidas no Parecer nº. 06120/2003/RJ, a produção mundial do produto,

estimada em 2003, esteve em torno de 214 milhões de toneladas. Os Estados Unidos continuaram como os principais produtores. Neste ano, a produção de sal dos EUA cresceu cerca de 2,23%, correspondendo a um percentual de 19,6% da produção mundial; a China possui 16,2%; a Alemanha detém 6,7%; e a Índia, por sua vez, contém 7,1% do total produzido no mundo. Já o Canadá produziu o correspondente 5,8% e a Austrália 4,8% da produção mundial. Por fim, o país Mexicano destaca-se com 3,8% e a França com 3,32% da produção mundial. Neste cenário, o Brasil está em nono lugar no *ranking* dos maiores produtores do sal marinho com 3,3% da produção mundial.

Justificando ainda a relevância desse setor na economia Potiguar. A Secretaria de Tributação do Estado do Rio Grande do Norte realizou um estudo e nele está evidenciado o desempenho da arrecadação do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e a participação dos 200 maiores contribuintes no estado do Rio Grande do Norte no ano de 2003. Os 200 maiores contribuintes foram distribuídos em 15 grandes grupos, de acordo com seu grau de importância na economia do estado. O estudo demonstra os setores que mais se destacaram na arrecadação (ordem crescente):

- 1) concessionárias de serviços públicos de energia, água e telecomunicações;
- 2) indústria têxtil de confecções e calçados;
- 3) indústria de alimentos;
- 4) fabricação de cimento;
- 5) indústria, comércio, moagem e refino de sal marinho [grifô do autor];**
- 6) indústria e comércio de bebidas em geral;
- 7) comércio atacadista de alimentos e utilidades em geral;
- 8) comércio varejista de alimentos em geral;
- 9) comércio varejista de veículos novos e usados e peças em geral;
- 10) combustíveis e lubrificantes de origem vegetal e mineral;
- 11) comércio varejista de material de construção e elétrico em geral;
- 12) comércio varejista de confecções, calçados, perfumes e acessórios em geral;
- 13) comércio varejista de eletrodomésticos em geral;
- 14) comércio varejista e atacadista de produtos farmacêuticos e hospitalares;

15) outras atividades não especificadas.

Dentre os segmentos analisados, oito superaram a média de crescimento da arrecadação estadual, dentre estes o setor salineiro. É possível verificar, no estudo, que o segmento salineiro (indústria, comércio, moagem e refino do sal marinho) obteve um desempenho global de 1,7% em 2001, 1,5% em 2002 e 1,8% no ano de 2003 em relação à arrecadação estadual total do ICMS do estado. Percebe-se ainda que, dentre os 200 maiores contribuintes do imposto, 14 empresas do setor salineiro destacaram-se, mostrando com isso sua representatividade na economia potiguar.

Diante dessa contextualização, considerando que, nas organizações, um dos fatores que pode melhorar a estratégia, a competitividade e a sobrevivência é a utilização de sistemas de medição de desempenho através de indicadores de *performance* organizacional em busca do gerenciamento eficiente dos seus processos, fica evidente que uma investigação, quanto às medidas de desempenho utilizadas neste setor, pode contribuir para a eficácia da gestão empresarial. Nesse sentido, esta pesquisa pretendeu efetuar um estudo nas empresas que estão inseridas no segmento do sal marinho no estado do Rio Grande do Norte.

Desse modo, esta pesquisa justifica-se de acordo com a possibilidade de comparação entre as informações utilizadas pelas várias empresas deste ramo, objetivando tornar-se um estudo para servir como fonte de consulta para estudantes e profissionais interessados nesta área específica.

## 1.2 Problema de Pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p.26-27), a formulação do problema de pesquisa é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução. Para as autoras, o problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração, considerando-se os seguintes aspectos:

- a) viabilidade: pode ser eficazmente resolvido através de pesquisa;
- b) relevância: deve ser capaz de trazer conhecimentos novos;
- c) novidade: está adequado ao estágio atual da evolução científica;
- d) exeqüibilidade: pode chegar a uma conclusão válida;
- e) oportunidade: atende a interesses particulares e gerais.

Nessa perspectiva, buscou-se elaborar o problema da presente pesquisa, tendo em vista a necessidade de conhecer a sistemática da medição de desempenho das organizações, uma tarefa de grande importância no processo decisório e, conseqüentemente, na continuidade das empresas. Pois, acredita-se que pouco se conhece a respeito do setor salineiro em relação a teoria e a prática.

Diante do exposto, visto que é de grande importância a utilização de indicadores de desempenho (financeiros e não-financeiros) no processo de avaliação empresarial, surge o seguinte questionamento: **Quais as características da medição de desempenho empresarial utilizadas pelas organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte?**

### 1.3 Objetivos da Pesquisa

Após a caracterização da situação-problema e da definição da questão de pesquisa, faz-se necessário construir os objetivos. Desta maneira, Marconi e Lakatos (2002, p.24) afirmam que toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar, no intuito de responder às perguntas: Por quê? Para quê? Para quem?

Os objetivos de uma pesquisa buscam explicitar o sentido, a utilidade, o produto e o resultado esperado da pesquisa. São as etapas que devem ser atingidas para solucionar o problema.

Sob esse aspecto, esse estudo teve como **objetivo geral**:

- Investigar as principais características da medição de desempenho empresarial das organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte.

De acordo com Matias-Pereira (2005, p.8), “[...] os ‘objetivos específicos’ estabelecem os diferentes níveis intermediários que deverão ser atingidos ao longo da realização da pesquisa. A soma dos objetivos específicos dará o resultado geral esperado, ou seja, o objetivo geral”.

Nesse entendimento, a pesquisa teve como **objetivos específicos**:

- Identificar como as organizações do setor salineiro do estado do Rio Grande do Norte avaliam o seu desempenho empresarial;
- Verificar quais são os indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro utilizados no processo decisório das empresas salineiras no estado do Rio Grande do Norte;
- Analisar a relação entre as características das empresas e as características da medição de desempenho organizacional.

#### 1.4 Estrutura da pesquisa

O primeiro capítulo trata da introdução da pesquisa, na qual são enfatizados os argumentos que levaram a execução do estudo.

No segundo capítulo, é evidenciado o referencial teórico que teve por objetivo conhecer as especificidades sobre o processo de gestão, a evolução e importância das medidas de desempenho empresarial, as características das medidas de desempenho (financeiras e não-financeiras), a combinação de medidas financeiras e não-financeiras, o *benchmarking* e por fim, os problemas dos sistemas de medição de desempenho.

O terceiro descreve a metodologia da pesquisa, evidenciando a descrição de todas as etapas e as premissas utilizadas, para que os objetivos deste estudo fossem atingidos, ou seja, as hipóteses da pesquisa, o pré-teste, o questionário e a definição das variáveis, o universo e amostra da pesquisa e o tratamento estatístico.

O quarto capítulo demonstra a análise dos resultados da pesquisa, por meio da coleta de dados (análise descritiva e teste de hipóteses).

O quinto apresenta as conclusões e limitações do estudo, bem como as sugestões para futuras pesquisas.

Além desses cinco capítulos, encontram-se as referências e o apêndice da pesquisa, representado pelo questionário da dissertação.

## CAPÍTULO II

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos anos, a ciência contábil tem sofrido várias críticas por não prestar informações úteis aos usuários, já que suas informações, normalmente, refletiam apenas a situação econômica, financeira e patrimonial. Estas críticas desencadearam o surgimento de várias ferramentas capazes de auxiliar o processo de decisão. Com intuito de facilitar o entendimento acerca das informações utilizadas neste novo cenário, são apresentadas a seguir algumas definições, de acordo com a literatura especializada acerca do assunto desenvolvido nesta pesquisa.

#### 2.1 O Processo de Gestão

Dentro do ambiente das organizações, existem diversas atividades que precisam ser planejadas, monitoradas, executadas e comparadas na tentativa de atender aos objetivos do empreendimento. Assim, é notório que todo empreendimento possui um processo de gestão, no qual são estabelecidos de maneira implícita ou explícita os objetivos, as metas, as estratégias que a organização estabelecerá para permanecer no mercado.

De acordo com Schmidt *et al* (2006, p.11), o processo de gestão inicia-se na missão da empresa e no modelo de gestão, em que pode ser observado o conjunto das crenças e valores que devem nortear o comportamento dos gestores. Deste modo, o processo de gestão pode ser definido como o conjunto de procedimentos e determinações que os gestores identificam como necessários para impulsionar a empresa da atual situação à outra identificada como possível e desejada em um tempo futuro.

No entendimento dos autores, o processo de gestão pode ser sintetizado como um processo de controle de desempenho da empresa como um todo, cuja finalidade é a de garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa. Nesse processo, é determinado o desempenho esperado das diversas unidades de negócio que compõem a organização.

Nesse sentido, o “processo de gestão pode ser dividido em quatro partes: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle” (SCHMIDT *et al*, 2006, p.12 *apud* CROZZATTI, 2002).

Para esses estudiosos, o planejamento estratégico é a primeira fase do processo de gestão, tendo como objetivo o entendimento do cenário, no qual a empresa está inserida, a fim de otimizar o efeito das interações com as demais entidades e variáveis ambientais. O resultado ou produto do planejamento estratégico é dado através de linhas mestras de ação, de forma que o plano, juntamente com as diretrizes estratégicas, servirá de base para o planejamento das operações futuras.

Especificamente em relação ao planejamento estratégico, Anthony e Govindarajan (2001) argumentam que, no processo de gerenciamento de uma empresa, existem duas atividades distintas: a formulação de estratégias e o planejamento estratégico. Desta forma, no processo de formulação de estratégias, a administração define os objetivos da empresa e as estratégias para atingir seus objetivos.

Para Figueiredo e Caggiano (2004, p.44) o processo de planejamento estratégico considera os objetivos e as estratégias aprovados e procura desenvolver programas para o cumprimento eficiente dos mesmos, compreendendo um período de três a dez anos, por isso normalmente é chamado de planejamento de longo prazo.

No que se refere ao planejamento operacional, Nakagawa (1993, p.51) destaca que esse tipo de planejamento é capaz de definir os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa, tendo como produto final o orçamento operacional na busca de um equilíbrio estacionário das interações dinâmicas que ocorrem nos seus sistemas internos.

A fase de execução consiste de acordo com Schmidt *et al* (2006, p.12) ao citar Crozzzatti (2002), na implantação do orçamento operacional. Ou seja, nesta fase cada gestor deverá identificar todas as alternativas possíveis, escolher a que melhor cumpra os planos operacionais e acompanhar as ações da área até a efetiva conclusão da transação ou evento.

Em relação ao controle, Figueiredo e Caggiano (2004) asseguram que a função de controle no processo de decisão está intimamente ligada à função de planejamento por um sistema de *feedback* que informa o resultado de decisões passadas, possibilitando a comparação entre os desempenhos e os objetivos planejados.

## **2.2 Evolução das Medidas de Desempenho Empresarial**

A crescente concorrência entre os mercados, oriundos da globalização, provocou uma grande modificação nos ambientes das empresas. A partir disso, várias metodologias, aliadas



ao esforço incansável de estudiosos das ciências organizacionais, fizeram surgir novas formas de avaliar e minimizar as dificuldades enfrentadas no processo decisório.

Segundo Neely e Bourne (2000) no início do século XX a Dupont e a General Motors começaram a desenvolver os primeiros indicadores de desempenho financeiro. Eles advogam que:

*“The first financial ratios and budgetary control procedures were developed in DuPont and General Motors during the early 1900s. These were widely adopted and hardly evolved during the subsequent 80 years. In the early 1980s, however, people began to recognise that pure financial reporting was an inadequate basis for managing modern businesses. Times had changed, but performance measurement had not kept up. In the late 1980s there was a surge of interest in new measures, but the vast majority of people discussing their organisation's measurement systems spoke about isolated initiatives. They talked about introducing measures of shareholder value, economic profit, customer satisfaction, employee satisfaction, internal operations performance, intellectual capital and intangible assets. At that time each of these individual measures of performance was designed to supplement the pre-existing financial measures.”*

No entendimento desses autores os indicadores financeiros conseguiram atingir um desenvolvimento bastante expressivo, aproximadamente até a década de 80. Entretanto, os executivos que exerciam as atividades no âmbito gerencial começaram a reconhecer e sentir necessidade de buscar novos indicadores, já que, indicadores meramente financeiros eram inadequados para administrar os negócios modernos. As mudanças haviam ocorrido, mas as medidas de mensuração não tinham acompanhado esse processo. Afirmam ainda que no início dos anos 80 a necessidade por novas medidas cresceu, mas ainda predominantemente, medidas financeiras. Era necessário introduzir medidas de desempenho não financeiro relacionadas à satisfação do cliente, satisfação de empregado, desempenho de operações internas, capital intelectual e ativos intangíveis. Naquele momento cada uma destas medidas individuais de desempenho foi projetada para completar as medidas financeiras preexistentes.

Conforme Ghalayini e Noble (1996):

*“The literature concerning performance measurement has had two main phases. The first phase began in the late 1880s and went through the 1980s. In this phase the emphasis was on financial measures such as profit, return on investment and productivity. The second phase started in the late 1980s as a result of changes in the world market. Companies began to lose market share to overseas competitors who were able to provide higher-quality products with lower costs and more variety. [...] The implementation of these changes revealed that traditional performance measures have many limitations and the development of new performance measurement systems is required for success.”*

Para os autores a literatura relativa à medição de desempenho teve duas fases principais. A primeira fase começou nos recentes 1880. Nesta fase a ênfase estava em medidas financeiras como lucro, investimento e produtividade. A segunda fase começou nos recentes 1980, como resultado de mudanças no mercado mundial. Companhias começaram a perder parte de mercado para organizações que puderam proporcionar produtos com maior qualidade, despesas inferiores e com maior variedade. [...] A implementação destas mudanças revelou que as medidas de desempenho tradicionais têm muitas limitações e o desenvolvimento de novos sistemas de medição de desempenho é exigido para que se possa obter sucesso.

Kimura *et al* (1999) corroboram com esse entendimento ao afirmar que com o surgimento da tecnologia da informação, as organizações passaram a valorizar os intangíveis, a capacidade de inovação, o potencial dos funcionários, o relacionamento com clientes e fornecedores na tentativa de obter o sucesso empresarial.

O surgimento das medidas não-financeiras se iniciou de maneira significativa a partir da década de 1980, conforme foi enfatizado anteriormente, principalmente nas empresas japonesas, ao desenvolverem os sistemas de qualidade. Todavia, o uso dessas medidas só foi amplamente utilizado na década de 1990.

Historicamente, a literatura específica tem demonstrado que as empresas têm feito uso exaustivo e exclusivo de medidas financeiras nos diversos segmentos organizacionais, entretanto, o consenso presente na literatura, demonstra que o controle estratégico baseado apenas nesses indicadores é bastante limitado e não maximiza as chances das organizações continuarem a obter sucesso.

### **2.3 Importância das Medidas de Desempenho Empresarial**

Dentro do processo decisório das empresas, há uma grande necessidade de informações tempestivas para auxiliar a tomada de decisões. As informações planejadas e controladas devem ser coletadas, armazenadas e processadas, de forma que, todos os que trabalham com essas informações possam saber e sentir que estão operando com dados mais próximos possíveis da realidade. Desta forma, os indicadores de desempenho constituem-se de um conjunto de informações capazes de favorecer as atividades empresariais.

Na visão de Barcellos (2002), poucas ações são tão importantes para a medição de desempenho empresarial como o monitoramento de suas atividades, pois é muito difícil

gerenciar o que não se consegue medir. Dessa maneira, a preocupação com o desempenho sempre existiu, mas a combinação destas medidas com a estratégia da empresa é mais recente.

Rummler e Brache (1994) asseguram sobre a importância de um sistema de mensuração de desempenho, enfatizando que a ausência deste sistema afeta negativamente o desempenho global das organizações. No entendimento deles, vários motivos justificam a importância de um processo de medição de desempenho, tendo em vista que, sem um processo de medição, o desempenho não pode ser gerenciado e, conseqüentemente, não se pode identificar adequadamente os problemas, nem estabelecer um conjunto de prioridades, assemelhando-se, assim, a um conjunto de adivinhações desordenadas.

A partir disso, pode-se dizer que já não basta possuir a informação, uma vez que a vantagem competitiva das organizações pode está relacionada à capacidade de transformar a informação em conhecimento e utilizá-lo para maximizar riqueza. O alcance dos objetivos representa o desempenho da empresa, desde que estes estejam alinhados à sua estratégia e possam ser controlados através de indicadores que visam à quantificação de critérios que estejam atrelados ao sucesso empresarial.

É possível entender, na visão dos autores, que os indicadores de desempenho fazem parte do sistema de gerenciamento da *performance* empresarial. São informações quantitativas e qualitativas mensuradas e registradas para garantir a implantação e o monitoramento de estratégias e, por conseguinte, garantir a continuidade da organização.

Para Schmidt *et al* (2006), a criação de valor nas organizações está rapidamente migrando dos ativos tangíveis para os intangíveis, ou seja, gerenciar os intangíveis passa a ser tão ou mais importante quanto gerenciar os tangíveis.

O que se pode perceber na definição desses estudiosos é que a avaliação de desempenho era realizada sob o enfoque dos demonstrativos contábeis financeiros tradicionais, evidenciando, desta forma, uma necessidade de novos indicadores hoje conhecidos pelos especialistas do assunto como indicadores não-financeiros.

Sobre esse aspecto, pode-se dizer que a importância das medidas de desempenho dentro de um sistema estratégico faz gerar um grande nível de mensuração das informações. A medição dessas informações precisa ser realizada com rapidez e confiança para agilizar o processo decisório. Mas o que significa medir?

Na visão de Ferreira (1999), medir significa determinar ou verificar, tendo por base uma escala fixa, a extensão, medida, ou grandeza de mensurar. Neste contexto, Kaplan e Norton (1997, p.21) afirmam que, dentro do ambiente das entidades, “[...] medir é importante: O que não é medido não é gerenciado”. Salterio e Webb (2003, p. 41) vão mais além, ao

afirmar que “o que é medido é gerenciado”, precisa ser substituído por “o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado”. Para eles um sistema corretamente implementado pode ajudar a articular a estratégia empresarial.

Kardec (2002) corrobora afirmando que os indicadores de desempenho funcionam como guias, que permitem medir não apenas a eficácia das ações tomadas, mas também os vieses entre o planejado e o realizado. Ainda acrescentam que sem indicadores é praticamente impossível avaliar o desempenho de uma organização e identificar seus pontos fracos.

É notório na afirmação dos autores que existe um reconhecimento, por parte dos gestores, cada vez maior da importância das medidas de desempenho eficazes. Assim, Horngren, Sundem e Stratton (2004) colocam que “você simplesmente não pode gerenciar nada que não possa mensurar”. Segundo os autores, as boas medidas de desempenho deverão:

- relatar as metas organizacionais;
- equilibrar os interesses de curto e longo prazo;
- refletir a gestão das ações e atividades-chave;
- ser afetadas por ações dos gestores;
- ser facilmente entendidas pelos empregados;
- ser utilizadas na avaliação e recompensa de gestores e empregados;
- ser razoavelmente objetivas e fáceis de mensurar;
- ser utilizadas consistente e regularmente.

Miranda e Silva (2002, p. 133) destacam que:

Toda organização precisa ter um processo contínuo de avaliação do seu desempenho. [...] Sempre existiu a preocupação pela medição de desempenho pelas empresas [...]. No entanto, frente às pressões impostas pelo ambiente mais competitivo em que atuam, as empresas estão em busca de novos e mais sofisticados sistemas de medição de desempenho. Sistemas que levem em conta a preocupação com a qualidade, e que relacionem a satisfação dos empregados com a retenção dos clientes e com os resultados financeiros.

Sob essa perspectiva, os mesmos autores mostram que o processo de medição de desempenho de uma empresa consiste em um conjunto de indicadores e relatórios que a empresa deve utilizar para avaliar o seu comportamento no mercado. Para eles, as principais razões para as empresas investirem em sistemas de medição de desempenho são:

- controlar atividades operacionais da empresa;
- alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- controle de planejamento;

- criar, implantar e conduzir estratégia competitivas;
- identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Nesse sentido e na caracterização da importância do processo de medição de desempenho organizacional, Baker e Maddux (2005) destacam que: *“From a process perspective, what you do not understand you can not manage, and what you do not effectively measure, you cannot understand. Within the context of a process perspective, a structured methodology of measurement development demystifies the task.”* Ou seja, não há possibilidade de administrar o que não se entende, em consequência, o que não é medido efetivamente, não se pode entender. Dentro do contexto de uma perspectiva de processo, uma metodologia estruturada de desenvolvimento de medida pode beneficiar as atividades da organização.

Segundo Baker e Maddux (2005) essa metodologia de medida tem três passos sequenciais. Primeiramente, os participantes do processo têm de identificar o objetivo da medida, por exemplo, medir resultados em termos de satisfação de cliente. O segundo passo é definir a medida atual. Uma medida direta de satisfação de cliente é a porcentagem de respondentes de pesquisa de clientes mensais que possam declarar se eles estão ‘muito satisfeito’, ‘satisfeito’ ou ‘insatisfeitos’. O último passo do processo de medida é o sistema para analisar os dados, como forma de transformá-los em informação útil para o processo decisório.

## **2.4 Características das Medidas de Desempenho Empresarial**

No processo de medição de desempenho existem vários tipos de indicadores com as mais variadas nomenclaturas. Os indicadores são capazes de fornecer informações relevantes sobre a estrutura do empreendimento, mostrando suas particularidades, por exemplo, as suas ameaças, os seus pontos fortes e fracos, os seus setores mais deficientes. Desta forma, a seleção e classificação de indicadores, que possam ser capazes de ajudar no sucesso da organização, é tarefa imprescindível nesses sistemas de medição.

### 2.4.1 Medidas de Desempenho Financeiro

As medidas de desempenho financeiro, como o próprio nome define, refere-se aos indicadores de desempenho que, de acordo com Miranda, Wanderley e Meira (2002), existem na literatura há muito tempo. Ou seja, são os indicadores relacionados com o faturamento, margem bruta, indicadores relacionados com o resultado, com a liquidez, rentabilidade, custos, investimento etc.

As atividades desenvolvidas nas organizações necessitam de análises como forma de minimizar as incertezas do processo decisório. Dessa maneira, buscar estratégias como a análise de indicadores de desempenho tradicionais é um fator importante.

Utilizar indicadores de desempenho financeiros na avaliação das organizações já é uma prática realizada há muito tempo pelos tomadores de decisões. Normalmente, esses indicadores são utilizados para efetuar comparações entre companhias de grupos diferentes ou entre organizações de um mesmo grupo. Existem vários indicadores (índices ou quocientes) que podem ser utilizados para verificar o desempenho financeiro dentro das organizações.

#### 2.4.1.1 Indicadores de Liquidez

De acordo com Assaf Neto (2006, p.189) “Os indicadores de liquidez evidenciam a situação financeira de uma empresa frente a seus diversos compromissos financeiros”. Marion (2002, p.83) corrobora afirmando que os indicadores tradicionais de liquidez:

São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Essa capacidade de pagamento pode ser avaliada, considerando: *longo prazo, curto prazo ou prazo imediato*” (Grifo do autor).

A capacidade de curto prazo da empresa, segundo o autor, poderá ser observada analisando os seguintes índices: Índice de Liquidez Corrente (LC) e Índice de Liquidez Seca (LS). No que diz respeito à capacidade de longo prazo, tem-se: o Índice de Liquidez Geral (LG), também conhecida como Liquidez Financeira. Já a capacidade de pagamento em prazo imediato pode ser analisada através do Índice de Liquidez Imediata (LI).

## Índice de Liquidez Corrente

O índice de liquidez corrente indica a capacidade da empresa em honrar suas obrigações de curto prazo (GITMAN, 2002, p. 110). Assim, se o quociente for igual ou maior que 1, o valor do ativo circulante é suficiente frente às obrigações do passivo circulante. Já se o quociente for menor que 1, indica que os recursos de curto prazo são insuficientes para quitar as obrigações do mesmo período.

Na visão de Brigham *et al* (2001, p.97):

Os ativos circulantes incluem caixa, aplicações financeiras, contas a receber e estoques. Os passivos circulantes consistem em contas a pagar, empréstimos de curto prazo, dívidas de longo prazo que vencem no curto prazo, impostos a pagar, e outras contas a pagar (principalmente salários). O índice de liquidez corrente é calculado dividindo-se os ativos circulantes pelos passivos circulantes.

A fórmula do indicador de desempenho financeiro liquidez corrente é demonstrada abaixo:

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

## Índice de Liquidez Seca

Na visão de Assaf Neto e Silva (2002, p.31), o índice de liquidez seca “mede o percentual das dívidas de curto prazo em condições de serem liquidadas mediante o uso de ativos monetários de maior liquidez (basicamente, disponível e valores a receber)”. Ele indica quanto a empresa possui de ativos líquidos para cada \$ 1,00 de dívidas de curto prazo (PC).

Há que se considerar a argumentação de Brigham *et al* (2001), na qual os estoques são tipicamente o menos líquido dos ativos circulantes de uma empresa e, portanto, aqueles nos quais os prejuízos têm mais probabilidade de ocorrer na hipótese de uma liquidação. Sendo assim, uma medida da habilidade da empresa em pagar suas obrigações de curto prazo, sem recorrer à venda de seus estoques. Os autores ainda têm outra nomenclatura para esse indicador financeiro: Índice de Liquidez Seco ou Teste Ácido.

O cálculo desse indicador financeiro pode ser obtido da seguinte forma:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

### **Índice de Liquidez Geral**

De acordo com Assaf Neto (2006), o índice de liquidez geral revela a liquidez, no curto prazo e no longo prazo, indicando quanto a empresa dispõe de recursos no ativo circulante e realizável em longo prazo para cada R\$1,00 de recursos exigíveis; e revelando a capacidade da empresa em honrar seus compromissos. O seu cálculo pode ser obtido através da fórmula:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

### **Índice de Liquidez Imediata**

O índice de liquidez imediata é definido, segundo Marion (2002), como o índice que evidencia o quanto a empresa dispõe imediatamente para saldar suas dívidas de curto prazo. Ou seja, esse índice analisa apenas as disponibilidades (caixa, bancos e aplicações de curtíssimo prazo) em relação às dívidas também de curto prazo (passivo circulante).

Sua fórmula para obter o quociente de análise é:

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$$

### **Capital Circulante Líquido**

Para Assaf Neto (2006), o Capital Circulante Líquido revela o excedente das aplicações em curto prazo (em ativo circulante) em relação às captações de recursos processadas também a curto prazo (passivo circulante). Em suma, o CCL é o volume de recursos em longo prazo (permanentes) da empresa que se encontra aplicado no ativo circulante, devendo, por conseguinte, gerar condições de sustentação e crescimento em suas atividades.

O CCL é utilizado principalmente na elaboração da Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos, em que analisa a variação ocorrida no ativo circulante em relação ao passivo circulante. O resultado da análise do CCL pode ocasionar três situações distintas:



CCL positivo (quando o total do AC for maior do que o total PC); CCL negativo (quando ocorrer o inverso, ou seja, o total do AC for menor do que o total PC); e o CCL nulo (quando o total do AC for igual ao total do PC). O CCL pode ser calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{CCL} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p. 29), avaliar a liquidez utilizando somente o CCL pode não ser suficiente para inferir em uma avaliação conclusiva, pelo fato do seu volume depender de características operacionais de atuação da empresa, das condições do seu setor de atividade e da sincronização entre pagamentos e recebimentos. O autor argumenta principalmente sobre a preocupação em efetuar análises individuais, mas sim tentando realizar uma sincronização entre os diversos indicadores financeiros.

#### **2.4.1.2 Indicadores de Desempenho Relacionados aos Recursos Humanos**

Os indicadores de desempenho relacionados aos recursos humanos servem para monitorar de maneira mais adequada os elementos ligados aos colaboradores que fazem parte do empreendimento. O estudo de Cánepa e Ludwing (2002) mostra a importância desses indicadores financeiros.

##### **Custo com Pessoal**

O custo do pessoal, por exemplo, é um indicador que serve para mensurar quanto a organização pretende gastar com os colaboradores. Pode ser obtido através da seguinte relação:

$$\text{Custo com Pessoal} = \frac{\text{Custo com pessoal}}{\text{Orçamento previsto}} \times 100$$

### **Absenteísmo**

O indicador relacionado ao absenteísmo significa, conforme Ferreira (1999), a falta de assiduidade do colaborador. Esse indicador é capaz de calcular qual o percentual que indica a assiduidade dos colaboradores em suas atividades. Tal indicador pode ser obtido através da seguinte fórmula:

$$\text{Absenteísmo (\%)} = \frac{\text{Número de faltas}}{\text{Nº de dias de trabalho}} \times 100$$

### **Turn Over**

O indicador *Turn Over* refere-se ao percentual de funcionários ou colaboradores que são desligados do empreendimento. Pode ser obtido através da seguinte expressão:

$$\text{Turn Over (\%)} = \frac{\text{Nº de funcionários desligados da empresa}}{\text{Nº total de funcionários}} \times 100$$

### **Quantidade de horas de treinamento**

O indicador quantidade de horas de treinamento quantifica o investimento da organização no seu quadro de pessoal, podendo ser obtido através da relação existente entre o total de horas de treinamento e o número de funcionários da organização. Isto é, identifica a quantidade de horas que a organização está oferecendo para capacitar os seus empregados, como maneira de buscar o aperfeiçoamento profissional e, conseqüentemente, melhor qualidade na elaboração dos produtos/serviços.

### **Acidentes de trabalho**

O indicador acidentes de trabalho tem por objetivo verificar a quantidade de acidentes que ocorreram na organização por período e busca a prevenção de tais acontecimentos.

## **Horas extras**

No que diz respeito ao indicador horas extras, procura identificar o montante de horas extras produzidas pelos colaboradores durante determinado período com os respectivos acréscimos legais. São as horas realizadas pelos colaboradores efetivos além da jornada normal, de acordo com o estabelecido na legislação, com os devidos acréscimos legais.

### **2.4.1.3 Indicadores de Desempenho Relacionados ao Ciclo Operacional**

As atividades operacionais desenvolvidas dentro do ambiente organizacional direcionam-se para a produção de bens e serviços e, conseqüentemente, para as vendas e recebimentos. Desta forma, é no desenvolver de todo esse processo que se identifica de maneira normal e repetitiva o ciclo operacional da empresa (ASSAF NETO, 2006). Este processo de adquirir materiais, transformar, vender e receber pode ser controlado e analisado utilizando indicadores financeiros, que são conhecidos como Indicadores da Atividade Operacional.

#### **Prazo Médio de Estocagem de Matéria-Prima – PME**

Indica o tempo médio verificado desde a aquisição do material até sua requisição na produção, ou seja, o tempo médio (em dias) que a matéria-prima permanece no estoque à espera de ser consumida no processo de produção.

$$PME = \frac{\text{Estoque Médio de Matéria-Prima}}{\text{Consumo Anual}} \times 360$$

#### **Prazo Médio de Fabricação – PMF (dias)**

Esse indicador revela o tempo médio que a empresa tarda em fabricar o produto.

$$PMF = \frac{\text{Estoque Médio de Produtos em Elaboração}}{\text{Custo de Produção}} \times 360$$

### **Prazo Médio de Venda – PMV**

Segundo Marion (2002), esse indicador financeiro é também definido por prazo médio de estocagem dos produtos acabados. Revela o tempo médio que o produto gasta desde sua elaboração até a venda, isto é, o prazo que o produto acabado permanece em estoque à espera de ser vendido.

$$\text{PMV} = \frac{\text{Estoque Médio de Produtos Acabados}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360$$

### **Prazo Médio de Cobrança – PMC**

Assaf Neto (2006) afirma que esse quociente calcula o tempo médio em receber o produto vendido, ou seja, quanto tempo a empresa espera para receber as vendas realizadas.

$$\text{PMC} = \frac{\text{Duplicatas a receber (média)}}{\text{Vendas a prazo}} \times 360$$

### **Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores – PMPF**

O prazo médio de pagamento de compras (PMPC), como o próprio nome diz, indica em média quantos dias a empresa demora para saldar suas compras.

$$\text{PMPF} = \frac{\text{Fornecedores a pagar (média)}}{\text{Compras a prazo}} \times 360$$

Os especialistas no assunto fazem uma utilização diferenciada em relação à fórmula dos indicadores relacionados ao ciclo operacional. Uns utilizam 360 dias e outros 365 dias na aplicação dos cálculos. Como o objetivo aqui é apenas de demonstrar alguns dos indicadores financeiros mais destacados na literatura especializada, resolveu-se padronizar as fórmulas pelo padrão de 360 dias.

É importante destacar ainda que, no entendimento de Assaf Neto (2006), esses indicadores da atividade operacional são dinâmicos e permitem que seja analisado o desempenho operacional da empresa e suas necessidades de investimento em giro.

#### **2.4.1.4 Indicadores de Desempenho Relacionados à Área de Transportes**

Esses indicadores servem para monitorar o setor de transportes da organização, podendo analisar aspectos relevantes sobre o setor de transporte de determinados empreendimentos. Resolveu-se destacar tais indicadores principalmente devido ao fato de que no setor salineiro os custos com transporte dos produtos são considerados bastante relevantes, por ser uma região onde o fluxo da produção é complicado pela falta de estrutura nas rodovias.

Dentre esses indicadores desta pesquisa, optou-se pelos seguintes: a quilometragem total (pode ser obtido pelo total do trajeto percorrido pelos transportes de carga), manutenção e lubrificantes (custo real), comissões de motoristas (custo real), tonelagem bruta (carga total transportada), custo por km rodado (custo total do setor / trajeto total percorrido).

#### **2.3.1.5 Indicadores de Desempenho Econômico**

Na análise financeira através de indicadores, é importante analisar aspectos relativos à rentabilidade empresarial. Desta forma, de acordo com Assaf Neto (2006), esses indicadores têm por objetivo a análise da empresa sob o ponto de vista econômico (de rentabilidade).

##### **Valor do Faturamento**

Este indicador procura mensurar o valor do faturamento da organização, como maneira de efetuar uma análise da evolução das vendas oriundas das atividades empresariais.

##### **Margem Bruta**

Esse indicador financeiro pode ser entendido como uma medida de eficiência operacional da empresa como um todo, pois é composta de variáveis como preço e quantidade vendida e custos de produção das unidades vendidas.

$$MB = \text{Lucro Bruto} / \text{Receita Líquida de Vendas}$$

##### **Margem Líquida (ML)**

Representa quanto do valor das vendas ficou efetivamente para os sócios, após a cobertura de todas as despesas operacionais e a remuneração aos fornecedores externos de capital. O autor utiliza a seguinte expressão:

$$ML = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Líquida de Vendas}$$

### **Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)**

Esse indicador representa a rentabilidade do negócio para os sócios da empresa. Sua expressão é:

$$RSPL = \text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}$$

### **Retorno sobre o Investimento (ROI)**

Na visão de Marion (2002), este indicador (ROI - *Return On Investment*) diz como a rentabilidade empresarial é medida em função dos investimentos. Ele pode ser calculado através da expressão:

$$ROI = \text{Lucro Operacional} / \text{Investimento}$$

### **Giro do Ativo / Investimento**

Neste indicador, é possível verificar o número de vezes que o ativo total da empresa girou (transformou-se em dinheiro) em determinado período em função das vendas realizadas. O cálculo pode ser obtido através da seguinte fórmula:

$$\text{Giro do Ativo} = \text{Receitas Operacionais} / \text{Ativo (Investimento Total)}$$

#### **2.4.1.6 Indicadores de Desempenho Relacionados ao Endividamento**

Os indicadores financeiros tradicionais de endividamento são utilizados para analisar se a empresa utiliza mais recursos de terceiros ou de recursos próprios. Entende Marion (2002) que através desses indicadores de endividamento é possível verificar se os recursos de terceiros têm seu vencimento em maior parte no curto prazo (circulante) ou no longo prazo (exigível em longo prazo).

Esses indicadores são: participação de capitais de terceiros sobre os recursos totais e garantia do capital próprio ao capital de terceiros.

### **Participação de Capitais de Terceiros sobre Recursos Totais (Quantidade)**

O endividamento pode ser medido pelo grau da dívida, que é o capital de terceiros dividido pelo patrimônio líquido.

$$PCTRT = PC + ELP / PC + ELP + PL$$

### **Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros**

Esse índice demonstra quanto do capital de terceiros é garantido em relação ao capital próprio.

$$GCPCT = \text{Capital Próprio (PL)} / \text{Capital de Terceiros (PC + ELP)}$$

As limitações das medidas de desempenho financeiro são fortemente criticadas. Pace *et al* ao citar Manoochchri (1999, p.10) destaca algumas destas limitações:

- ausência de relevância – na maioria dos demonstrativos contábeis elaborados, não há uma ligação direta com a estratégia produtiva, que busca desempenho na satisfação do cliente, na qualidade, na flexibilidade e na inovação. As metas estratégicas, bem como os controles operacionais de índices de produtividade, ciclos de produção, taxas de rejeição, não são monitorados pelos relatórios tradicionais.
- falta de flexibilidade - As características de objetividade e consistência, inerentes à contabilidade, tornam os demonstrativos menos flexíveis para atender às diversas necessidades das diferentes organizações, produtos, processos, departamentos e equipes.

- frequência e oportunidade dos relatórios – O processo produtivo das empresas exige respostas e retornos rápidos da linha de produção, sendo importante lembrar que a contabilidade não trata dos elementos intangíveis, ocasionando desta forma distorções nos resultados e restrição à busca da excelência produtiva.
- obstáculos ao progresso na direção da excelência de processo. Excessivo foco nos custos pode restringir melhorias nos projetos. Assim, é o caso do custo de um investimento que propicia maior flexibilidade, mas de difícil justificativa, visto que a flexibilidade não pode ser, nem medida, nem relatada, pois é um intangível.

#### 2.4.2 Medidas de Desempenho Não-Financeiro

É notório que muitos indicadores tradicionais de medição de desempenho comprometem a capacidade das projeções de desempenho da empresa, porque estão concentrados em dados históricos, ou seja, são indicadores que não estão focados na capacidade de agregar valor futuro.

Nesse contexto, Eccles (2000) corrobora afirmando que muitos gerentes receiam que os números financeiros baseados no lucro sejam mais adequados para a mensuração dos efeitos das decisões de ontem do que para a projeção do desempenho de amanhã.

De acordo com Galvão (2002, p.02), “[...] muitas organizações concentram a atenção gerencial nas medidas financeiras. Inversamente outras organizações focalizam, sobretudo, as medidas operacionais, sob a crença de que se as operações são bem gerenciadas, a lucratividade irá automaticamente aumentar”.

Na visão da autora, essas visões são inapropriadas, ao citar Kaplan e Norton (1992), Sink (1985), Thor (1993), Clark (1995), pois os critérios de desempenho organizacional são o ponto de partida para o desenho e o funcionamento de um sistema de medição de desempenho.

A mesma autora ainda argumenta que:

[...] muitas organizações líderes desenvolveram sistemas de medição amplos depois de identificadas as limitações das medidas financeiras como ferramentas para tomada de decisão estratégica. Informações financeiras e contábeis sozinhas não são suficientes para medir o desempenho da organização. Embora os demonstrativos contábeis sejam medidas de fundamental importância para o retorno dos ativos dos acionistas ou proprietários, eles não focam a qualidade do produto, os esforços dos empregados, a liderança de mercado, a capacidade de resposta e a satisfação do cliente. Os sistemas contábeis e de controle possuem ainda outros problemas: distorcem os custos dos produtos e geram dados mais para cumprir exigências dos relatórios externos do que refletir a realidade do novo ambiente de produção (GALVÃO, 2002, p.3).



Sob esse aspecto, é possível afirmar que no cenário atual das empresas, o uso de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras pode beneficiar a estratégia organizacional. Entretanto, a utilização de medidas inerentemente financeiras voltadas para características tangíveis é um processo limitado. Desta forma, acredita-se que a utilização de novas medidas de desempenho é um fator que gera vantagem competitiva. Neste entendimento, para obter o sucesso empresarial, é preciso cada vez mais tentar reconhecer, mensurar e evidenciar a capacidade dos ativos intangíveis.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), à medida que os anos passam, o papel dos ativos intangíveis torna-se cada vez mais importante, até o ponto em que, em algumas empresas, ele suplante totalmente o dos tangíveis. Uma vantagem adicional do uso de indicadores não-financeiros é o fato de que, em nível operacional, pode ser vista mais rapidamente a influência das ações implementadas. Sendo assim, fatores indicadores relacionados aos clientes, aos recursos humanos, à qualidade dos serviços, aos fornecedores, à capacidade de inovação e a todos os demais elementos que antes não eram evidenciados nas informações financeiras precisam ser levados em consideração.

Faz-se necessário destacar um aspecto importantíssimo na utilização de indicadores de desempenho (financeiros ou não-financeiros) – a classificação e seleção adequada. Entende Schmenner e Vollmann (1994) que o problema na classificação e seleção dos indicadores está relacionado ao fato de utilizar indicadores errados, que trazem pouco resultado e tomam bastante tempo; ou a não utilização de indicadores de medição de desempenho que podem deixar de beneficiar o processo decisório da organização por não levantar aspectos relevantes.

Para Kaplan e Norton (1997), em um sistema de medição de desempenho empresarial, os tomadores de decisão precisam equilibrar medidas financeiras e não-financeiras. Somente as medidas financeiras são inadequadas para monitorar e avaliar a *performance* que as empresas do atual cenário necessitam, no intuito de impulsionar o desempenho futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, tecnologia etc.

A partir de pesquisas realizadas por Miranda *et al* (2002) e Cánepa e Ludwing (2002) foi possível elencar alguns indicadores caracterizados como não-financeiros, conforme demonstra o quadro 1.

**Quadro 1 - Indicadores Não-Financeiros**

INDICADOR	FÓRMULA
Avaliação de fornecedores	Número de produtos defeituosos por fornecedor
Defeitos na linha de produção	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de defeitos na linha de produção} \times 100}{\text{Total de produtos fabricados}}$
Lead time (tempo de processamento ou tempo de espera)	Tempo transcorrido do pedido até a entrega do produto
Evolução dos investimentos em informatização	Comparação com valores anteriores (Análise Horizontal)
Número de parcerias	Número de empresas com as quais desenvolve negócios
Retenção dos Clientes	$\frac{\text{Total de clientes ativos} \times 100}{\text{Total de Clientes}}$
Satisfação do cliente	Pesquisa de mercado, conversas informais.
Sucesso no desenvolvimento de novos produtos	Nº de novos modelos projetados que se transformam em produtos finais
Qualidade dos produtos	Número de reclamações
Investimento em Ação Social	Valor do investimento
Valor da Marca	Valor da marca da empresa
Evolução da Posição no Mercado	Posição em relação aos concorrentes

Fonte: Adaptado de Miranda *et al* (2002); Cánepa e Ludwing (2002).

## 2.5. Combinação de Medidas Financeiras e Não-Financeiras

A partir de um novo paradigma existente no cenário americano por volta da década de 80, Kaplan (1983) afirmou que as pesquisas na área da contabilidade gerencial tinham um novo desafio pela frente, oriundos da irrelevância dos sistemas tradicionais de Contabilidade.

Como a Contabilidade não tinha conseguido acompanhar as modificações ocorridas no cenário econômico, já que o seu foco excessivo estava direcionado para as medidas financeiras de curto prazo, partiu-se em busca de uma solução que pudesse atender melhor às necessidades dos tomadores de decisões.

Assim, em 1990, David Norton, executivo do Instituto de Pesquisa da Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, sob orientação acadêmica de Robert Kaplan, começou a desenvolver um estudo em diversas empresas, na tentativa de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho, buscando suprir as deficiências encontradas nas tradicionais

medidas financeiras e contábeis, que antes não conseguiam mais agregar valor às organizações (KAPLAN; NORTON, 1997).

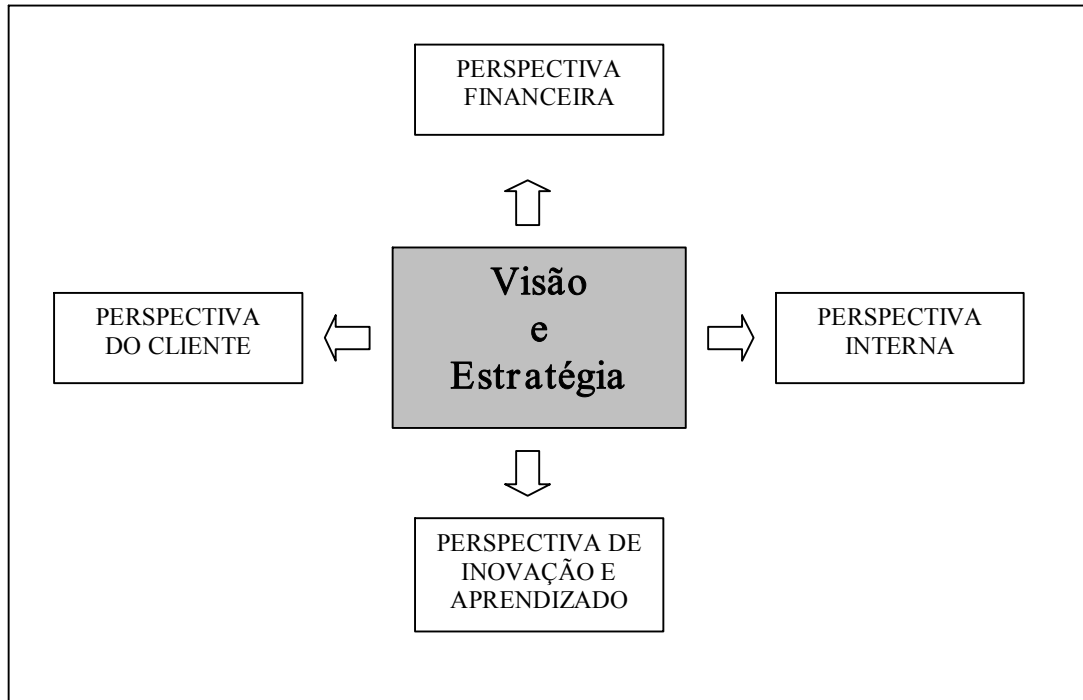
De acordo com Costa (2001), logo após o teste da viabilidade de implantação em alguns setores de algumas empresas, esse sistema foi exposto em Kaplan e Norton (1992). Depois dessa divulgação, dois executivos de duas empresas, Rockwater e FMC Corporation, solicitaram ajuda para implantar o BSC, fato que ficou evidenciado em Kaplan e Norton (1993). Percebeu-se que o sistema poderia ser utilizado de maneira diferente da que vinha sendo proposta, ou seja, apesar de ser desenvolvido para ser um sistema de avaliação de desempenho este poderia aperfeiçoar a estratégia da empresa.

Na pesquisa de Costa (2001), fica claro que as experiências vividas com outras dez empresas mostraram que um conjunto de medidas associado a quatro perspectivas definidas no BSC comunicava e ajudava a implantar uma estratégia consistente. Como forma de entender o motivo que fez com que o *Balanced Scorecard* (BSC) se tornasse uma ferramenta bastante utilizada dentro das organizações, faz-se necessário destacar as três fases da sua evolução.

De acordo com Lima *et al* (2004), durante a primeira metade do ano 1990, seu foco foi a mensuração do desempenho empresarial. No segundo, a partir de 1996, o BSC passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica. No terceiro momento, a partir de 2000, este assume papel central nas organizações bem-sucedidas e focalizadas na estratégia.

Pode-se perceber, a partir do exposto, que o BSC procura traduzir os processos e as atividades da empresa de determinado momento na geração de valor para o futuro, combinando medidas de desempenho financeiras e não-financeiras. Desse modo, configura-se como um instrumento de gestão capaz de analisar e acompanhar os objetivos estratégicos da empresa, de acordo com os indicadores de desempenho considerados nas quatro perspectivas conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 1 - Balanced Scorecard



Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. A estratégia em ação: Balanced Scorecard, 1997.

Segundo os autores, o BSC deverá absorver um conjunto de relações de causa-efeito entre as medições de desempenho e os fatores determinantes da estratégia. Para entender melhor a figura é importante explicitar as quatro perspectivas.

- **Perspectiva Financeira** – busca avaliar a rentabilidade da estratégia, verificando se as etapas de implementação e execução estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro. É importante procurar saber como a empresa está analisando a redução de custos em relação aos concorrentes e como os acionistas estão vendo esse desempenho.
- **Perspectiva do cliente** – identifica segmentos que busquem traduzir a missão, no que se refere ao atendimento ao cliente, a número de clientes novos, satisfação, buscando melhorar a visão destes perante a empresa.
- **Perspectiva interna** – busca concentrar-se nas atividades internas que contribuem para criar valor para os clientes, na intenção de atender às suas necessidades e manter-se forte no mercado em busca da excelência.
- **Perspectiva de inovação e aprendizado** – identifica as potencialidades em que a organização se sobressai e tenta buscar outras em que ela possa se sobressair, por exemplo, capacitação de colaboradores, novos sistemas e processos.

Conforme destacam Horngren, Datar e Foster (2004, p.421), esse modelo “[...] não se preocupa apenas em alcançar objetivos financeiros. Ele também realça objetivos não-financeiros que uma organização precisa alcançar para cumprir os objetivos financeiros.” De acordo com os autores, o BSC recebe esse nome por equilibrar o uso de indicadores financeiros e não-financeiros, para avaliar o desempenho no curto e no longo prazo em um único relatório.

Horngren, Sundem e Stratton (2004) mostram que as medidas de desempenho, financeiras e não-financeiras, são importantes. Para eles, em determinadas situações, contadores e gestores focalizam muito as medidas financeiras, porque estão prontamente disponíveis no sistema de contabilidade, todavia os gestores podem melhorar o controle operacional ao considerar também medidas de desempenho não-financeiras.

Pode-se perceber com isso que indicadores não-financeiros e operacionais, como a qualidade do produto, a satisfação do cliente, tempo para o desenvolvimento de ferramentas de produção, evolução do tempo de desenvolvimento e lançamento do produto, tempo de atendimento do pedido, o índice de atendimento completo a pedidos, índice de conhecimento da marca, o patrimônio intangível e demais indicadores destacados na literatura medem as mudanças que estão ocorrendo em determinado empreendimento no longo prazo. Indubitavelmente os benefícios financeiros dessas mudanças podem não aparecer de imediato nos resultados de curto prazo, mas certamente uma melhoria nos indicadores não-financeiros é um indicador de geração de valor no futuro.

## **2.6 Benchmarking**

Atualmente a gestão estratégica das organizações vem utilizando várias técnicas com intuito de minimizar as dificuldades encontradas, buscando o direcionamento rumo ao sucesso empresarial. Acredita-se que a velocidade, a competência, a análise do ambiente externo e interno são fatores importantes para alcançar vantagem no mercado.

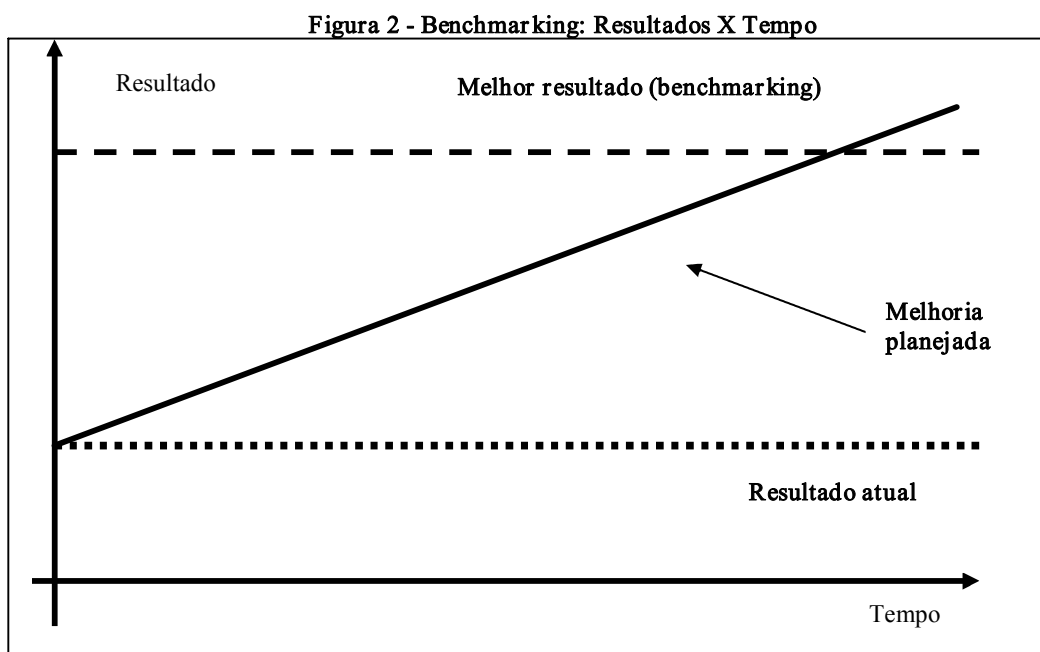
Nesse entendimento, faz-se necessário que as organizações definam estratégias em busca da qualificação e aperfeiçoamento das suas atividades. Desta forma, analisar o ambiente em que as organizações de um setor específico encontram-se inseridas é fator preponderante para adquirir vantagem competitiva, como maneira de analisar e conhecer quais são as melhores práticas empresariais do setor em questão.

Sob esse posicionamento, Camp (1998) e Schmidt *et al* (2006) afirmam que o *benchmarking* é uma medida de desempenho gerencial baseada nas melhores práticas, que se destaca por ser um processo de medição de desempenho eficaz e eficiente no acompanhamento, controle e avaliação gerencial. Para os autores o simples fato de obter informações sobre as melhores práticas no seu segmento de mercado ou em outros significa saber desenvolver uma política de desafios a cada instante.

Kardec (2005, p. 57) afirma que “o início do *benchmarking* ocorreu na Xerox, em 1979”. Segundo o autor, essa técnica é um processo de contínua comparação e medição em uma organização, considerando as empresas líderes de mercado em qualquer lugar do mundo, de modo que a obtenção de informações possam ajudar a tomar decisões para melhorar sua *performance* na avaliação dos produtos, serviços ou atividades das organizações que são reconhecidos como *best practice* (melhores práticas) para fins de melhoria empresarial.

De acordo com Takashina e Flores (2005, p.37), “o *benchmark* é o indicador de um líder reconhecido, usado para comparação, enquanto *benchmarking* é a atividade de comparar um processo com líderes reconhecidos, inclusive de outros ramos, para identificar as oportunidades de melhoria da qualidade.” Os autores asseguram que o *benchmark* é um referencial de excelência e o *benchmarking* é uma comparação com referenciais, contribuindo para a organização fixar uma meta de melhoria, superar as expectativas do cliente, reprojeter o processo e recuperar o atraso tecnológico.

A figura abaixo explicita como funciona o *benchmarking* de acordo com a demonstração de Kardec.



Fonte: Kardec (2005, p.58)

De acordo com a figura, através do *benchmarking* é possível verificar os resultados atuais, obtidos por uma empresa, por um de seus departamentos ou por um de seus processos, o melhor resultado da concorrência, e ainda a taxa de melhoria projetada para alcançar o melhor resultado em um determinado tempo.

Nesse entendimento, Schmidt *et al* (2006, p. 23) afirma que “*benchmarking* significa buscar na concorrência, ou mesmo em empresas de outra área de atuação, as melhores práticas em termos de preço, qualidade, entrega, serviço, tecnologia e desempenho do produto, isto é, veja como os melhores fazem e busque alcançá-los”.

Dessa forma, pode-se afirmar que, para alcançar na concorrência todas essas peculiaridades, faz-se necessário implantar uma estrutura capaz de acompanhar a evolução dos concorrentes. Para isso, acredita-se ser preciso desenvolver um processo de capacitação com sinergia capaz de garantir que as análises sejam realizadas nas práticas gerenciais atuais.

Obviamente, para utilizar-se dessa técnica, faz-se indispensável conhecer todo o processo organizacional interno, afim de que a comparação entre o ambiente interno e externo (no caso, os concorrentes) possa ser realizada, tendo em vista principalmente o melhor resultado (*benchmark*), visto que estará sempre melhorando para buscar a excelência empresarial.

## **2.7 Problemas dos Sistemas de Medição de Desempenho**

Num ambiente dinâmico, sujeito a rápidas mudanças, a implantação de um sistema de medição de desempenho empresarial é um fator fundamental para acompanhar as atividades dos empreendimentos. A partir das explanações expostas anteriormente, é possível afirmar que no processo de medição muitos aspectos estão envolvidos. Alguns indicadores, segundo os especialistas no assunto, são objetivos e fáceis de serem mensurados; já outros são subjetivos e dependem da percepção do avaliador. Acredita-se que o processo de medição é complexo por envolver questões relacionadas às ramificações da empresa.

Segundo Horngren, Datar e Foster (2004), a avaliação do desempenho empresarial é parte integrante de qualquer sistema de controle gerencial. A tomada de decisões estratégicas sobre planejamento e controle requer informações sobre o desempenho de subunidades diferentes da organização. Para os autores, o sistema de medição de desempenho para ser eficaz deve motivar gerentes e funcionários em todos os níveis na busca de novas estratégias e, conseqüentemente, das metas da empresa.

A KPMG (empresa de consultoria) realizou uma pesquisa com altos executivos norte-americanos e europeus em 2001, denominada *Performance Measurement Study*. Neste estudo, foi revelado que existe um abismo entre a aceitação do impacto da mensuração e a insatisfação com as aplicações predominantes da mensuração. Segundo a pesquisa, 93% dos líderes pesquisados acreditam que a mensuração “é muito/de alguma forma” eficaz em influenciar os resultados de suas empresas; mas apenas 51% estão “muito/de alguma forma” satisfeitos com os sistemas existentes; e somente 15% estão ‘muito satisfeitos’. (CHING, 2006, p.195).

A pesquisa sustenta, segundo Ching (2006, p.195), que, embora as empresa se beneficiem da mensuração dos resultados, surpreendentemente poucas ultrapassam a retórica, para obter um enfoque disciplinado de mensuração das áreas estratégicas de desempenho não-financeiras, que são críticas para o sucesso da empresa. Todavia, na interpretação de Olson e Slater (2002, p. 12), o que se percebe é que, apesar de sua grande difusão, os métodos de mensuração e avaliação de desempenho organizacional têm sido objeto de poucas pesquisas, no que tange a sua real utilidade e eficácia.

Ching (2006) lista alguns problemas que costumam ocorrer nos sistemas de mensuração de desempenho:

- Há uma dependência excessiva em relação a medidas financeiras, principalmente das que não se amarram ao objetivo final de satisfazer os clientes e fazer dinheiro. A maioria das medidas financeiras mede os resultados e não fornece indicações; medem o passado e tem visão de curto prazo.
- As medidas são elaboradas focando o que está disponível, e não o que é necessário ou importante para o negócio. Os gestores não se preocupam em estabelecer medidas mais adequadas para monitorar o negócio, e sim com as que estão disponíveis em seus sistemas de informação.
- Os gestores utilizam medidas que não conseguem acompanhar, porque o alcance dos resultados não é automático e exige muito tempo e dinheiro.
- Por fim, os sistemas tradicionais de Contabilidade também não ajudam, pois fornecem análises históricas e focam medidas financeiras.

O que se pode perceber, conforme o autor, é que quando, os sistemas de mensuração produzem informação inadequada ou irrelevante, os tomadores de decisão perdem a confiança e passam a ignorá-la, ou seja, não há ainda um entendimento por parte das organizações de que suas práticas precisam ser modificadas.



## CAPÍTULO III

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesse estudo. Ele está estruturado nas seguintes seções. Inicialmente, as hipóteses a serem investigadas são apresentadas. Posteriormente, a população da pesquisa. Em seguida, o pré-teste. Na quarta seção, são discutidos os instrumentos e procedimentos da coleta de dados, bem como suas variáveis. Por fim, a última seção o tratamento estatístico.

A pesquisa social é um processo que utiliza metodologia científica, por meio da qual se pode obter novos conhecimentos no campo da realidade social (MARKONI E LAKATOS, 2002). A metodologia da pesquisa que deve ser utilizada em um trabalho científico deve nortear o pesquisador na busca de seu objetivo geral e de seus objetivos específicos, a fim de responder sua pergunta motivadora, constituindo-se como pressuposto importante para o seu desenvolvimento.

Segundo Richardson *et al* (1999, p.26), “O método científico fundamenta-se na observação do mundo que nos rodeia. [...] devemos aprender a observar da maneira mais aberta possível para que possamos questionar-nos sobre o que, porque e como são os fenômenos”.

Este estudo caracteriza-se descritiva e de campo através do procedimento sistemático que se configura como o método através do qual novos conhecimentos são coletados, de fontes primárias ou de primeira mão. De acordo com Marconi e Lakatos (2002), no procedimento sistemático, a pesquisa não é apenas confirmação ou reorganização de dados já conhecidos ou escritos nem a mera elaboração de idéias; ela exige comprovação e verificação.

A pesquisa bibliográfica e de campo, foram fundamentais para dar respaldo ao procedimento utilizado e a sistemática de uma pesquisa censitária e descritiva. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento entre as variáveis.

Inicialmente a proposta da pesquisa esteve concentrada na realização de um censo de toda a população, entretanto, não foi possível obter os dados de todo o universo.

O método escolhido para a coleta de dados foi um questionário semi-estruturado em um roteiro previamente elaborado. Foram realizadas visitas às organizações e, logo após este contato, foi entregue o respectivo questionário. Foram também definidas instruções para

preenchimento do mesmo, bem como explicados os objetivos da pesquisa, como maneira de garantir a qualidade da coleta de dados e obter a adesão dos entrevistados.

### 3.1 Hipóteses da Pesquisa

Marconi e Lakatos (2002) definem hipótese como uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória, na qual se faz necessário testá-la para determinar a sua validade. Correta ou errada, de acordo ou contrária ao censo comum, a hipótese sempre conduz a uma verificação empírica.

Corroborando com esse entendimento, Dencker (2001, p.72) afirma que hipótese “é a resposta provável do problema que será testada na pesquisa [...] é uma relação esperada deduzida da teoria, e o pesquisador deve procurar situações nas quais esta relação possa ser verificada”. Verifica-se, então, que a função da hipótese, na pesquisa científica, é propor explicações para certos fatos e, ao mesmo tempo, orientar a busca de outras informações.

A partir do exposto, sete hipóteses foram levantadas e testadas para averiguar a relação existente entre as variáveis. Foram utilizadas **variáveis e/ou relações indiretas** para responder ao problema de pesquisa. As hipóteses são demonstradas a seguir:

**1ª Hipótese:** Existe relação entre o tempo de experiência do representante da empresa e a utilização de algum tipo de avaliação de desempenho.

**2ª Hipótese:** Existe relação entre o porte da empresa e o fato da empresa ter certificação ISO.

**3ª Hipótese:** Há relação entre o porte da empresa e a divulgação das diretrizes e estratégias para os funcionários.

**4ª Hipótese:** Há relação entre o porte da empresa e a comparação entre o que foi planejado e executado.

**5ª Hipótese:** Existe relação entre o tempo de experiência dos gestores no setor e a utilização de *benchmarking*.

**6ª Hipótese:** Existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a utilização de *benchmarking*.

**7ª Hipótese:** Existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.

### **3.2 População e Amostra da Pesquisa**

A pesquisa buscou descobrir quais são as características da medição de desempenho empresarial das organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte. Tentou-se entrar em contato com todas as organizações do setor por telefone (já que a proposta inicial esteve concentrada na realização de um censo), e logo em seguida, agendou-se uma visita para explicar os objetivos da pesquisa e esclarecer os questionamentos da mesma.

Como duas organizações não foram localizadas, a população total deste estudo passou a ser 39 empresas. Nesse sentido, foram enviados 39 questionários e destes obteve-se um índice de resposta de 79,45% (amostra do estudo) o que em números absolutos significam 31 questionários respondidos, portanto, válidos para serem apurados. Por questão de tempo e para atender aos objetivos da pesquisa, não foi possível esperar pelo retorno de oito empresas.

### 3.3 O pré-teste

Para averiguar a validade do questionário, foi realizado o teste preliminar ou pré-teste com empresas do setor salineiro. Pois, conforme asseguram Rea e Parker (2000), o pesquisador depois de satisfeito com o rascunho do questionário, o próximo passo é efetuar o pré-teste, tendo em vista que esta fase avalia fatores críticos, como a clareza do instrumento de pesquisa, a sua abrangência, bem como a sua aceitabilidade por parte dos entrevistados.

Nesse sentido, Gil (1999) corrobora afirmando que o pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetivo assegurar a validade e precisão a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso. Segundo Marconi e Lakatos (2002) em geral, é suficiente realizar a mensuração em 5% ou 10% do tamanho da amostra, dependendo, é claro, do número dos processos a serem mensurados.

Aplicou-se o questionário em uma amostra de três empresas, o que corresponde a um percentual de 7,32% do total da população de 41 empresas, objeto desta pesquisa, para verificar a objetividade e consistência de cada pergunta, bem como a compreensibilidade das mesmas. O processo consistiu em detectar as possíveis falhas que o instrumento viesse a apresentar. A partir do pré-teste, algumas observações foram constatadas:

- O questionário estava muito extenso;
- Percebeu-se que alguns termos da literatura dificultavam a compreensão por parte dos gestores entrevistados;
- O tempo de aplicação do questionário foi satisfatório;
- Identificou-se a repetição de algumas informações, que, após o processo de aplicação do instrumento, foram retiradas;
- Constatou-se que as categorias de dados pré-estabelecidos nos questionários foram definidas satisfatoriamente.

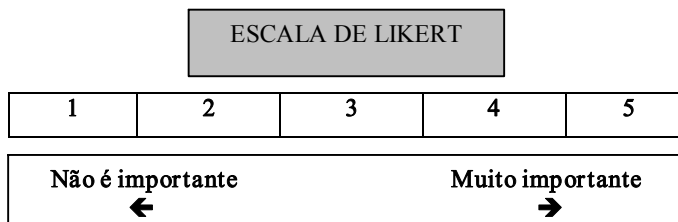
Posteriormente, os devidos ajustes foram realizados no questionário, como maneira de atender aos objetivos propostos na pesquisa.

### 3.4 Questionário e definição das variáveis de pesquisa

O questionário de pesquisa foi construído com base em estudos realizados na literatura especializada, sobre medidas de desempenho empresarial. A revisão da literatura para a elaboração deste questionário foi feita em livros, artigos científicos, nas dissertações dos programas reconhecidos pela CAPES, na Internet e nos sistemas de buscas disponíveis na Universidade do Federal de Campina Grande, bem como na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (PROQUEST, periódicos CAPES e similares), tornando-se bases necessárias à construção do mesmo, bem como de toda a pesquisa.

O instrumento de coleta continha questões de múltipla escolha e questões com avaliações por uma escala tipo Likert com grau de importância (onde 1 não era importante; 3 importante; 5 muito importante; as alternativas 2 e 3 eram opiniões intermediárias). A escala de Likert, segundo Rea e Parker (2000, p.70), “[...] funciona particularmente bem no contexto de uma série de perguntas que procura obter informações sobre atitudes a respeito de um assunto específico”. Nessa pesquisa, os entrevistados primeiramente afirmavam ou não se utilizavam determinado indicador e, posteriormente, atribuíam a importância de cada um deles. A figura 3 especifica a escala utilizada.

**Figura 3 - Escala de Likert**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário em cinco grupos de questões, a saber:

- 1) Caracterização do representante da empresa - nesta seção, são descritas as seguintes variáveis da pesquisa:
  - a) sexo;
  - b) cargo/função;
  - c) tempo de experiência; e
  - d) grau de instrução.

- 2) Caracterização da empresa: pretendeu-se, nesta seção, identificar as características das empresas que participaram da pesquisa. As seguintes variáveis foram investigadas:
- a) atividade específica da empresa;
  - b) natureza jurídica;
  - c) tempo de desenvolvimento das atividades;
  - d) quantidade de funcionários na organização;
  - e) porte da empresa;
  - f) tipo de assessoria profissional;
  - g) quantidade de produtos fabricados;
  - h) existência de algum tipo de certificação ISO.
- 3) Características da medição de desempenho da empresa: são apresentadas nesta seção as variáveis relacionadas às características da medição de desempenho das empresas a serem investigadas, conforme demonstrado a seguir:
- a) liquidez
    1. liquidez imediata;
    2. liquidez corrente;
    3. liquidez seca;
    4. liquidez geral; e
    5. capital circulante líquido.
  - b) recursos humanos
    1. custo com pessoal;
    2. absenteísmo;
    3. *turn over*;
    4. horas de treinamento;
    5. acidentes de trabalho; e
    6. índices de horas extras.
  - c) ciclo operacional
    1. prazo médio de estocagem de matéria-prima;
    2. prazo médio de fabricação;
    3. prazo médio de vendas;
    4. prazo médio de cobrança; e

5. prazo médio de pagamento a fornecedor.

d) área de transporte

1. quilometragem total;
2. manutenção e lubrificantes;
3. comissões de motoristas;
4. tonelagem bruta; e
5. custo do km rodado.

e) desempenho econômico

1. margem bruta;
2. margem líquida;
3. retorno sobre o patrimônio líquido;
4. retorno sobre o investimento; e
5. giro do ativo/investimento.

f) endividamento

1. participação do capital de terceiros nos recursos totais;
2. garantia do capital próprio ao capital de terceiros.

g) indicadores não-financeiros

1. avaliação de fornecedores;
2. defeitos na linha de produção,
3. *lead time*,
4. evolução de investimentos em informatização;
5. número de parcerias;
6. retenção de clientes;
7. satisfação de clientes;
8. sucesso no desenvolvimento de novos produtos;
9. qualidade dos produtos;
10. investimentos em ação social;
11. valor da marca; e
12. evolução da posição no mercado.



Uma vez aplicado o pré-teste, definidas as variáveis e o questionário (com 20 questões objetivas), foi realizado um primeiro contato com as empresas. Duas organizações não foram localizadas, portanto, 39 questionários foram entregues, sendo que 31 foram devolvidos. O processo de entrega dos questionários foi realizado durante os meses de julho e agosto do ano de 2006.

A metodologia utilizada para aplicação do questionário pode ser apresentada nas seguintes etapas:

**1) Seleção das empresas:** As empresas foram selecionadas pelo próprio entrevistador, obedeceu como fonte de consulta o Cadastro Industrial do Estado do Rio Grande do Norte, segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte (FIERN), buscando com isso retratar fielmente o perfil que essas empresas apresentam quanto à problemática investigada.

**2) Contato com a empresa:** Primeiramente foi realizado um contato com as empresas por telefone para agendar uma visita, explicar o questionário e o objetivo da pesquisa ao entrevistado (gestor) de cada empresa.

### 3.5 Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico utilizado neste estudo foi à análise descritiva de dados, baseada em medidas de posição, dispersão, comparação de frequências e nos testes de hipóteses, verificados com a utilização de dois tipos de testes estatísticos. Os testes estatísticos foram realizados através do software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 13.0. Utilizou-se também testes não-paramétricos como maneira de verificar a significância estatística entre as variáveis: o Teste Exato de Fisher (para questões que recaem numa tabela de contingência 2x2 e o Teste Qui-quadrado para as demais questões.

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.

Já o teste de associação Qui-quadrado é o teste estatístico segundo Barbetta (2004) mais antigo e um dos mais usados em pesquisa social. É um teste que 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 adoção de um nível de 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.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção procurou-se evidenciar os resultados da pesquisa. Optou-se por dividir em quatro etapas. A saber:

- Na primeira, foram caracterizados os representantes da empresa (questões 1, 2, 3 e 4 do questionário);
- Na segunda, procurou-se caracterizar as empresas pesquisadas (questões 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12);
- No terceiro momento, são demonstrados os aspectos relativos à medição de desempenho das organizações pesquisadas (questão 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19);
- Na quarta seção, são apresentados os indicadores (tradicionais e não-tradicionais) mais utilizados e mais importantes no entendimento dos gestores, de acordo com os 40 indicadores listados no questionário de pesquisa (questão 20).

#### **4.1 Análise Descritiva dos Resultados**

No entendimento de Martins (2002), os objetivos da estatística descritiva envolvem a organização, sumarização e descrição de dados quantitativos e qualitativos. Nesse sentido, a análise descritiva da pesquisa é apresentada nesta seção seguindo as instruções expostas anteriormente.

##### **4.1.1 Caracterização dos Representantes das Empresas**

A seguir, descrevem-se algumas características do entrevistado na pesquisa. Conforme demonstra a tabela 4.1.

**Tabela 4.1 - Sexo do Entrevistado**

Sexo	Freqüência	%	% Acumulado
Masculino	27	87,10%	87,10%
Feminino	4	12,90%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

A pesquisa demonstra que 87,10% dos entrevistados são do sexo masculino e 12,90% são do sexo feminino.

**Tabela 4.2 – Cargo do entrevistado**

Posição	Freqüência	%	% Acumulado
Proprietário	9	29%	29,00%
Administrador/Gerente	20	64,5%	93,50%
<i>Controller</i>	2	6,5%	100%
Outros	-	-	
Total	31	100,00%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

A maioria dos entrevistados da pesquisa ocupa o cargo/função de Administrador/Gerente, ou seja, 64,5% dos respondentes. Enquanto 29% dos entrevistados são Proprietários das empresas, e apenas 6,5% exercem a função de *Controller*. Este percentual elevado de Administradores/Gerentes se justifica pelo fato da pesquisa ser direcionada para esse público-alvo, como maneira de melhorar o acesso às informações da pesquisa.

Os resultados obtidos ao se investigar o tempo de experiência dos entrevistados no setor salineiro, são apresentados na tabela 4.3.

**Tabela 4.3 - Tempo de experiência no setor salineiro**

Faixas	Freqüência	%	% Acumulado
Entre 1 e 8 anos	12	38,70%	38,70%
Entre 9 e 16 anos	8	25,80%	64,50%
Entre 17 e 24 anos	4	12,90%	77,40%
Entre 25 e 32 anos	2	6,50%	83,90%
Entre 33 e 40 anos	5	16,10%	100%
Estatística Descritiva			
<i>Média</i>	<i>15,71</i>		
<i>Desvio Padrão</i>	<i>11,42</i>		
<i>Mínimo</i>	<i>2,00</i>		
<i>Máximo</i>	<i>40,00</i>		
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Pode-se afirmar que 38,70% dos entrevistados do setor salineiro do estado do Rio Grande do Norte têm um tempo de experiência no setor salineiro entre 1 e 8 anos; e 25,80% estão desenvolvendo atividades no setor entre 9 e 16 anos. É importante destacar ainda que 16,10% possuem uma experiência entre 33 e 40 anos, configurando-se como um profissional de considerável conhecimento no setor. Em média, as empresas possuem 15,71 anos, e o desvio padrão é muito grande, de 11,42, quase a média das mesmas (Tabela 4.3).

Com relação ao grau de instrução, a investigação obteve o seguinte resultado, conforme consta na tabela 4.4.

**Tabela 4.4 - Grau de instrução**

Grau de Instrução	Freqüência	%	% Acumulado
Nível médio completo	7	22,60%	22,60%
Nível superior completo	10	32,30%	54,80%
Nível médio incompleto	1	3,20%	58,10%
Nível superior incompleto	9	29,00%	87,10%
Pós-Graduação	4	12,90%	100,00%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Quanto ao grau de instrução dos respondentes, a tabela 4.4. indica nível superior completo, o que se caracteriza como nível de maior freqüência (32,30%). Embora, o percentual de nível superior incompleto (29%) tenha ficado próximo a este. Mesmo tendo encontrado apenas um entrevistado (3,20%) com o nível médio incompleto, percebe-se que há a necessidade de uma maior qualificação para os dirigentes dessas empresas, na tentativa de melhorar o desempenho dos profissionais e, conseqüentemente, do setor salineiro. Nesse sentido, verifica-se que há uma preocupação por parte dos profissionais em relação à qualificação profissional, já que 29% estão cursando a graduação.

#### **4.1.2 Caracterização das Empresas Pesquisadas**

Nesta seção, descrevem-se as características das empresas participantes da pesquisa. Dentre os aspectos, foram investigados: a atividade específica, natureza jurídica, o tempo que a empresa está em funcionamento, a quantidade de funcionários, o porte, o tipo de assessoria profissional, a quantidade de produtos e, por fim, o tipo de certificação.

Ao se analisar a atividade empresarial das organizações, foi possível detectar que 41,90% das empresas exploram a atividade de refino e outros tratamentos do sal marinho;

29% se dedicam à extração do produto marinho; 19,4% apenas comercializam os produtos oriundos do sal; 6,5% estão desenvolvendo atividades relacionadas à moagem e a comercialização do sal marinho; e 3,2% extraem e refinam o sal-marinho e o sal-gema, conforme evidencia a tabela 4.5.

**Tabela 4.5 - Atividade empresarial**

Atividade	Frequência	%	% Acumulado
Comércio atacadista	6	19,40%	19,40%
Extração do sal-marinho	9	29,00%	48,40%
Refino e outros tratamentos do sal	13	41,90%	90,30%
Extração/refino de sal-marinho e sal-gema	1	3,20%	93,50%
Moagem e comercialização do sal-marinho	2	6,50%	100,00%
Total	31	100,00%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Neste ponto, faz-se necessário destacar uma peculiaridade do setor salineiro, no qual apenas 9 empresas (29%), de acordo com a pesquisa, estão desenvolvendo a extração do sal marinho no setor, características que envolvem grande espaço físico para instalar sua estrutura organizacional. As organizações que não exploram as atividades de extração do sal-marinho desenvolvem atividades específicas do setor, tendo em vista que tais produtos possuem características distintas, por isso a necessidade da moagem, do refino, do comércio e de outros tratamentos do sal.

Já a natureza jurídica das organizações é demonstrada de acordo com a tabela 4.6.

**Tabela 4.6 - Natureza jurídica**

Faixas	Frequência	%	% Acumulado
Empresário Individual	5	16,10%	16,10%
Sociedade Limitada	20	64,5%	80,60%
Sociedade Anônima Fechada	6	19,40%	100%
Total	31	100,00%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Considerando a natureza jurídica das organizações, detectou-se que 64,5% das empresas são classificadas como sociedade limitada; 19,4% como sociedade anônima fechada; e os outros 16,10% como empresário individual.

Nas empresas pesquisadas, detectou-se que há um tempo razoável de existência das atividades, uma vez que 45,20% (14 de um total de 31 empresas) estão atuando no setor

salineiro a mais de 10 anos. Outras 9 empresas estão exercendo suas atividades entre um período de 2 a 5 anos (29%), conforme é apresentado na tabela 4.7.

**Tabela 4.7 - Tempo de atuação da empresa no mercado**

Tempo	Frequência	%	% Acumulado
Entre 2 e 5 anos	9	29,00%	29,00%
Entre 6 e 8 anos	5	16,10%	45,20%
Entre 9 e 10 anos	3	9,70%	54,80%
Acima de 10 anos	14	45,20%	100%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Quanto ao número de funcionários das empresas pesquisadas, a tabela 4.8 evidencia que 64,50% têm até 100 colaboradores trabalhando nas atividades empresariais; 9,70% entre 101 e 200; 16,10% entre 201 e 300; e 9,70% entre 401 e 500 funcionários. É importante destacar que as 5 empresas que mantêm um número maior de funcionários (entre 201 e 300) e as outras 3 (entre 401 e 500) são as organizações que têm como atividade principal a extração do sal marinho, característica peculiar do setor, que envolve grande quantidade de colaboradores, por ser uma atividade específica de grande estrutura, conforme explicitado na tabela 4.8.

**Tabela 4.8 - Quantidade de funcionários**

Quantidade	Frequência	%	% Acumulado
Até 100	20	64,50%	64,50%
Entre 101 e 200	3	9,70%	74,20%
Entre 201 e 300	5	16,10%	90,30%
Entre 301 e 400	-	-	90,30%
Entre 401 e 500	3	9,70%	100%
Acima de 500			
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Para poder classificar as empresas quanto ao porte, utilizou-se a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento do Nordeste (BNDES), considerando a receita operacional bruta anual. A tabela 4.9. apresenta a classificação do porte da empresa de acordo com receita bruta operacional anual em reais.

De acordo com o BNDES (2002), as microempresas são aquelas com receita operacional bruta anual de até R\$ 1,2 milhão; pequenas empresas possuem receita operacional bruta anual superior a R\$ 1,2 milhão e inferior ou igual a R\$ 10,5 milhões; médias empresas

são aquelas com receita operacional bruta anual superior a R\$10,5 milhões e inferior ou igual a 60 milhões; e grandes empresas são aquelas com receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões.

**Tabela 4.9 - Porte da empresa**

Porte	Frequência	%	% Acumulado
Microempresa	13	41,90%	41,90%
Pequena Empresa	3	9,70%	51,60%
Média Empresa	12	38,70%	90,30%
Grande Empresa	3	9,70%	100%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Observa-se na tabela 4.9 que a maioria das empresas (41,90%) é de pequeno porte, quando considerada a receita operacional anual. Posteriormente, têm-se as organizações de médio porte, que representam 38,70% das observações. Apenas três empresas estão classificadas como empresa de grande porte (9,70%), sendo outras três classificadas como pequena empresa (9,70%).

**Tabela 4.10 - Assessoria profissional**

Assessoria Profissional	Sim	%	Não	%	Total	%
Contábil	31	100,00%	-	-	<b>31</b>	<b>100,0</b>
Jurídica	22	71,00%	9	29,00%	<b>31</b>	<b>100,0</b>
Produção	5	16,10%	26	83,90%	<b>31</b>	<b>100,0</b>
Outros	6	19,40%	25	80,60%	<b>31</b>	<b>100,0</b>
<b>Total</b>					<b>31</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

A tabela 4.10 apresenta o tipo de assessoria profissional utilizado pelas organizações do setor salineiro. De acordo com as informações obtidas, além da utilização da assessoria contábil (100%), a maioria das empresas utilizam também a assessoria jurídica (71%); e 16,10% utilizam os outros tipos de assessoria e ainda a engenharia de produção, para subsidiar o seu processo produtivo. A opção “Outros” destaca ainda a utilização de assessoria de qualidade através de instituições e órgãos, como o SEBRAE e SENAI, bem como assessoria química para garantir a qualidade do produto salineiro, ou seja, 19,40% das empresas possuem esse tipo de assessoria.

Em relação à quantidade de produtos, a tabela 4.11. demonstra que as empresas produzem/comercializam de 1 a 10 produtos (80,60%) e entre 11 e 100 produtos (19,40%).



**Tabela 4.11 - Quantidade de produtos**

Quantidade	Frequência	%	% Acumulado
De 1 a 10 produtos	25	80,60%	80,60%
Entre 11 e 100 produtos	6	19,40%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

No que diz respeito à certificação das atividades das empresas, pode-se perceber que apenas 32,30% das empresas do setor salineiro possuem algum tipo de certificação, dentre as quais se destacam a Norma de Certificação ISO 9001, Controle de Qualidade, CIPA, Proteção Ambiental.

Dentre as empresas que não possuem certificação (tabela 4.12), 7 empresas informaram que têm interesse em implantar certificados de qualidade, demonstrando a preocupação por parte dos gestores, principalmente como maneira de atender aos requisitos da Agência Nacional de Saúde (ANVISA). Esta agência tem como finalidade institucional promover a proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos processos, insumos e das tecnologias a elas relacionados.

**Tabela 4.12 - Certificação de qualidade**

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Possui certificação	10	32,30%	32,30%
Não possui certificação	21	67,70%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

#### **4.1.3 Aspectos Relacionados às Características da Medição de Desempenho das Empresas Pesquisadas**

Como a pesquisa trata da medição de desempenho no setor salineiro, essa seção tem como objetivo investigar as principais características da medição de desempenho empresarial das organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte. Analisou-se as seguintes variáveis: avaliação do desempenho empresarial, comparação do que foi planejado e executado, divulgação de diretrizes e estratégias, bem como a utilização do *benchmarking* para avaliar o desempenho.

A tabela 4.13 apresenta a frequência das empresas investigadas, no que se refere ao fato da empresa avaliar o desempenho empresarial. Das 31 empresas que participaram da pesquisa 28 (90,30%) afirmaram que avaliam o seu desempenho empresarial, enquanto 3 empresas (9,70%) afirmaram que não realizam avaliação de desempenho. Nesse sentido, pode-se perceber que há uma preocupação quanto ao gerenciamento de suas atividades, conforme tabela abaixo.

**Tabela 4.13 - Avaliação de desempenho empresarial**

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Sim	28	90,30%	90,30%
Não	3	9,70%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Ao questionar as empresas investigadas, perguntou-se se elas realizam comparações entre o planejado e o executado. Verifica-se na tabela 4.14 que 28 empresas realizam esse procedimento, ou seja, 90,30%. Logo, apenas 9,70% não possuem algum tipo de acompanhamento. É importante perceber o equilíbrio entre as informações disponibilizadas na tabela 4.13 e 4.14, pois ao se realizar a avaliação de desempenho empresarial é imprescindível comparar o que foi planejado e executado.

**Tabela 4.14 - Comparação entre o planejado e o executado**

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Realiza comparações entre planejado e executado	28	90,30%	90,30%
Não realiza comparações entre planejado e executado	3	9,70%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

A tabela 4.15 expõe a divulgação de diretrizes e estratégias, através de reuniões com seus colaboradores. Detectou-se que 48,40% das empresas divulgam suas diretrizes e estratégias, enquanto 51,60% não divulgam, o que pode dificultar o processo de gerenciamento das atividades.

**Tabela 4.15 - Divulgação de diretrizes e estratégias**

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Divulga internamente as diretrizes e estratégias	15	48,40%	48,40%
Não divulga internamente as diretrizes e estratégias	16	51,60%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

A pesquisa verificou também 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, Takashina e Flores (2005, p. 38) destacam quais são essas informações e afirmam que:

Uma das maneiras de se coletarem informações externas é realizando visitas a organizações consideradas líderes em determinadas atividades. Outras fontes de informações são: pesquisa em publicações especializadas; entrevistas e contatos com clientes; profissionais e consultores; informativos técnicos e comerciais; propagandas; ensaios e avaliações desenvolvidos pela organização ou por organizações independentes; parceiras com compartilhamento de informações; teste de laboratório; estudos de comparação etc.

Sobre esse aspecto, os dados a seguir mostram que 58,10% das empresas utilizam o *benchmarking*, para avaliar o seu desempenho em relação às outras empresas com características similares; enquanto 41,90% não utilizam essa técnica, demonstrando que o setor está preocupado em entender o desempenho das organizações do segmento salineiro. Nesse contexto, Schmidt *et al* (2006) argumenta que essa técnica fornece informações sobre as melhores práticas que, por sua vez, geram idéias, conduzindo para um desempenho superior ao dos concorrentes.

**Tabela 4.16 - Utilização do *benchmarking* para avaliar o desempenho**

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Utiliza	18	58,10%	58,10%
Não utiliza	13	41,90%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Das 18 empresas que afirmaram utilizar a técnica, 55,60%, ou seja, 10 organizações costumam realizar o *benhcmarking* utilizando as informações fornecidas pelo sindicato do setor.

**Tabela 4.17 - Sindicato do setor salineiro**

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Sim	10	55,60%	55,60%
Não	8	44,40%	100%
Total	18	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Detectou-se ainda que apenas 5 empresas (27,80%) buscam essas informações nos seus consultores e 13 (72,20%) não utilizam essas informações. Veja a tabela 4.18.

**Tabela 4.18 - Informações de consultores**

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Sim	5	27,80%	27,80%
Não	13	72,20%	100%
Total	18	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Das 18 empresas que marcaram a opção “*benchmarking*”, 12 obtêm as informações ao visitar outras organizações com características similares (66,70%).

**Tabela 4.19 - Visita a organizações com características similares**

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Sim	6	33,30%	33,30%
Não	12	66,70%	100%
Total	18	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Na opção “Outros” 5 entrevistados afirmaram que realizam pesquisa junto aos representantes em outras regiões do país e mantêm contato com empresas do setor, tendo em vista que não existe muito segredo industrial, dado que essas organizações possuem suas particularidades.

A tabela 4.20 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. Dentre as principais dificuldades encontradas, destacaram-se: dificuldade na elaboração de objetivos e estratégias (54,80%); falta de interesse pela direção (45,20%); dificuldade para analisar os dados (29%); quantidade de indicadores (25,80%); falta de motivação por parte dos funcionários (19,40%); e tempo para coletar os dados e relação custo benefício com o mesmo percentual (16,10%).

**Tabela 4.20 - Principais barreiras para implantar um sistema de medição de desempenho**

Principais dificuldades	Frequência	%
Dificuldades na elaboração de objetivos e estratégias	17	54,80%
Falta de interesse pela direção	14	45,20%
Dificuldade para analisar os dados	9	29,00%
Quantidade de indicadores	8	25,80%
Falta de motivação por parte dos funcionários	6	19,40%
Tempo para coletar os dados	5	16,10%
Relação custo x benefício	5	16,10%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Obs: Percentual referente as 31 empresas que responderam à questão.

#### 4.1.3.1 Indicadores de Desempenho Utilizados pelas Empresas do Setor Salineiro

Essa seção tem por objetivo verificar quais indicadores de desempenho são mais utilizados entre as empresas entrevistadas, bem como seu grau de importância. É importante enfatizar que os indicadores foram escolhidos a partir dos seguintes estudos: Assaf Neto (2006), Assaf Neto e Silva (2002), Miranda *et al* (2002), Meira *et al* (2002), Marion (2002), Cánepa e Ludwing (2002), Gitman (2002) e Cavalcanti (2004).

Na primeira etapa desta seção, é apresentado o resultado dos indicadores financeiros mais utilizados pelas empresas, bem como os mais importantes no entendimento dos gestores. Os resultados referem-se aos indicadores de desempenho relacionados à liquidez, aos recursos humanos, ao ciclo operacional, à área de transportes, ao desempenho econômico e indicadores relacionados ao endividamento das empresas. Estes indicadores foram caracterizados pela pesquisa como indicadores financeiros tradicionais de medição de desempenho. Logo em seguida, são demonstrados os indicadores não-financeiros mais utilizados e o seu grau de importância. Segundo Meira *et al* (2002), os indicadores não-financeiros não aparecem na literatura com a mesma intensidade que os tradicionais (financeiros).

O grau de importância de todos os indicadores foi verificado de acordo com uma escala do tipo Likert, conforme especificado na metodologia, 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 utilizava ou não determinado indicador, e logo após, qual o grau de importância em uma escala de 1 a 5, na qual o entrevistado atribua aos indicadores uma nota segundo o seu conhecimento (onde 1 não era 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 4.21 destaca os indicadores de liquidez que, segundo Neves e Viceconti (2005), serve para avaliar a capacidade financeira da empresa, bem como satisfazer compromissos de pagamentos com terceiros. Nesse contexto, verificou que os indicadores mais utilizados relacionados à liquidez (tabela 4.21) pelos gestores foram: Liquidez Imediata e Liquidez Corrente com 61,30%; Liquidez Seca com 58,10%, seguidos pelos indicadores de Liquidez Geral e Capital Circulante Líquido 45,20%. Dois entrevistados não souberam ou não quiseram responder a essas perguntas, bem como todas as demais referentes aos indicadores de desempenho utilizados no processo decisório.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p. 29), avaliar a liquidez utilizando somente esses indicadores pode não ser suficiente para inferir uma avaliação conclusiva, pelo fato do 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 4.21 - Indicadores de liquidez**

Indicadores Financeiros de Liquidez	Utilização do		Indicador		Número de Observações	N/R
	Sim		Não			
	Frequência	%	Frequência	%		
Liquidez Imediata	19	61,30%	10	32,30%	29	2
Liquidez Corrente	19	61,30%	10	32,30%	29	2
Liquidez Seca	18	58,10%	11	35,50%	29	2
Liquidez Geral	14	45,20%	15	48,40%	29	2
CCL	14	45,20%	15	48,40%	29	2

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

No tocante ao grau de importância de cada um dos indicadores, a tabela 4.22 mostra que, no entendimento de cada respondente, os indicadores mais importantes, de acordo com a escala de Likert de 1 a 5 (grau de importância), são: o CCL com uma média de 3,32 com uma frequência de 45,20%, ou seja, das 14 empresas que afirmaram utilizar o CCL como indicador do grau de importância, na visão dos gestores está acima de importante. Em relação aos indicadores mais utilizados de acordo com os dados (61,30%), Liquidez Corrente e Liquidez Imediata, o seu grau de importância obteve uma média de 3,10 e 2,94 respectivamente.

**Tabela 4.22 - Grau de importância dos indicadores de liquidez**

Indicadores	Média	Frequência
CCL	3,32	45,20%
Liquidez Seca	3,29	58,10%
Liquidez Geral	3,19	45,20%
Liquidez Corrente	3,10	61,30%
Liquidez Imediata	2,94	61,30%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Os indicadores de desempenho relacionados aos recursos humanos demonstram que os indicadores mais utilizados pelas empresas do setor são: indicador relacionado ao custo com pessoal (87,10%), o índice de horas extras (58,10%) e acidentes de trabalho (45,20%). O indicador absenteísmo (38,70%), horas de treinamento (32,30%) e *turn over* (29%) foram os menos utilizados, conforme demonstra abaixo a tabela 4.23.

**Tabela 4.23 - Indicadores de desempenho relacionados ao RH**

Indicadores	Utilização do Indicador				Número de Observações	N/R
	Sim		Não			
	Frequência	%	Frequência	%		
Custo com pessoal	27	87,10%	2	6,50%	29	2
Índice de horas extras	18	58,10%	11	35,50%	29	2
Acidentes de trabalho	14	45,20%	15	48,40%	29	2
Absenteísmo	12	38,70%	17	54,80%	29	2
Horas de treinamento	10	32,30%	19	61,30%	29	2
<i>Turn Over</i>	9	29,00%	20	64,50%	29	2

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

O grau de importância dos indicadores de desempenho relacionados ao RH das organizações pesquisadas, conforme mostra a tabela 4.24, esteve mais concentrado no indicador absenteísmo com uma média de 3,48. O indicador mais utilizado é o custo com pessoal, além disso o grau médio de importância dado ao mesmo é de 3,32, o que comprova a utilização pela sua importância. É fundamental destacar que existe um comportamento atípico em relação aos demais indicadores que 87,10% das empresas utilizam. O indicador com o menor grau de importância em relação ao RH é o relacionado às horas extras dos colaboradores, embora a diferença entre eles seja pequena.

**Tabela 4.24 - Grau de importância dos indicadores relacionados ao RH**

Indicadores	Média	Frequência
Absenteísmo (%)	3,48	38,70%
Custo com pessoal	3,32	87,10%
Acidentes de trabalho	3,22	45,20%
<i>Turn Over</i> (%)	3,00	29,00%
Horas de treinamento (h/funcionário)	2,96	32,30%
Índice de Horas Extras (%)	2,96	58,10%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

No que diz respeito aos indicadores de desempenho relacionados ao ciclo operacional, o indicador mais utilizado no processo decisório é o PMC (Prazo Médio de Cobrança) com 90,34%. 25 empresas afirmaram que utilizam o indicador PMPF (Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores), correspondendo a 80,60%; 83,90% recorrem ao Prazo Médio de Vendas (PMV); 71% usam o indicador de Prazo Médio de Fabricação; e 61,30%, o Prazo Médio de estocagem, conforme detalha a tabela 4.25.

**Tabela 4.25 - Indicadores de desempenho relacionados ao ciclo operacional**

Relacionados ao Ciclo Operacional	Utilização do Indicador				Número de Observações	N/R
	Sim		Não			
	Frequência	%	Frequência	%		
Prazo Médio de Cobrança	28	90,34%	1	3,57%	29	2
Prazo Médio de Vendas	26	83,90%	3	9,70%	29	2
Prazo Médio de Fabricação	22	71,00%	7	22,60%	29	2
Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores	25	80,60%	4	12,90%	29	2
Prazo Médio de Estocagem de Matéria-Prima	19	61,30%	10	32,30%	29	2

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

De acordo com a tabela 4.26, o grau de importância dos indicadores de desempenho relacionados ao Ciclo Operacional que obtiveram destaque foram os seguintes: Prazo Médio de Cobrança com uma média de 4,10; Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores obteve média de 3,93; Prazo Médio de Vendas com média de 3,84; os indicadores Prazo Médio de



Fabricação e o Prazo Médio de Estocagem obtiveram a mesma média 3,55. Pode-se perceber, portanto, que todos os indicadores foram considerados importantes para avaliar o desempenho das organizações pesquisadas.

**Tabela 4.26 - Grau de importância dos indicadores relacionados ao ciclo operacional**

<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>	<b>Frequência</b>
Prazo Médio de Cobrança	4,10	90,34%
Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores	3,93	80,60%
Prazo Médio de Vendas	3,84	83,90%
Prazo Médio de Fabricação	3,55	71,00%
Prazo Médio de Estocagem de Matéria-Prima	3,55	61,30%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Na tabela 4.27, são destacados os indicadores de desempenho relacionados à área de transportes: comissões dos motoristas e tonelagem bruta (45,20%); custo do km rodado com uma participação de 41,90%, ou seja, apenas 14 empresas das 29 estão utilizando estes indicadores no seu processo de medição de desempenho.

Esses indicadores foram selecionados por existir uma preocupação com o escoamento da produção do sal marinho no estado. 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 que no setor salineiro esses custos são relevantes.

**Tabela 4.27 - Indicadores de desempenho relacionados à área de transportes**

<b>Indicadores Relacionados à Área de Transportes</b>	<b>Utilização do Indicador</b>				<b>Número de Observações</b>	<b>N/R</b>
	<b>Sim</b>		<b>Não</b>			
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>		
Comissões dos Motoristas	14	45,20%	15	48,40%	29	2
Tonelagem Bruta	14	45,20%	15	48,40%	29	2
Manutenção e Lubrificantes	13	41,90%	16	51,60%	29	2
Custo do Km Rodado	13	41,90%	16	51,60%	29	2
Quilometragem Total	10	32,30%	19	61,30%	29	2

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

A tabela 4.28 demonstra que os indicadores relacionados à área de transporte mais importantes, na visão dos entrevistados, foram tonelagem bruta e manutenção de lubrificantes, a qual atribuíram uma nota importante (em média 3,13); seguidos dos indicadores custo do Km rodado e quilometragem total (3,06); e, com um grau de importância um pouco menor, 2,93 em média, o indicador comissões dos motoristas.

**Tabela 4.28 - Grau de importância dos indicadores relacionados à área de transportes**

Indicadores	Média	Frequência
Tonelagem Bruta	3,13	45,20%
Manutenção e Lubrificantes	3,13	41,90%
Custo do Km Rodado	3,06	41,90%
Quilometragem Total	3,06	32,30%
Comissões dos Motoristas	2,93	45,20%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Os indicadores financeiros de desempenho econômico mais utilizados pelas empresas referem-se à margem bruta e à margem líquida (83,90%), pois 26 empresas das 29 tomam decisões com base nesses indicadores. Posteriormente, destacam-se o retorno sobre o patrimônio líquido (RSPL) com 54,80% e, logo em seguida, o retorno sobre o investimento e giro do ativo / investimento (38,70%). Veja a tabela 4.29.

**Tabela 4.29 - Indicadores de desempenho econômico**

Indicadores de Desempenho Econômico	Utilização do Indicador				Número de Observações	N/R
	Sim		Não			
	Frequência	%	Frequência	%		
Margem Bruta	26	83,90%	3	9,70%	29	2
Margem Líquida	26	83,90%	3	9,70%	29	2
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	17	54,80%	12	38,70%	29	2
Retorno sobre o Investimento	12	38,70%	17	54,80%	29	2
Giro do Ativo / Investimento	12	38,70%	17	54,80%	29	2

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Quanto ao grau de importância dos indicadores de desempenho econômico, a pesquisa demonstra que os mais importantes na opinião dos gestores são: a margem bruta com média de 3,87, e a margem líquida com 4,06 de média. É importante destacar a sintonia com a tabela 4.28, já que dos 29 entrevistados, 26 (83,90%) afirmaram que, em relação aos indicadores de desempenho econômico, a margem bruta e a margem líquida são os mais utilizados. Ressalta-se ainda que o indicador giro do ativo / investimento é o menos usado, todavia possui um grau de importância considerado elevado (acima da média), veja a tabela 4.30.

**Tabela 4.30 - Grau de importância dos indicadores de desempenho econômico**

Indicadores	Média	Frequência
Margem Líquida	4,06	83,90%
Margem Bruta	3,87	83,90%
Retorno sobre o Investimento	3,74	38,70%
Giro do Ativo / Investimento	3,70	38,70%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	3,67	54,80%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Em relação aos indicadores relacionados ao endividamento, apenas 14 empresas (45,20%) e 12 empresas (38,70%) afirmaram que utilizam os indicadores PCPCT (participação no capital de terceiros sobre os recursos totais) e GCPCP (garantia do capital próprio ao capital de terceiros). A maioria dos respondentes desconhece os indicadores listados neste grupo, segundo a tabela 4.31.

**Tabela 4.31 - Indicadores de desempenho relacionados ao endividamento**

Indicadores Financeiros de Endividamento	Utilização do Indicador				Número de Observações	N/R
	Sim		Não			
	Frequência	%	Frequência	%		
Participação no Capital de Terceiros sobre os Recursos Totais	14	45,20%	15	48,40%	29	2
Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros	12	38,70%	17	54,80%	29	2

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

No tocante aos indicadores de endividamento, o GCPCT é o indicador mais importante para os entrevistados e, logo após, o PCPRT com médias 2,87 e 2,70, respectivamente. Tabela 4.32.

**Tabela 4.32 - Grau de importância dos indicadores de endividamento**

Indicadores	Média	Frequência
Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros	2,87	38,70%
Participação no Capital de Terceiros sobre os Recursos Totais	2,70	45,20%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

A tabela 4.33 evidencia o ranking dos indicadores não-financeiros mais utilizados no processo decisório das empresas pesquisadas. O resultado obtido mostra que os indicadores mais utilizados são: qualidade dos produtos (87,10%), evolução da posição no mercado (83,90%), satisfação do cliente (77,40%), valor da marca (71%), defeitos na linha de produção e número de parceiras (67,70%), avaliação de fornecedores e retenção de clientes (64,50%). Das 29 empresas que responderam à questão, 17 utilizam o indicador evolução dos investimentos em informatização (54,80%), *lead time* (51,60%), investimentos em ação social (41,90%) e 12 empresas utilizam apenas o indicador sucesso no desenvolvimento de novos produtos.

**Tabela 4.33 - Indicadores de desempenho não-financeiros**

Indicadores de Desempenho Não-Tradicionais	Utilização do Indicador				Número de Observações	N/R
	Sim		Não			
	Frequência	%	Frequência	%		
Qualidade dos Produtos	27	87,10%	2	6,50%	29	2
Evolução da Posição no Mercado	26	83,90%	3	9,70%	29	2
Satisfação do Cliente	24	77,40%	5	16,10%	29	2
Valor da Marca	22	71,00%	7	22,60%	29	2
Defeitos na Linha de Produção	21	67,70%	8	25,80%	29	2
Número de Parcerias	21	67,70%	8	25,80%	29	2
Avaliação de Fornecedores	20	64,50%	9	29,00%	29	2
Retenção dos Clientes	20	64,50%	9	29,00%	29	2
Evolução dos Investimentos em Informatização	17	54,80%	12	38,70%	29	2

<i>Lead Time</i>	16	51,60%	13	41,90%	29	2
Investimento em Ação Social	13	41,90%	16	51,60%	29	2
Sucesso no Desenvolvimento de Novos Produtos	12	38,70%	17	54,80%	29	2

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

A tabela 4.34 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: o indicador valor da marca (4,13), com média superior a todos os outros listados no estudo; seguido da qualidade dos produtos (4,06); satisfação do cliente (4,03); avaliação de fornecedores (4,00); investimento em ação social (3,93); evolução da posição no mercado (3,84); número de parceiras e retenção de clientes (3,74); defeitos na linha de produção (3,68); evolução dos investimentos em informática (3,55); sucesso no desenvolvimento de novos produtos (3,41); e *lead time* (3,39).

Nesse sentido, Eccles (2000) afirma que os principais indicadores de desempenho das empresas não se limitam apenas a dados financeiros. Qualidade, satisfação dos clientes, inovação, participação no mercado, ou seja, medidas com características não-financeiras refletem a situação econômica e as perspectivas de crescimento da empresas melhor do que o lucro dos relatórios financeiros. Assim, dado os resultados da pesquisa, pode-se afirmar que há uma forte percepção dos entrevistados quanto a essa nova realidade de mensuração, na qual a mudança e a adaptação ao novo ambiente empresarial são de fato elementos necessários no atual cenário competitivo.

**Tabela 4.34 - Grau de importância dos indicadores de desempenho não-financeiros**

<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>	<b>Frequência</b>
Valor da Marca	4,13	71,00%
Qualidade dos Produtos	4,06	87,10%
Satisfação do Cliente	4,03	77,40%
Avaliação de Fornecedores	4,00	64,50%
Investimento em Ação Social	3,93	41,90%
Evolução da Posição no Mercado	3,84	83,90%
Número de Parcerias	3,74	67,70%
Retenção dos Clientes	3,74	64,50%

Defeitos na Linha de Produção	3,68	67,70%
Evolução dos Investimentos em Informatização	3,55	54,80%
Sucesso no Desenvolvimento de Novos Produtos	3,41	38,70%
<i>Lead Time</i>	3,39	51,60%

---

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

## 4.2 Teste de Hipóteses

Nessa etapa da pesquisa, são apresentados os testes das hipóteses que foram elaboradas quando da consecução da fase inicial do estudo, enunciadas no primeiro capítulo. Posteriormente, quando da tabulação dos dados, foi realizado o cruzamento das variáveis que explicam a relação existente de acordo com o grau de significância estatística (5%). 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.

**1ª HIPÓTESE: Existe relação entre o tempo de experiência do representante da empresa e a utilização de algum tipo de avaliação de desempenho.**

$H_0$  - Não há relação entre o tempo de experiência do gestor da empresa e a utilização de algum tipo de avaliação de desempenho.

$H_1$  . Há relação entre o tempo de experiência do gestor da empresa e a utilização de algum tipo de avaliação de desempenho.

Essa hipótese visa comprovar se o tempo de experiência do entrevistado na empresa influi na utilização de algum tipo de avaliação de desempenho.

O Teste Exato de Fisher, conforme tabela 4.35, não apresentou relevância estatística entre as duas variáveis com um nível de significância (p-valor) 0,55, ou seja, acima do permitido, conforme descrição na metodologia. Desse modo, a hipótese nula não pode ser rejeitada, mostrando que não há dependência entre as mesmas. O fato das empresas estarem utilizando a avaliação de desempenho no gerenciamento dos negócios não está relacionado com o tempo de experiência dos entrevistados.

**Tabela 4.35 - Tempo de experiência dos gestores e Utilização de avaliação de desempenho**

Tempo de Experiência	Avaliação de Desempenho		
	Sim	Não	Total
Entre 1 a 25 anos	22 71%	2 6,4%	24 77,4%
Acima de 25 anos	6 19,4%	1 3,2%	7 22,6%
<b>Total</b>	<b>28</b> <b>90,30%</b>	<b>3</b> <b>9,7%</b>	<b>31</b> <b>100,00%</b>

Teste de Fisher

Nível  $\alpha$  de significância = 0,55

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

A hipótese testada (tabela 4.35) não confirma o que a literatura assegura, já que, de acordo com Thompson e Formby (1998) à medida que se adquire maior experiência, os administradores e os gerentes são capazes de visualizar novas formas de obter melhorias na *performance* do processo de produção, esse processo é conhecido como a curva de aprendizado. Ele pode ser atribuído a dois fatores: primeiro, a capacidade dos trabalhadores em melhorar a sua performance realizando a mesma tarefa repetidas vezes, e segundo devido a descoberta de formas mais eficientes em termos da utilização do insumo trabalho para realizar uma mesma tarefa à medida que o tempo passa e a experiência dos trabalhadores aumenta.

**2ª HIPÓTESE: Existe relação entre o porte da empresa e o fato da empresa ter certificação ISO.**

H<sub>0</sub> - Não há relação entre o porte da empresa e o fato da empresa ter Certificação ISO.

H<sub>1</sub> - Há relação entre o porte da empresa e o fato da empresa ter Certificação

Para testar essa hipótese, realizou-se o cruzamento da variável que determinava o porte da empresa e o fato da empresa ter Certificação ISO. Acreditava-se no pressuposto de que quanto maior o porte da empresa, maior seria a possibilidade de está certificada de acordo com as normas da ISO e, conseqüentemente, está utilizando a medição de desempenho para analisar suas atividades. De acordo Ambrozewicz (2003) para o bom funcionamento de um sistema de medição de desempenho é preciso fazer uso das ferramentas e dos indicadores de desempenho, até chegarmos a uma certificação adequada às atividades do empreendimento.

A afirmação do autor se confirma indiretamente nesta pesquisa já que o Teste Qui-quadrado (tabela 4.36) apresentou significância estatística (p-valor) 0,019 entre o porte das empresas e o fato das empresas possuírem certificação ISO, demonstrando que, o porte o empreendimento pode influenciar diretamente na certificação de qualidade e conseqüentemente na utilização da medição de desempenho empresarial.



Tabela 4.36 - Relação entre o Porte da Empresa e Certificação ISSO

Porte da Empresa	Certificação ISO		Total
	Sim	Não	
Microempresa e Pequena Empresa	2 6,50%	14 45,20%	16 51,60%
Média e Grande empresa	8 25,80%	7 22,60%	15 48,4%
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>32,30%</b>	<b>21</b> <b>67,70%</b>	<b>31</b> <b>100,00%</b>

Teste Exato de Fisher

Nível  $\alpha$  de significância = 0,019

Pesquisa de Campo, 2006.

**3ª HIPÓTESE: Há relação entre o porte da empresa e a divulgação das diretrizes e estratégias para os funcionários.**

$H_0$  . Não há relação entre o porte da empresa e a divulgação das diretrizes para os funcionários.

$H_1$  - Há relação entre o porte da empresa e a divulgação das diretrizes para os funcionários.

Essa hipótese visa identificar se o porte da empresa se relaciona à divulgação das diretrizes e estratégias para os funcionários. Essa hipótese foi definida pelo fato de que o porte da empresa pode está relacionado à divulgação de diretrizes e estratégias da empresa, já que parte-se da premissa de que quanto maior o porte da empresa maior será a divulgação das suas diretrizes e estratégias e, conseqüentemente, o favorecimento da medição de desempenho.

É possível verificar nos dois estratos que cerca de 35,5% das empresas classificadas como ME e EPP não divulgam suas diretrizes e estratégias, enquanto 32,3% das empresas classificadas como Média e Grande Empresa divulgam suas diretrizes, mostrando indícios de que essas duas variáveis estão sendo influenciadas mutuamente. Nesse sentido, o Teste Qui-Quadrado apresentou significância estatística de 0,049. Logo, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternativa é aceita, conforme demonstra a tabela 4.37.

Tabela 4.37 - Porte da Empresa e Divulgação de Diretrizes e Estratégias

Porte da Empresa	Divulgação de Diretrizes e Estratégias		
	Sim	Não	Total
Micro e Pequena Empresa	5 16,10%	11 35,50%	16 51,60%
Média e Grande Empresa	10 32,30%	5 16,10%	15 48,40%
<b>Total</b>	15 48,40%	16 51,60%	31 100,00%

Teste Qui-Quadrado

Nível  $\alpha$  de significância = 0,049

Pesquisa de Campo, 2006.

**4ª HIPÓTESE: Há relação entre o porte da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.**

$H_0$  - Não há relação entre o porte da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.

$H_1$  - Há relação entre o porte da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.

Essa hipótese tenta explicar se o porte das empresas poderia está explicado a maneira como as organizações comparam e que foi planejado e executado, uma vez que, se o empreendimento efetua comparações, alguns indicadores poderiam está sendo utilizados para subsidiar o seu processo de decisão.

No resultado demonstrado na tabela 4.38, o Teste Qui-quadrado (p-valor = 0,583) e o Teste Exato de Fisher (p-valor=0,525) não foram estatisticamente significantes, para comprovar a relação entre o porte da empresa e a comparação do que foi planejado e executado. Nesse sentido, a hipótese nula não pode ser rejeitada. Logo, não há relação entre o porte da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.

**Tabela 4.38 - Porte da Empresa e Comparação entre o que foi Planejado e Executado**

Porte da Empresa	Comparação entre o que foi Planejado e Executado		
	Sim	Não	Total
Micro e Pequena Empresa	14 45,2%	2 6,5%	16 51,6%
Média e Grande Empresa	14 45,2%	1 3,2%	15 48,4%
<b>Total</b>	28 90,3%	3 9,7%	31 100,0%
Teste Qui-quadrado			
Nível $\alpha$ de significância = 0,583			
Teste de Fisher			
Nível $\alpha$ de significância = 0,525			
Pesquisa de Campo, 2006.			

A hipótese quatro não foi confirmada de acordo com a teoria já que comparar o que foi planejado e executado é uma tarefa importante no processo de gestão. Segundo Takashina e Flores (2005) indicadores são importantíssimos não só para o planejamento, uma vez que possibilitam estabelecer metas quantificadas e seu desdobramento na organização, mas também para o controle, pois os resultados obtidos, através dos indicadores, permitem fazer uma análise crítica do desempenho da organização, para a tomada de decisão e para o replanejamento.

**5ª HIPÓTESE: Existe relação entre o tempo de experiência dos gestores no setor e a utilização de *benchmarking*.**

H<sub>0</sub> . Não existe relação entre o tempo de experiência dos gestores no setor e a utilização de *benchmarking*.

H<sub>1</sub> . Existe relação entre o tempo de experiência dos gestores no setor e a utilização de *benchmarking*.

A quinta hipótese procura explicar se o processo de aprendizagem organizacional do gestor pode influenciar a utilização de técnicas que possam subsidiar o processo de decisão. Nessa contextualização, Tsang (1997) observa que as definições sobre aprendizagem organizacional enfatizam tanto mudanças cognitivas como comportamentais dentro das organizações. As mudanças no comportamento podem ser reais (observáveis ou até mensuráveis) ou ainda potenciais, significando que o aprendizado obtido terá um impacto no comportamento futuro da organização.

A tabela 4.39 mostra que o Teste Exato de Fisher não foi significativo estatisticamente, para demonstrar a associação entre o tempo de experiência do gestor e a utilização de *benchmarking*. O resultado aponta que os 16 gestores que têm experiência no setor entre 1 e 25 anos (66,67%) utilizam a técnica, enquanto 8 gestores (33,33%) não utilizam. Essa hipótese que no primeiro momento deveria evidenciar a utilização do *benchmarking* de acordo com a experiência no setor (acima de 25 anos) é contraditória, o que é comprovado pelo nível de significância ( $p\text{-valor}=0,087$ ) acima do permitido. Logo, a hipótese nula não pode ser rejeitada.

**Tabela 4.39 - Tempo de Experiência do Gestor e Utilização de Benchmarking**

Tempo de Experiência do Gestor	Utilização de <i>Benchmarking</i>		Total
	Sim	Não	
Entre 1 e 25 anos	16 51,6%	8 25,8%	24 77,4%
Acima de 25 anos	2 6,5%	5 16,1%	7 22,6%
<b>Total</b>	18 58,1%	13 41,9%	31 100,0%

Teste de Fisher

Nível  $\alpha$  de significância = 0,087

Pesquisa de Campo, 2006.

### **6ª HIPÓTESE: Existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a utilização de *benchmarking*.**

$H_0$ . Não existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a utilização de *benchmarking*.

$H_1$ . Existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a utilização de *benchmarking*.

Essa hipótese visa identificar se há relação entre o tempo de atividade da empresa e a utilização de *benchmarking*. Acredita-se que quanto mais tempo de existência à empresa possuir maior a possibilidade desta está utilizando o *benchmarking* para avaliar o seu desempenho. Segundo Hronec (1994) as medidas de desempenho tornam possíveis a “gestão pelos fatos”. Elas devem fornecer as informações necessárias para focalizar os melhores processos e permitir comparações entre empresas através do *benchmarking*.

De acordo com a tabela 4.40, é possível detectar que, dentre as empresas (17) que funcionam entre 1 e 10 anos, apenas 5 utilizam do *benchmarking*, enquanto 12 não utilizam. Ao analisar as 14 empresas que funcionam acima de 10 anos, 13 empresas afirmaram utilizar a técnica de *benchmarking*. Visando testar as hipóteses enunciadas anteriormente, foi

executado o teste de Fisher, o qual revelou que a hipótese nula deve ser rejeitada, com p-valor = 0,001.

Portando, há correlação entre as variáveis, diferentemente da hipótese anterior em que o tempo de experiência do gestor no setor não justifica a relação, ou seja, existem fortes indícios de que o tempo de atividade das empresas do setor salineiro influencia na utilização de *benchmarking*.

**Tabela 4.40 - Tempo de Atividade da Empresa e Utilização de Benchmarking**

Tempo de Atividade da Empresa	Utilização de <i>Benchmarking</i>		Total
	Sim	Não	
De 1 a 10 anos	5 16,2%	12 38,7%	17 54,9%
Acima de 10 anos	13 41,9%	1 3,2%	14 45,1%
<b>Total</b>	18 58,1%	13 41,9%	31 100,0%

Teste de Fisher

Nível  $\alpha$  de significância = 0,001

Pesquisa de Campo, 2006.

**7ª HIPÓTESE: Existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.**

$H_0$  . Não existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.

$H_1$  . Existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.

**Tabela 4.41 - Tempo de Atividade e Comparação do que foi Planejado e Executado**

Tempo de Atividade da Empresa	Comparação do que foi Planejado e Executado		Total
	Sim	Não	
De 1 a 10 anos	15 48,4%	2 6,5%	17 54,9%
Acima de 10 anos	13 41,9%	1 3,2%	14 45,1%
Total	28 90,3%	3 9,7%	31 100,00%

Teste de Fisher

Nível  $\alpha$  de significância = 0,575

Pesquisa de Campo, 2006.

Conforme estabelecido na tabela 4.39, das 17 empresas que tem o tempo de atividade entre 1 e 10 anos, 15 afirmaram que realizam comparação entre o que foi planejado e executado; enquanto, acima de 10 anos, 13 empresas realizam este tipo de comparação. O Teste de Fisher não indicou nenhuma correlação ( $p$ -valor = 0,575) entre o tempo de atividade da empresa e o fato da empresa comparar o que foi planejado e executado. Portanto, a hipótese nula não pode ser rejeitada.

## CAPÍTULO V

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procura investigar quais as características da medição de desempenho empresarial das empresas do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte. Para alcançar o objetivo proposto, foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica e de campo através da análise descritiva e dos testes não paramétricos: o teste de hipóteses de Fisher e o Qui-Quadrado.

Os resultados obtidos através da análise dos resultados apontam à descrição das seguintes variáveis: relacionadas às características dos respondentes (sexo, cargo, tempo de experiência e instrução); das empresas (atividade empresarial, natureza jurídica, tempo de atuação, quantidade de funcionários, porte da empresa, assessoria profissional, quantidade dos produtos, certificação de qualidade); e os aspectos referentes às características da medição de desempenho das empresas pesquisadas (utilização da avaliação de desempenho, comparação do que foi planejado, executado, divulgação de diretrizes e estratégias, *benchmarking*, dificuldades para implantar um sistema de medição de desempenho, indicadores financeiros e não-financeiros).

Para alcançar o objetivo do estudo, utilizou-se da revisão literária sobre o assunto para identificar as características da medição de desempenho empresarial utilizadas pelas empresas do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa empírica, por meio de aplicação de questionário nas 39 empresas do setor, deste modo, 31 questionários foram captados e deram suporte para a análise dos dados.

O problema de pesquisa esteve concentrado nas características da medição das organizações salineiras do estado. Com base na análise dos resultados dos questionários aplicados e dos testes de hipóteses (Fisher e Qui-quadrado) realizados, de acordo com a metodologia.

Nos testes de hipóteses, quatro hipóteses foram rejeitadas. A primeira delas procurou relacionar o tempo de experiência dos gestores à utilização da avaliação de desempenho. Ou seja, quanto mais tempo os gestores estivessem exercendo suas atividades no setor salineiro maior seriam as chances de estarem avaliando o desempenho das organizações, o nível de significância, segundo o teste Exato de Fisher, foi de 0,55 acima do limite permitido neste estudo que foi de 0,05. A segunda procurou verificar se o porte da empresa poderia está relacionado à técnica de comparar o que se planeja e o que se executa, o teste de Fisher obtido

foi de 0,525. A terceira hipótese rejeitada foi a que procurou verificar se o tempo de experiência do gestor poderia influenciar na utilização do *benchmarking*, o teste de Fisher também não comprovou essa associação (p-valor = 0,087).

A última hipótese rejeitada procurou entender a associação entre as suas variáveis, tempo de atividade e comparação do que foi planejado e executado, demonstrando que essas duas variáveis não estão relacionadas (0,575), isto é, o tempo de atividade da empresa não justifica as atitudes dos gestores em comparar o que foi planejado e executado.

Os testes estatísticos mostram que três hipóteses foram aceitas: o porte da empresa versus a utilização de certificação ISO; o porte da empresa e a divulgação de diretrizes e estratégias; e o tempo de atividade versus a utilização de *benchmarking*. Estas são variáveis que mantêm uma associação, de forma que uma influencia diretamente a utilização da outra.

A pesquisa evidencia que os indicadores relacionados à área de transportes destacaram-se com média de 3,70. Isto se justifica pelo fato dos custos com transportes representarem uma das maiores dificuldades do setor (principalmente para definir o preço do produto salineiro), já que, conforme destacado anteriormente, o transporte na maioria das vezes é quem define o preço do produto dada a sua característica de ser um produto inexaurível. Finalmente, os indicadores que obtiveram menor média no geral, os indicadores financeiros de liquidez (3,12).

Algumas medidas importantes de caráter financeiro como retorno sobre o investimento, giro do ativo/investimento não são exploradas pelas organizações. Ou seja, mesmo com uma preocupação excessiva em medidas de desempenho tradicionais muitos gestores desconhecem ou não utilizam esses indicadores, dificultando desta forma a análise da rentabilidade empresarial.

Os resultados empíricos demonstram que a maioria das organizações avaliam o seu desempenho, comparando o que se planeja e executa, divulgando suas diretrizes e estratégias, utilizando o *benchmarking* e indicadores aleatórios de acordo com o grau de conveniência e entendimento de cada gestor. Os indicadores mais importantes, no entendimento dos entrevistados, foram os relacionados ao ciclo operacional, ao desempenho econômico e aos indicadores não-financeiros com médias de 3,8. Ou seja, as empresas do setor salineiro do Rio Grande do Norte utilizam e dão mais prioridade aos indicadores tradicionais de medição de desempenho relacionados ao custo com pessoal, ao prazo médio de cobrança, vendas e fabricação, prazo médio de pagamento aos fornecedores, margem bruta e margem líquida. Existe uma menor preocupação com relação aos indicadores relacionados com o processo de



inovação (pesquisa e desenvolvimento de novos produtos), retenção de clientes, investimento em ação social, em fim, em indicadores não-tradicionais.

Foi possível verificar que no setor salineiro há um privilégio excessivo dos gestores em medidas financeiras. Isso se configura por que as organizações de uma maneira geral ainda estão acostumadas a gerenciar suas atividades baseadas no caixa e não na riqueza do empreendimento. Essa evidencia é questionada pela teoria, tendo em vista que, a geração de riqueza está relacionada muito mais aos ativos intangíveis do que aos tangíveis.

Esse fato também é discutido por Wanderley *et al* (2003) quando constatam que os métodos de avaliação do desempenho empresarial, que se baseiam apenas em indicadores contábeis e financeiros, vêm se tornando insuficientes. Segundo esses autores é esse contexto que explica o surgimento de diversos modelos de mensuração de desempenho, com o propósito de gerenciar eficientemente as informações corporativas (financeiras e não-financeiras) que dão suporte à tomada de decisões. Para eles um grande número de empresas está na busca incessante por tais sistemas, gerando assim a necessidade de maiores estudos sobre sistemas de medição de desempenho.

Sob esse aspecto, os estudiosos do assunto, conforme foi descrito nesse estudo, argumentam que no processo decisório o ideal é que os gestores combinem indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros, já que o uso de medidas eminentemente financeiras pode comprometer a continuidade das empresas. Nesse sentido, é necessário que todos os níveis da organização estejam envolvidos para atingir os objetivos bem como as metas de cada organização. Os dados analisados mostram que as organizações utilizam tanto medidas financeiras como não-financeiras, todavia, possuem um sistema de medição de desempenho que não está estruturado conforme a literatura. O uso aleatório das medidas de desempenho pode está acarretando a subutilização desses indicadores e conseqüentemente o processo gerencial desse setor.

## REFERÊNCIAS

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Qualidade na Prática: Conceitos e Ferramentas**. Curitiba: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Regional do Paraná, 2003. 118 p. ISBN 85.88980-04-5

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução: Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BAKER, Gary; MADDUX, Henry. **Enhancing Organizational Performance: Facilitating the Critical Transition to a Process View of Management**. S.A.M. Advanced Management Journal. Cincinnati: Autumn 2005. Vol.70, Num. 4; pg. 43, 12 pgs.

BARBETTA, Pedro Alberto et al. **Estatística para cursos de engenharia e informática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRIGHAM E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

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

CÁNEPA, Daniela; LUDWING, Vanelli Salati. **Avaliação de Desempenho Empresarial: Estudo de caso de uma agroindústria no RS**. Contexto: Revista do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Contabilidade. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Edição n.3, 2º Semestre, 2002.

CAVALCANTI, Rosa Fidélia Vieira. **Uma Investigação sobre Medidas de Desempenho Utilizadas pelas Empresas de Construção Civil, Subsetor Edificações, na Região Metropolitana de Recife**. 2004. Dissertação (Mestrado). Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidades de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Recife, 2004.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade Gerencial: Novas Práticas Contábeis para Gestão dos Negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

COSTA, Jorge Luiz da. **Sal Marinho**. Disponível em: <  
<http://www.dnpm.gov.br/portal/assets/galeriaDocumento/SumarioMineral2004/SAL%202004.pdf>> Acesso em 06/07/2005.

CROZZATTI, Jaime. **Conceitos de mensuração e conceitos de avaliação de desempenho: a teoria versus a prática em empresas brasileiras**. 2002. Tese de Doutorado – Programa de Pós-graduação em Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2001.

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

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual: Descobrimo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio – Século XXI**. São Paulo: Fronteira, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: Teoria e Prática**. 3<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 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. Disponível em:  
<http://www.umi.com/proquest>. Acesso em: 12 jun. 2006.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. Tradução: José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. Tradução: Jean Jacques Salim e João Carlos Douat. São Paulo: Harbra, 2002.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. **The changing basis of performance measurement**. International Journal of Operations & Production Management. Bradford: 1996 .Vol.16, Num. 8; pg. 63. Disponível em: <http://www.umi.com/proquest>. Acesso em: 03 mar. 2006.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER G. **Contabilidade de Custos**. 11. ed. Tradução: Robert Bryan Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. v. 2.

HORNGREN, C. T.; SUNDEN, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. Tradução: Elias Pereira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOURNEAUX JR, F.; RUIZ, F. M.; CORRÊA, H. L. A Evolução dos Métodos de Avaliação de Desempenho das Organizações. XXIX ENANPAD. Brasília, DF, 2005.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Putting The Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review, September-October, 1993. Disponível em: <http://www.umi.com/proquest>. Acesso em: 25 fev. 2006.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. Balanced Scorecard – Indicadores que impulsionaram o desempenho. In: \_\_\_\_\_. **Medindo o desempenho empresarial**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Colocando em funcionamento o Balanced Scorecard. In: \_\_\_\_\_. **Medindo o desempenho empresarial**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Utilizando o Balanced Scorecard como sistema gerencial estratégico. In: **Medindo o desempenho empresarial**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KARDEC, Alan. **Gestão Estratégica e Avaliação Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobrás, 2005.

KIMURA, H.; SUEN, A. S.; MOORI, R. G.; ISHIKAWA, S.; HANASHIRO, M. M. **Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do Balanced Scorecard**. IV SEMEAD. USP – Universidade de São Paulo, 1999.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, Daniela Cíntia de Carvalho. **Investigação sobre a Medição de Desempenho em Pequenas Empresas Hoteleiras do Nordeste Brasileiro**. 2004. Dissertação (Mestrado). Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidades de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Recife, 2004.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTE, A. A.; PONTE, V. **Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *Balanced Scorecard* promovendo mudanças. Contabilidade & Finanças**: Revista da USP, São Paulo, Edição Especial, p. 79 - 94, 30 junho 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística Geral e Aplicada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATIAS-PEREIRA, J. **Metodologia de Pesquisa: Reflexões sobre a importância do Projeto de Pesquisa Científica**. Brasília: PPGA/UnB, 2005.

MEIRA, Juliana Matos de; WANDERLEY, Cláudio de Araújo; SILVA, Ana Carolina Miranda da; MIRANDA, Luis Carlos. **Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte americanas**. 2º Seminário USP de Contabilidade. São Paulo: FEA – USP, 2002.

MINISTÉRIO DA FAZENDA (SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO). **Parecer nº 06120/2003/RJ**. Disponível em: <  
<http://www.fazenda.gov.br/seae/documentos/bens%duraveis/pcr61205oc.P.pdf>> Acesso em: 21/01/2006.

MIRANDA *et. al.* **“Combinando “Balanced Scorecard” com “Suply Chain Management””: Uma Proposta para a Inclusão da Perspectiva do Fornecedor no “Balanced Scorecard”**. VII Congreso Del Instituto Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva. Leon – Espanha: 2001.

MIRANDA *et. al.* **Indicadores de Desempenho Empresarial Divulgados por Empresas Norte-Americanas**. In: 2º Seminário USP de Contabilidade. S.Paulo: USP, 2002.

MIRANDA, L.C. e AZEVEDO, S.G. **Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil-Portugal**. In: XXVII EnANPAD. Florianópolis – SC, 2000.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. **Medição de Desempenho**. In: Schimidt (Org). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre, Bookman, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação**. Série Gecon. São Paulo: Atlas, 1993.

NEELY, Andy; BOURNE, Mike. **Why measurement initiatives fail**. *Measuring Business Excellence*: Bradford, Vol.4, Num. 4; pg. 3, 2000. PROQUEST. Acesso em: 31/05/2006.

NEELY, Andy, GREGORY, M. **Performance Measurement System Design**. *International Journal of Operations & Product Management*, 15, 1995, EBSCO. Disponível em: <http://www.umi.com/proquest>. Acesso em: 31 abr. 2006.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações contábeis**. 14. ed. São Paulo: Editora Frase, 2005.

O DESEMPENHO DA ARRECADAÇÃO DO ICMS E A PARTICIPAÇÃO DOS 200 MAIORES CONTRIBUÍNTES NO RN EM 2003. Disponível em: <  
<http://www.set.rn.gov.br/set/arrecadacao/adesempenho.htm>>. Acesso em: 20/04/2006

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Cruz; SILVA, Alessandro Ferreira da Silva. **A Importância das Medidas Estratégicas de Desempenho como Indicadores de Tendência nas Projeções dos Analistas Financeiro**. In: XXVI EnANPAD. Salvador – BA, 2002.

PORTE, Michael E. **Vantagem Competitiva: Técnicas de Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

**PRODUÇÃO DO SAL MARINHO**. SIESAL (Sindicato da Indústria de Extração do Sal Marinho no Estado do Rio Grande do Norte), 2005.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de Pesquisa: Do Planejamento à Execução**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Revisão Técnica: Otto Nogami. Editora Pioneira: São Paulo, 2000.

RIBEIRO, João Maria Montenegro. **Medição de Desempenho Organizacional nas Imobiliárias: Um Estudo na Cidade do Natal-RN**. Dissertação (Mestrado). Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidades de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Recife, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SALTERIO, Steven; WEBB, Alan. **The balanced scorecard**. CA Magazine. Toronto, vol. 136, nº 6, agosto de 2003, p. 39.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de Empresas Foco na Análise de Desempenho para o Usuário Interno: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SHMENNER, R., VOLLMANN, E. **Performance Measures: Gaps, False Alarms and the “Usual Suspects”**. International Journal of Operations & Production Management. v. 14, n. 12, p. 58-69, 1994. Disponível em: <http://www.umi.com/proquest>. Acesso em: 12 jun. 2006.

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

SILVA, Sérgio L. Pedroza. **Uma Análise da Indústria Salineira do Rio Grande do Norte Baseada no Modelo de Estratégia Competitiva de Porter**. Dissertação (Mestrado)

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. **Indicadores de qualidade e do desempenho: Como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

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

TSANG, Eric. W. K. **Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research**. Human Relations. v. 50 n.1, 1997. p. 73-89. Disponível em: <http://www.umi.com/proquest>. Acesso em: 15 jun. 2006.

WANDERLEY, C. A., MEIRA, J. M., MIRANDA DA SILVA, A. C. e MIRANDA, L. C. **Um Estudo sobre Indicadores de Desempenho para a perspectiva do Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard**. Anais do VIII Congresso Del Instituto Internacional de Custos. Punta del Leste, Uruguai: 2003.

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

<http://www.fiern.org.br>

## APÊNDICE A



### Carta de Apresentação

Natal, RN, 31 de julho de 2006.

Prezado Empresário (ou Responsável),

Apresento o aluno do mestrado em Ciências Contábeis, do **Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB/UFPB/UFPE/UFRN**. O mesmo precisa de sua colaboração para direcionar e conduzir sua pesquisa que tem como investigar as principais características dos sistemas de medição de desempenho do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte.

Dirijo-me, mui respeitosamente, a V.Sa., com intuito de solicitar sua colaboração, que é muito valiosa, tendo em vista que, os dados obtidos de sua empresa servirão e terão a finalidade, de cumprir exigências para a obtenção do título de mestre deste programa, tendo como orientador o **Prof. Dr. José Matias Pereira**.

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. Ainda garanto que as informações só serão apresentadas de forma agregada e os dados obtidos de cada organização não serão destacados individualmente, e que os resultados serão divulgados no SIESAL (Sindicato da Indústria da Extração do Sal no Estado do Rio Grande do Norte), bem como nas Universidades do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB/UFPB/UFPE/UFRN, bem como na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).

Atenciosamente,

**Prof. Dr. José Dionísio Gomes da Silva**  
Coordenador Regional do Programa



## APÊNDICE B



### Questionário de Pesquisa

**Orientador:** Dr. José Matias Pereira  
**Mestrando:** José Ribamar Marques de Carvalho

**Pesquisa:**  
**Medição de Desempenho Empresarial: Um Estudo nas Organizações do Setor Salineiro no Estado do Rio Grande do Norte.**

#### I-CARACTERIZAÇÃO DO REPRESENTANTE DA EMPRESA:

01. Sexo  
 Masculino                       Feminino
02. Qual é o seu cargo/função na empresa?  
 Proprietário  
 Administrador/Gerente  
 *Controller*  
 Outro (especificar): \_\_\_\_\_
03. Qual o seu tempo de experiência no setor salineiro?  
\_\_\_\_\_ ano (s).
04. Qual o seu grau de instrução?  
 Nível Médio Completo  
 Nível Superior Completo  
 Nível Médio Incompleto  
 Nível Superior Incompleto  
 Pós Graduação  
 Outros (especificar): \_\_\_\_\_

#### II-CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

05. Qual a atividade específica da empresa?  
 Comércio atacadista de produtos extrativos de origem mineral, exceto combustíveis;  
 Extração de sal-gema;  
 Extração de sal marinho;  
 Refino e outros tratamentos do sal;  
 Extração/refino sal marinho e sal-gema  
 Fabricação de outros produtos alimentícios  
 Outros (especificar): \_\_\_\_\_
06. Natureza Jurídica  
 Empresário (Individual)

- Sociedade Empresarial Limitada
- Sociedade anônima fechada
- Sociedade anônima aberta
- Outra (especificar): \_\_\_\_\_

07. Há quanto tempo à empresa exerce as atividades?

- Menos de 1 ano
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 8 anos
- Entre 8 e 10 anos
- Mais de 10 anos

08. Qual o número de funcionários da empresa?

- até 100
- entre 101 e 200
- entre 201 e 300
- entre 301 e 400
- entre 401 e 500
- acima de 500

09. Classificação da empresa pesquisada segundo o porte.

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

10. A empresa tem algum tipo de assessoria profissional?

- Contábil
- Engenharia
- Jurídica
- Não tem
- Outras (especificar): \_\_\_\_\_

11. Quantos produtos diferentes sua empresa produz?

- 1 – 10
- 11 – 100
- 101 – 1000
- Mais de 1000

12. A empresa tem certificado ISO?

- Sim. Qual norma (s)? \_\_\_\_\_
- Não

### **III - ASPECTOS RELATIVOS ÀS CARACTERÍSTICAS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA**

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

- Sim
- Não

14. A empresa possui algum modelo de avaliação de desempenho?

- Sim
- Não

Se positivo, qual? \_\_\_\_\_

15. A empresa faz comparações em relação ao que foi planejado e executado?

- Sim
- Não

16. As diretrizes e estratégias (missão, visão, estratégias e metas) estabelecidas pela empresa são divulgadas?

- Sim
- Não

17. A empresa faz comparações (*Benchmarking*) entre o seu desempenho e o desempenho de outras organizações de características similares?

Sim                       Não

18. Se afirmativa, quais são as principais fontes de informação para se realizar comparações (*Benchmarking*)?

Sindicato das empresas do setor salineiro

Pesquisas realizadas em organizações com características similares

Informações de consultores

Visita a outras organizações com características similares

Outros (especificar): \_\_\_\_\_

19. 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 interesse pela direção

Custo- benefício

Dificuldade e elaboram objetivos e estratégias

Outros \_\_\_\_\_

20. Indique quais INDICADORES apresentados abaixo sua empresa utiliza para medir o desempenho organizacional, indique também qual a importância destes indicadores para sua empresa (numa escala de 1 à 5). Caso existam outros indicadores utilizados na empresa que não foram apresentados, por favor adicione e indique qual é sua importância para a empresa. Se necessário utilize o verso.

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**  
 ←    →

Quadro 1 – Indicadores de Liquidez

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			01	02	03	04	05
Liquidez Imediata (LI)	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Liquidez Corrente (LC)	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Liquidez Seca (LS)	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Liquidez Geral (LG)	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Capital Circulante Líquido (CCL)	$\text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05

Quadro 2 – Indicadores de Desempenho Relacionados com Recursos Humanos

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			01	02	03	04	05
Custo com Pessoal	$\frac{\text{Custo com Pessoal}}{\text{Orçamento Previsto}} \times 100$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Absenteísmo (%)	$\frac{\text{Número de faltas}}{\text{Nº de dias de trabalho}} \times 100$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Turn over (%)	$\frac{\text{Nº de funcionários desligados da empresa}}{\text{Nº total de funcionários}} \times 100$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Horas de treinamento (h/func)	$\frac{\text{Total de horas de treinamento}}{\text{Nº de funcionários}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05

Acidentes de trabalho	Nº de acidentes	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Índice de horas extras (%)	$\frac{\text{Total de horas extra}}{\text{Total de horas trabalhadas}} \times 100$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05

Quadro 3 – Indicadores de Desempenho Relacionados ao Ciclo Operacional

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			01	02	03	04	05
Prazo Médio de Estocagem de Matéria-Prima	$PME = \frac{\text{Estoque Médio de Matéria-Prima}}{\text{Consumo Anual}} \times 360$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Prazo Médio de Fabricação (dias)	$PMF = \frac{\text{Estoque Médio de Produtos Elaborados}}{\text{Custo de Produção}} \times 360$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Prazo Médio de Venda	$PMV = \frac{\text{Estoque Médio de Produtos Acabados}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Prazo Médio de Cobrança	$PMC = \frac{\text{Duplicatas a receber (média)}}{\text{Vendas a prazo}} \times 360$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores	$PMPF = \frac{\text{Fornecedores a pagar (média)}}{\text{Compras a prazo}} \times 360$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05

Quadro 4 – Indicadores de Desempenho Relacionados a Área de Transportes

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			01	02	03	04	05
Quilometragem Total	Trajetos total percorrido	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Manutenção e Lubrificantes	Custo Real	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Comissões dos Motoristas	Custo Real	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Tonelagem Bruta	Carga total transportada	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Custo do Km Rodado	$\frac{\text{Custo total do setor}}{\text{Trajetos total percorrido}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05

Quadro 5 – Indicadores de Desempenho Econômico

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			01	02	03	04	05
Margem Bruta (MB)	$\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Líquida de Vendas}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Margem Líquida (ML)	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida de Vendas}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Retorno sobre o Investimento (ROI)	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Investimento}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Giro do Ativo / Investimento	$\frac{\text{Receitas Operacionais}}{\text{Ativo / Investimento Total}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05

Quadro 6 – Indicadores Relacionados ao Endividamento

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			01	02	03	04	05
Participação no Capital de Terceiros sobre os Recursos Totais	$\text{PCTRT} = \frac{\text{PC} + \text{ELP}}{\text{PC} + \text{ELP} + \text{PL}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros	$\text{GCPCT} = \frac{\text{Capital Próprio (PL)}}{\text{Capital de Terceiros (PC + ELP)}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05

Quadro 7 – Outros Indicadores Relevantes

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			01	02	03	04	05
Avaliação de fornecedores	<i>Número de produtos defeituosos por fornecedor</i>	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Defeitos na linha de montagem	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de defeitos na linha de montagem} \times 100}{\text{Total de produtos fabricados}}$	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Lead time (tempo de processamento ou tempo de espera)	<i>Tempo decorrido do pedido até a entrega do produto</i>	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Evolução dos investimentos em informatização	Comparação com valores anteriores (Análise Horizontal)	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Número de parcerias	Número de empresas com as quais desenvolve negócios	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05

Retenção dos Clientes	<i>Total de clientes ativos x 100 / Total de Clientes</i>	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Satisfação do cliente	Pesquisa de mercado, conversas informais.	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Sucesso no desenvolvimento de novos produtos	Nº de novos modelos projetados que se transformam em produtos finais	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Qualidade dos produtos	Número de reclamações	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Investimento em Ação Social	Valor do investimento	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Valor da Marca	Valor da marca da empresa	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05
Evolução da Posição no Mercado	Posição em relação aos concorrentes	Sim ( ) Não ( )	01	02	03	04	05

Agradeço sua participação e colaboração que será extremamente útil para a consecução de nosso trabalho acadêmico.

Atenciosamente,

José Ribamar Marques de Carvalho – e-mail: [profribamar@gmail.com](mailto:profribamar@gmail.com). Fone: (83) 3522-3413 / (83) 9372-9667