



LUIZ VIEIRA DE OLIVEIRA SOBRINHO

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS INDÚSTRIAS  
DE CONFECÇÕES NA REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL – RN**

Natal-RN  
2006

LUIZ VIEIRA DE OLIVEIRA SOBRINHO

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS INDÚSTRIAS  
DE CONFECÇÕES NA REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL-RN**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis do 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 da Profa. Dra. Aneide Oliveira Araújo; na Área de Concentração: Mensuração Contábil. Linha de Pesquisa: Modelo de Informações Gerenciais.

NATAL - RN  
2006

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Terezinha Vieira de Oliveira e Manoel Valdivino de Oliveira (in memoriam), que me transmitiram o mais precioso legado – os valores de uma pessoa de bem;

Aos meus filhos Daniele e Luiz Felipe, pelo carinho e amor;

Principalmente a minha esposa Elba como reconhecimento pelo amor, carinho ajuda e compreensão durante toda nossa vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a DEUS por ter me concebido a oportunidade e a coragem de iniciar e concluir esta caminhada.

A Profa. Dra. Aneide Oliveira Araújo, pela confiança que demonstrou ao assumir o compromisso de ser minha orientadora.

Aos meus mestres do programa multiinstitucional pelo muito que me transmitiram o meu mais sincero obrigado.

Aos colegas e amigos professores da UFRN pela compreensão e incentivo nos momentos de fraqueza, principalmente à professora Lúcia Viana e Anailson Márcio Gomes pelo apoio incondicional a todos o meu muito obrigado.

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

OLIVEIRA SOBRINHO, Luiz Vieira de. Medição de desempenho organizacional nas indústrias de confecções na região metropolitana de Natal-RN. 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 2006, 107 f.

## RESUMO

Este trabalho mostrou os resultados da investigação sobre a avaliação de desempenho das indústrias de confecções da região metropolitana de Natal-RN, bem como identificou as características desta avaliação. É sabido que tradicionalmente as empresas avaliam seu desempenho utilizando apenas medidas financeiras; porém, a conjuntura econômica e mudanças no comportamento do consumidor exigem um controle maior dos seus resultados. A literatura mostra que as empresas devem controlar não somente seus resultados financeiros, bem como itens não financeiros, tais como a qualidade de seus produtos e serviços, funcionários e clientes entre outros, fazendo assim uma avaliação do seu desempenho global, necessitando, portanto, de modelos de avaliação de desempenho organizacional, que associem medidas financeiras e não-financeiras à estratégia das empresas. A pesquisa também procurou responder quantos e quais indicadores de desempenho utilizados por essas empresas. Para se atingir os objetivos desejados foi realizada uma pesquisa de campo, através de questionário estruturado envolvendo trinta indústrias de confecções. Os resultados revelam que as empresas pesquisadas ainda tomam como base os indicadores financeiros e não utilizam sistematicamente, nenhum sistema de avaliação de desempenho completo, citados na literatura, mas trabalham isoladamente com indicadores apresentados na literatura.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de Desempenho, Indústrias de confecções e Pesquisa Empírica.

OLIVEIRA SOBRINHO, Luiz Vieira de. Medição de desempenho organizacional nas indústrias de confecções na região metropolitana de Natal-RN. 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 2006, 107 f.

## **ABSTRACT**

This work shows the investigation's result of the fabric industry performance in the Natal-RN's metropolitan region; moreover identify the characteristics of this valuation. It is know that traditionally the companies value its performance using only financial measures, nevertheless empirical studies, economic situation and consuming behavior changes demand a major control de results. The literature shows that the companies must control not only its financial results, but also the not financials items, as the quality of its products and services, employees and clients. Making this way, a global performance valuation, it needs also models of organization performance valuation, which associates financials and not financials measures to the company strategy. The research also tries to answer how many and which performance indicators are used for this companies. To achieve the objectives, it was done a research with thirty industries using a questionnaire. The results revel that the researched companies still have the financial indicator as basis and they don't utilizes any system of performance valuation that were mentioned in the literature, but they work isolated with the indicators presented in the literature.

Key word: performance measurement, fabric industry, research empirical.

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1.1 – Produção de Fibras Naturais no Brasil – 1995/2001  | 15 |
| Tabela 1.2 – Índice de mortalidade  | 20 |
| Tabela 1.3 – Municípios que compõem a Região Metropolitana de Natal e suas respectivas quantidades de indústrias instaladas | 24 |
| Tabela 2.1 – Tabela de indicadores  | 43 |
| Tabela 4.1 – Cargo/função dos respondentes  | 56 |
| Tabela 4.2 – Tempo de experiência   | 57 |
| Tabela 4.3 – Grau de Instrução  | 57 |
| Tabela 4.4 – Tempo de atividade da empresa  | 59 |
| Tabela 4.5 – Número de funcionários da empresa  | 59 |
| Tabela 4.6 – Previsão de receitas e despesas  | 60 |
| Tabela 4.7 – Previsão de movimentação do caixa  | 60 |
| Tabela 4.8 – Empresas que elaboram relatórios sobre vendas  | 61 |
| Tabela 4.9 – Empresas que elaboram relatórios sobre a produção  | 62 |
| Tabela 4.10 – Empresas que elaboram relatórios para análise do desempenho   | 62 |
| Tabela 4.11 – Existe um responsável pela coleta e processamento das informações   | 63 |
| Tabela 4.12 – Qual a função deste funcionário   | 63 |
| Tabela 4.13 – Tempo gasto na elaboração das informações   | 64 |
| Tabela 4.14 – Desempenho da empresa em relação aos concorrentes   | 64 |
| Tabela 4.15 – Planos para os próximos 3 anos  | 65 |
| Tabela 4.16 – Efetua reunião com gerentes ou chefes de departamento   | 65 |
| Tabela 4.17 – A empresa tem algum tipo de assessoria (marque as   |    |

|   |    |
|---|----|
| que existirem)  | 66 |
| Tabela 4.18 – Que profissional contrataria para produzir informações sobre os controles                                   | 66 |
| Tabela 4.19 – Existe incentivo para capacitar no desempenho de suas funções   | 67 |
| Tabela 4.20 – A empresa faz algum tipo de avaliação de desempenho   | 67 |
| Tabela 4.21 – Os planos e metas estabelecidas são divulgados  | 68 |
| Tabela 4.22 – A empresa mede seu desempenho organizacional  | 68 |
| Tabela 4.23 – Variáveis de desempenho avaliadas pelas empresas  | 69 |
| Tabela 4.24 – Indicadores de desempenho financeiros avaliados pelas empresas  | 70 |
| Tabela 4.25 – Indicadores de desempenho relacionados aos clientes   | 71 |
| Tabela 4.26 – Indicadores de desempenho relacionados aos recursos humanos   | 72 |
| Tabela 4.27 – Indicadores de desempenho relacionados ao processo físico operacional                                       | 72 |
| Tabela 4.28 – Indicadores de desempenho relacionados à estrutura física   | 73 |
| Tabela 4.29 – Empresas que trabalham com orçamento  | 74 |
| Tabela 4.30 – Empresas que exercem algum controle sobre outros itens  | 74 |
| Tabela 4.31 – Tabela de relatórios utilizados pelas empresas  | 75 |
| Tabela 4.32 – Relação entre tempo de experiência dos gestores e quantidade de indicadores utilizados na empresa           | 77 |
| Tabela 4.33 – Relação entre o grau de instrução dos gestores da empresa e quantidade de indicadores utilizados na empresa | 79 |
| Tabela 4.34 – Relação entre o “Grau de instrução dos gestores” e  | 80 |



“Elaboração de relatórios para análise de desempenho”

|  |    |
|--|----|
| Tabela 4.35 – Relação entre o “Grau de instrução” e “Indicadores de recursos humanos”  | 81 |
| Tabela 4.36 – Relação entre tempo de funcionamento da empresa e quantidade de indicadores utilizados na empresa                          | 83 |
| Tabela 4.37 – Relação entre a “Quantidade de funcionários” da empresa e “Quantidade de indicadores” utilizados na empresa                | 85 |
| Tabela 4.38 – Relação entre a “Quantidade de indicadores” da empresa e o “Desempenho percebido”  | 86 |
| Tabela 4.39 – Relação entre a “Divulgação dos planos e metas estabelecidos” e o “Desempenho percebido”                                   | 88 |
| Tabela 4.40 – Relação entre a “Quantidade de funcionários” e a “Divulgação dos planos e metas estabelecidos”                             | 89 |
| Tabela 4.41 – Relação entre a “Quantidade de funcionários” e a “Existência de reunião entre Divulgação dos planos e metas estabelecidos” | 90 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 4.1 – Relação entre o Tempo de experiência do gestor e a Quantidade de indicadores utilizados  | 76 |
| Gráfico 4.2 – Relação entre o Grau de instrução do gestor e a Quantidade de indicadores utilizados   | 78 |
| Gráfico 4.3 – Relação entre o Tempo de funcionamento da empresa e a Quantidade de indicadores utilizados                                     | 82 |
| Gráfico 4.4 – Relação entre a Quantidade de funcionários da empresa e a Quantidade de indicadores utilizados (utilizando Função linear)      | 84 |
| Gráfico 4.5 – Relação entre a Quantidade de funcionários da empresa e a Quantidade de indicadores utilizados (utilizando Função logarítmica) | 85 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 2.1 – Estrutura da cadeia industrial têxtil                                 | 32 |
| Figura 2.2 – Relacionamento básico no sistema empresa                              | 33 |
| Figura 2.3 – Estrutura para implementação das estratégias                          | 37 |
| Figura 2.4 – medição de desempenho ligados apenas a itens financeiros              | 48 |
| Figura 2.5 – Medição de desempenho ligado a itens financeiros e<br>não-financeiros | 49 |
| Figura 2.6 – Balanced Scorecard como estrutura para ação                           | 50 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....   | 14 |
| 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....                               | 14 |
| 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....                               | 16 |
| 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....                                | 17 |
| 1.3.1 Objetivo Geral .....                                     | 17 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                              | 17 |
| 1.4 QUESTÕES DA PESQUISA .....                                 | 18 |
| 1.5 JUSTIFICATIVA .....  | 19 |
| 1.6 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO .....                              | 21 |
| 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....                                | 22 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO .....                                    | 23 |
| 3 PROCEDER METODOLÓGICO .....                                  | 52 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....                                 | 55 |
| 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS .....                    | 55 |
| 4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES .....                                 | 75 |
| 4.2.1 Relação entre gestores e sistemas de medição .....       | 75 |
| 4.2.2 Relação entre as empresas e o sistema de Medição .....   | 81 |
| 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .. | 91 |

|   |    |
|---|----|
| 5.1 CONCLUSÕES .....                                    | 91 |
| 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS ..... | 92 |
| 6 REFERÊNCIAS .....                                     | 93 |
| <i>REFERÊNCIAS CONSULTADAS</i> .....                    | 97 |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Na atual conjuntura econômica empreendedores e empreendimentos enfrentam desafios internos (processo físico operacional) e externos (clientela exigente, mudanças tecnológicas tornando os produtos obsoletos ou defasados). Tais mudanças contribuem para aumentar o risco e a incerteza do retorno do investimento, tornando a gestão uma atividade complexa e desafiante.

No sentido de reduzir parte dessa incerteza, empreendedores e pesquisadores estudam formas de identificar onde estão os pontos fortes e fracos da empresa. Uma dessas formas é a criação de sistemas de medição de desempenho organizacional. O desempenho organizacional é o resultado encontrado através dos controles gerenciais.

Por isto as primeiras palavras de Garrison e Noreen (2001, p.1) são:

Toda organização, seja grande ou pequena, tem gerentes, pois alguém precisa ser responsável pelo planejamento, pela organização dos recursos, pela direção do pessoal e pelo controle das operações.

As indústrias de confecções também são vulneráveis às mudanças ambientais, tais como, mudança de matéria-prima (algodão por fibra sintético), grau de comercialização internacional e evolução do maquinário. No Estado do Rio

Grande do Norte, algumas empresas de todos os portes reduziram ou até encerraram suas atividades (Guararapes, Sorieden, Alpargatas<sup>1</sup>, Esparta).

De acordo com o IEL, CNA e SEBRAE<sup>2</sup>, da matéria-prima utilizada no setor têxtil brasileiro, cerca de 70% são de fibras de algodão, 25% são de artificiais e sintéticas e 5% compostos de linho, lã, seda, etc. A abertura para a importação no “Governo Collor” abriu o caminho para os “*tigres asiáticos*” impulsionarem suas exportações para o Brasil, ocasionando uma redução da produção anual de fibras naturais (Tabela 1.1). Neste mesmo intervalo, a utilização das fibras sintéticas aumentou em média 8% ao ano, ou seja, está havendo uma inversão da matéria-prima na indústria têxtil.

Se esta inversão persistir, as indústrias de confecções, em breve, deixarão de depender apenas da agricultura, bem como das importações, o que pode acarretar mais incerteza no mercado.

Tabela 1.1 – Produção de fibras naturais no Brasil – 1995/2001  
(x 1.000 toneladas)

| Ano  | Naturais |          |      |      |      |       |
|------|----------|----------|------|------|------|-------|
|      | Algodão  | Lã Bruta | Rami | Seda | Juta | Total |
| 1995 | 537,1    | 25,0     | 3,5  | 2,5  | 10,4 | 578,5 |
| 1996 | 410,1    | 25,0     | 5,0  | 2,3  | 12,0 | 454,4 |
| 1997 | 305,8    | 24,0     | 3,6  | 2,1  | 11,7 | 347,2 |
| 1998 | 411,5    | 14,4     | 1,9  | 1,8  | 10,1 | 439,7 |
| 1999 | 388,3    | 11,2     | 1,5  | 1,8  | 11,3 | 414,1 |
| 2000 | 395,8    | 10,6     | 1,3  | 1,6  | 10,6 | 419,9 |
| 2001 | 371,9    | 9,8      | 0,9  | 1,5  | 1,0  | 385,1 |

Fonte: Sinditêxtil (2003)

<sup>1</sup> ALPARGATAS – empresa mudou de domicílio em função de incentivos fiscais oferecidos a mesma.

<sup>2</sup> IEL, CNA e SEBRAE. Análise da eficiência e da competitividade da cadeia têxtil brasileira. Brasília, 2000.

Outra mudança que afeta a vida das empresas é a estabilidade econômica que o Governo Federal conseguiu. O controle da inflação estimula a criação de medidas de desempenho com o intuito de controlar a eficácia dos processos físicos operacionais e do contingente que compõe os recursos humanos, pois o ganho inflacionário deixa de existir e surgem assim as ineficiências do processo.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Existe tanto na literatura quanto entre os pesquisadores preocupação em identificar como as empresas avaliam seu desempenho empresarial e de que maneira ele é efetuado. Se esta medição influencia a probabilidade de sobrevivência do empreendimento. Tal preocupação também é encontrada nas indústrias de confecções.

Pesquisa do SEBRAE ([www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas)) revela que quase 50% das micros e pequenas empresas fecham suas portas antes de um ano de atividade, e este índice aumenta para 60% no quarto ano de funcionamento. Informa também que este percentual é menor para as empresas de médio e grande porte, porém não reduz a necessidade de estudos acerca de pesquisas que indiquem o quanto estas empresas estão preparadas para sobreviver no mercado atual.

Dessa forma, podem-se elaborar o seguinte questionamento: **Quais os instrumentos de avaliação de desempenho são utilizados pelas indústrias de confecções da região metropolitana da cidade do Natal?**



## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo investigar como as empresas de confecções da região metropolitana da cidade do Natal, estão efetuando a medida do seu desempenho organizacional.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho, em relação às indústrias de confecções da região metropolitana da cidade do Natal/RN, são:

- revisar a literatura, para identificar modelos de medição de desempenho;
- identificar quais os indicadores utilizados no sistema de medição de desempenho das indústrias de confecções da região metropolitana da cidade de Natal;
- identificar as características dos sistemas de medição de desempenho das indústrias de confecções da região metropolitana da cidade de Natal;
- verificar se o tempo de existência da empresa tem relação com a quantidade de medidores de desempenho;

## 1.4 QUESTÕES DA PESQUISA

As questões investigadas no presente trabalho, com intuito de atender aos objetivos propostos foram:

Questão 1:

Quais relatórios os empresários desta atividade econômica utilizam como ferramenta de auxílio na gestão dos seus negócios?

Questão 2:

Quais aspectos (financeiros e não financeiros) os empresários da indústria de confecções da região metropolitana de Natal avaliam o desempenho organizacional da sua atividade econômica?

Questão 3:

As características dos gestores (tempo de experiência e grau de instrução) influenciam nas características do sistema de medição da empresa sob sua responsabilidade?

Questão 4:

Existe relação entre as características das empresas (tempo de atividade, maiores recursos) e as características dos sistemas de medição de desempenho (quantidade, tradicionais e não tradicionais)?

Questão 5:

Existe uma relação entre o uso de indicadores de desempenho e o desempenho percebido?

Questão 6:

Existe uma relação entre o modelo de gestão e o desempenho percebido?

Questão 7:

Existe uma relação entre o modelo de gestão e o tamanho da empresa?

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Considerando que a implantação de uma indústria envolve altos valores, e que, de acordo com o IBGE (<http://www.ibge.gov.br/estatistica/dadoseconomicos.htm>), as indústrias de confecções no Brasil têm em média 150 empregados diretamente ligados aos seus quadros funcionais o fechamento dessas indústrias gera grande perda para o Estado e para a população. Porém, segundo o SEBRAE, quase 75% das empresas abertas no Brasil são micros e pequenas. Pesquisa do mesmo órgão ([www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas)), indica que tais empresas têm um índice de mortalidade alto, conforme demonstra a tabela nº 1.2.

Sabendo que o controle gerencial é necessário para identificar desvios das metas estabelecidas, os indicadores de medição de desempenho são instrumentos utilizados na constatação do quanto estamos próximos as metas estabelecidas.

Tabela 1.2 - Índice de mortalidade

| Tabela 1<br>Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000 – 2002)<br>(%) |         |      |          |       |                 |          |
|--|---------|------|----------|-------|-----------------|----------|
| Ano de<br>Constituição   | Regiões |      |          |       |                 | Brasil * |
|  | Sudeste | Sul  | Nordeste | Norte | Centro<br>Oeste |          |
| 2002   | 48,9    | 52,9 | 46,7     | 47,5  | 49,4            | 49,4     |
| 2001   | 56,7    | 60,1 | 53,4     | 51,6  | 54,6            | 56,4     |
| 2000   | 61,1    | 58,9 | 62,7     | 53,4  | 53,9            | 59,9     |

Fonte: SEBRAE

Pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), realizada em todo o País em 2004, para o triênio 2000/2002, ressalta que a Região Nordeste é a que apresenta maior índice de mortalidade para o quarto ano.

De posse dos dados reunidos, sabemos que os produtos têxteis são importantes para a exportação do RN, pois a *T-shirt*<sup>3</sup> ocupa o terceiro lugar na pauta de exportação, além de apresentar um histórico de elevação nos últimos três anos (2001-2003). O algodão ocupa a décima posição e as camisas o décimo terceiro lugar neste *ranking* trienal, o que demonstra a importância da Indústria Têxtil e de confecções para a economia do nosso Estado, o que justifica a relevância do estudo.

<sup>3</sup> T-shirts – são malhas leves de algodão ou com mescla de poliéster para a fabricação de camisetas (é uma *commodity*). Fonte IEL, CNA e SEBRAE in Análise da eficiência e da competitividade da cadeia têxtil brasileira. 2004. pág. 22.

## 1.6 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo está limitado à identificação das indústrias de confecções estabelecidas na região metropolitana de Natal, que utilizam medidores de desempenho organizacional como ferramenta no auxílio à gestão. Dentre esses indicadores, busca classificar por grupo (tradicionais e não tradicionais, financeiros e não financeiros), quais os mais utilizados e se existe relação dos indicadores com a empresa e seu tempo de existência ou seu mercado de atuação.

A região metropolitana de Natal, segundo o IBGE, está composta pelos Municípios constantes na Tabela 1.3, tendo-se como banco de dados para a identificação da população e extração da amostra o Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte (FIERN), do ano de 2004.

Tabela 1.3 – Municípios que compõem a Região Metropolitana de Natal e suas respectivas quantidades de indústrias instaladas

| <b>Município</b>        | <b>Quantidade</b> |
|-------------------------|-------------------|
| Extremoz                | 00                |
| Macaíba                 | 06                |
| Natal                   | 47                |
| Nísia Floresta          | 00                |
| Parnamirim              | 14                |
| São Gonçalo do Amarante | 05                |
| <b>Total</b>            | <b>72</b>         |

Fonte: IBGE (Municípios) e FIERN (Quantidades)

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos:

O primeiro capítulo apresenta as considerações iniciais, definição do problema, objetivos da pesquisa, as questões de pesquisa, justificativa, delimitação do trabalho e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo demonstra o referencial teórico, onde se identificam algumas características das indústrias de confecções, o processo físico operacional, a administração, processo de medição de desempenho, indicadores de desempenho, medição de desempenho tradicional, características dos novos sistemas de medição.

O terceiro capítulo evidencia a metodologia utilizada, de acordo com a bibliografia consultada. Esse capítulo descreve as etapas da pesquisa e quais as premissas utilizadas no sentido de se atingir os objetivos da dissertação.

O quarto capítulo aborda as análises dos resultados, os quais foram obtidos por intermédio das respostas dos questionários.

O quinto capítulo expõe as conclusões, limitações e sugestões, do qual constam as considerações finais da dissertação, as limitações do estudo e sugestões para futuros trabalhos sobre medição de desempenho nas indústrias de confecções da cidade do Natal.

Além desses cinco capítulos, constam, ainda, as referências e os anexos representados pelo questionário utilizado na pesquisa e análise de regressão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

#### 2.1.1 A Indústria de confecções no mundo

Desde a pré-história o homem teve preocupação com a confecção da roupa, inicialmente utilizando o couro e a pele de animais. Da Roca e o fuso até as vestimentas atuais, houve uma grande evolução. De acordo com site da Universidade de Minho, Portugal (2004):

No século XVIII, na Europa, antes do aparecimento do algodão, as fibras utilizadas eram a lã, o linho e a seda, porém os ingleses usavam um composto de fios de algodão e de linho. Depois da Segunda Grande Guerra são introduzidas grandes melhorias nos sistemas de estiragem que permitem obter fios de melhor qualidade e com menos passagens de torce.

Ainda conforme informações colhidas no site do Museu da Indústria têxtil, Portugal(2000):

Com o aparecimento do algodão, e conseqüentemente com a máquina de descaroçar, e com os inventos anteriores, a Inglaterra tornou-se a maior potência industrial têxtil, quer no campo algodoeiro, quer nos lanifícios. Em conseqüência destes fatos, chegou-se à situação de no início deste século a Inglaterra ser o

maior produtor de fios e tecidos em todo o Mundo. Em consequência desta evolução, verificou-se na Inglaterra e em muitos países desenvolvidos da Europa uma redução na exportação de têxteis.

No Brasil, já na época do descobrimento, a cultura do algodão era efetuada pelos índios Tupis, Cariris e Parecis (BOULANGER, 1987, p15).

Durante longa parte do período colonial, o algodão era cultivado basicamente para o consumo interno. A Revolução Industrial Inglesa, desencadeando um processo acelerado de manufaturas têxteis, passou a exigir grandes suprimentos de matérias-primas do algodão.

O Brasil, por ter tendência para a agricultura e ser um tradicional exportador de insumos, passou a produzir e exportar o algodão, principalmente porque Portugal estava explorando suas colônias.

Foi neste período que:

O Nordeste brasileiro pela primeira vez se integra nesse mercado principalmente com o Ceará e o Maranhão [...] Entre 1780 e 1830 o volume físico de suas exportações de fibras aumentou de 10 vezes, atingindo nesse último ano 78.000 sacos (SILVA, 1988, p. 28).

O descobrimento do algodão sempre foi importante para o Nordeste, pois utilizava mão-de-obra barata e desqualificada (o trabalho escravo), abundante na



época e não requeria sofisticação nem grandes cuidados, no plantio, manuseio, embalagem ou no transporte.

Outro ponto a ser destacado é que diferente do plantio da cana-de-açúcar que foi responsável pela ocupação e desenvolvimento apenas no litoral no Nordeste, o algodão provocou a interiorização da região, haja vista que havia no sertão condições de solo e clima propício à sua expansão.

Durante o período colonial, o algodão passa a ser largamente cultivado em vários estados do Nordeste, especialmente no Maranhão. As principais áreas do algodoeiro expandem-se seguindo duas espécies principais que são cultivadas em toda região. No início, na faixa de clima quente e úmido da floresta tropical prevaleceu a variedade arbórea denominada 'quebradinho' (BOULANGER, 1987, p. 15).

Como fruto deste aumento no plantio dessas culturas, até o final do século XVIII, a economia da Região Nordeste caracterizava-se por um modelo primário, exportador a base, principalmente, do açúcar e do algodão, gerando concentração de renda e propriedade fortalecendo, assim, a figura dos "senhores de engenho" e "coronéis do algodão". Nessa época, o Brasil ficava totalmente dependente das exportações e do capital dos países mais desenvolvidos. Nesse sentido, Silva (1988, p. 30) destaca:

Na medida em que a procura externa crescia, o sistema ia absorvendo fatores (mão-de-obra e terra) com a produtividade

crescente, e, conseqüentemente, quando enfraquecia a posição brasileira nos negócios internacionais caíam as exportações e diminuía a absorção desses fatores. Desse modo, o Nordeste tendo sua economia estruturada em função do volume físico e dos rendimentos cambiais das exportações de dois únicos produtos agrícolas, tornava-se por demais sensível às oscilações da demanda externa e fortemente dependente desse mercado internacional.

Com a implantação da cultura do algodão houve duas conseqüências desempenhou importantes, a primeira foi o acréscimo da área plantada e depois absorveu a mão-de-obra ociosa com a redução da cana-de-açúcar, na época em declínio.

Ainda segundo Silva (1988, p. 32), com a entrada dos Estados Unidos da América no cenário mundial de exportação de algodão a situação do Nordeste se agravou, uma vez que na América do Norte a mão-de-obra era tão barata quanto a nossa, a terra mostrou-se mais adequada para este tipo de cultura, formando um sistema de monocultura, reduzindo os custos e acarretando uma grande produtividade por área cultivada.

De acordo com os pesquisadores Furtado (1974) e Silva (1988), vários foram os fatores que levaram ao declínio da cultura algodoeira no Brasil a partir do século XVIII.

Por volta do final do século XVIII, os Estados Unidos dedicaram-se à produção do algodão em larga escala, inclusive incorporando imensas novas áreas de plantio, com terras de qualidade superior às

do Nordeste e com um sistema agrônomico especializado, predominando grandes propriedades monocultoras. Seus custos de produção tornaram-se baixos diante dos grandes volumes produzidos e, dessa maneira, o algodão norte-americano é oferecido a baixo preço no mercado inglês (FURTADO, 1974, p. 126).

A partir da década de 80 surgiram fatores internos e externos que influenciaram negativamente a indústria têxtil do Brasil e do Nordeste.

Dentre os fatores internos, destacam-se:

- a) o surgimento da praga do “bicudo<sup>4</sup>” um tipo de inseto que dizimou quase que completamente a cultura algodoeira da região, fazendo com que alguns Estados, por exemplo, o Rio Grande do Norte, passasse da condição de exportador para uma incômoda posição de importador por um período de quase uma década e provocando o desaparecimento de algumas pequenas indústrias têxteis;

Pesquisas efetuadas pela EMBRAPA apresentam novos tipos de algodão, mais resistentes a praga do bicudo como forma de tentar alavancar novamente a cultura do algodão.

- b) a redução de alíquotas alfandegárias brasileiras para o algodão, que sofreu uma queda de 55% em 1986 e reduzindo-se gradativamente nos anos de 1990 a 1994, chegando a 0% encontrando-se, atualmente (final de 2004), no patamar de 15,5% vindo do mercado americano e 17% da indústria européia ([www.desenvolvimento.gov.br/](http://www.desenvolvimento.gov.br/));

---

<sup>4</sup> O nome científico do bicudo é “O Anthonomus grandis Boheman”, fonte Ministério de desenvolvimento agrário.

c) a supervalorização cambial que se manteve excessivamente alta, o que contribuiu ainda mais para estimular as importações<sup>5</sup>.

As tarifas cambiais e alfandegárias dependem única exclusivamente das políticas de importação e exportação do governo federal, sendo, portanto variáveis incontroláveis do ponto de vista da empresa, tendo o empresário que se adaptar as alterações efetuadas pelos governantes.

Como fatores externos, evidenciam-se:

- a) a entrada dos países asiáticos no mercado mundial de exportação de tecido (o linho e a seda, principalmente), a preços competitivos;
- b) a utilização cada vez maior das fibras sintéticas e artificiais, afeta negativamente a produção de fibras naturais provocando uma grande decadência até meados da década de 80.

Os fatores acima decorreram em função de um grande subsídio dado aos produtores asiáticos pelos seus governos visando tornar seus produtos mais competitivos, estes fatos foram, em parte, responsável pela diminuição e decadência da lavoura do algodão.

Matéria-prima básica da indústria têxtil nacional, o algodão perdeu área plantada e produção em montantes reconhecidamente muito elevados nos últimos dez anos, enquanto que os produtos sintéticos e artificiais ganharam larga utilização, tanto por seu baixo preço como pela quantidade ofertada.

Como forma de reverter este quadro de declínio órgãos (EMBRAPA) e pesquisadores brasileiros, investiram na pesquisa de novas espécies de algodão,

---

<sup>5</sup> IEL, CNA e SEBRAE. Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil

mais resistente a pragas, bem como em novas em novos tipos, tais como o algodão colorido que nos últimos anos teve um grande desenvolvimento nos estados do Ceará e da Paraíba, neste primeiro, já produzido em escala comercial.

O cultivo e produção do algodão colorido, apesar de já ser conhecido há muitos anos, somente foi utilizado, no Brasil em larga escala, recentemente, e sua produção se torna mais atrativa comercialmente devido a eliminação de algumas etapas, tais como o tingimento.

#### 2.1.2 A Indústria de confecções no Rio Grande do Norte

No Rio Grande do Norte se destaca como um dos setores industriais que mais absorve mão-de-obra, principalmente pela característica agrícola do Estado, mesmo com o decréscimo da produção de fibras naturais nos últimos anos, conforme demonstra a Tabela 1.1. A redução na produção das fibras naturais foi devido aos fatores já apresentados com os produtos sintéticos e artificiais gradativamente dominando a cadeia produtiva.

Os produtos têxteis ainda são importantes para a exportação do RN, pois com sua estagnação nos últimos anos, perdeu para outros produtos em ascensão.

Outro ponto a ressaltar é a abertura de pequenas indústrias de confecções (principalmente na confecção de T-shirts) e o encerramento das atividades de grandes parques industriais no RN (SEBRAE).

Isto acarreta um entrave no crescimento do setor e conseqüentemente delas próprias, pois estas pequenas empresas têm dificuldades de acompanhar a evolução tecnológica, baseada, sobretudo, na introdução da microeletrônica, voltada para o processo de produção, resultando no aumento da sofisticação dos equipamentos e da produtividade e na melhoria da qualidade do produto<sup>6</sup>.

A indústria de confecções se desenvolveu bastante com a revolução industrial fazendo surgir um novo produto que foram os tecidos artificiais. Nesse sentido, temos:

Com o decorrer dos tempos surgiu a necessidade de se produzirem fibras artificiais. Tal fato surgiu devido à produção de fibras naturais não acompanhar o ritmo do seu consumo. Estas fibras apareceram nos fins do século XIX. A produção em grande escala desta fibra só começou em 1955 nas fábricas da I.C.I. Outra fibra sintética de grande importância é a conhecida pelo nome genérico de fibra acrílica. As fibras de nylon ou poliamida, as fibras de poliéster e as fibras acrílicas são atualmente as de maior utilização têxtil (SILVA, 1988, p. 26).

Por ser um produto industrializado, sua produção independe das intempéries do tempo, por isto seu crescimento mais rápido em relação às fibras naturais.

A indústria de confecções no Rio Grande do Norte, apesar de apresentar sempre bons resultados, tanto na área de exportação quanto na de fornecimento de produto interno, tem passado por períodos de oscilação, com a abertura de fábricas

---

<sup>6</sup> IEL, CNA e SEBRAE in Análise da eficiência e da competitividade da cadeia têxtil brasileira. 2000. p. 32.

e fechamento de outras, salientando que as novas empresas são sempre de menor porte do que as existentes anteriormente.

### 2.1.3. Características das indústrias de confecções

A Indústria de confecção é o último elo da cadeia de produção da indústria têxtil, de acordo com o IEL, CNA, SEBRAE (2000, p.22) os passos da cadeia são:

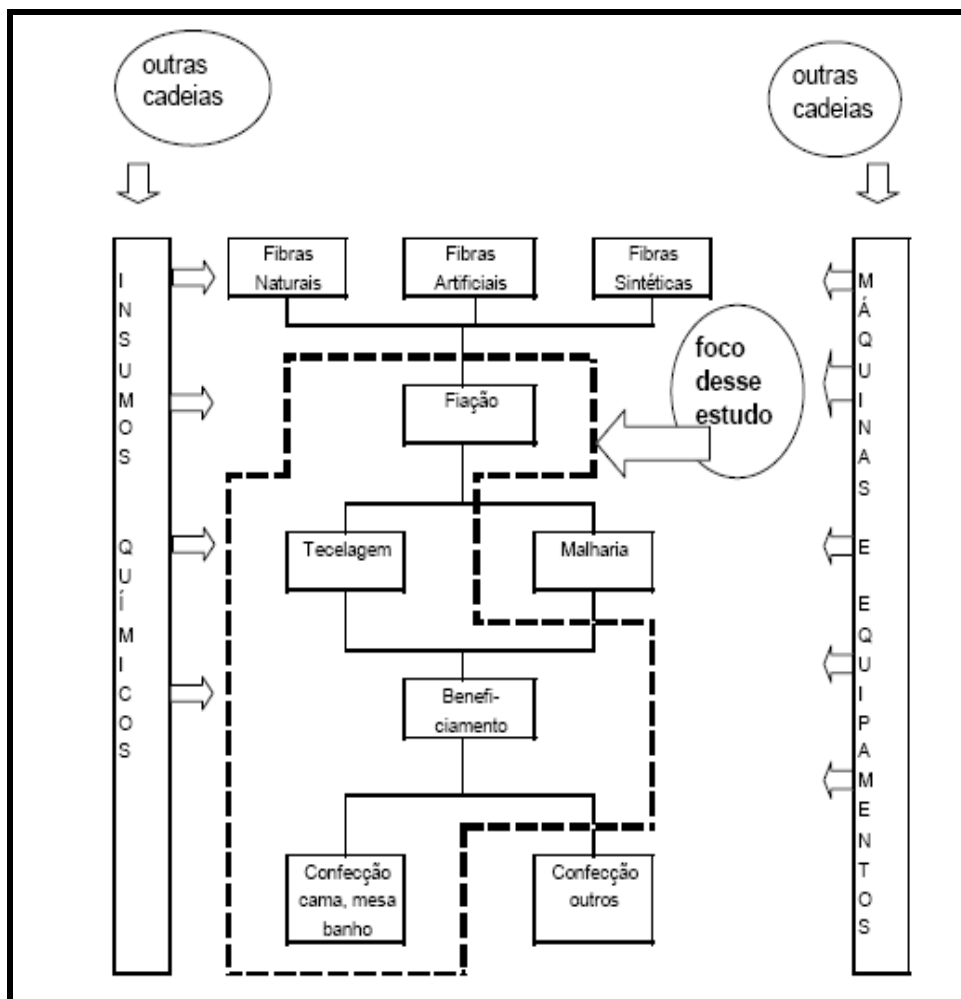
- a) inicia no plantio das sementes naturais juntamente com a industrialização das fibras artificiais e sintéticas;
- b) produção do fio nas indústrias de fiação. Nessas indústrias, há a manipulação da matéria-prima que são as fibras naturais, artificiais e sintéticas. O produto final da fiação é o fio cru enrolado em cones;
- c) a tecelagem, onde se divide em três linhas importantes de tecidos:
  - os tecidos pesados: índigos e brins;
  - os tecidos de camisaria, na categoria de tecidos leves; e
  - o tecido para cama, mesa e banho e para decoração;
- d) o acabamento em fios e tecidos planos ou malhas;
- e) a ponta final da cadeia é formada pelo segmento de confecção.

O modelo gráfico de toda a cadeia têxtil sofre variações de acordo com o órgão ou fonte pesquisada, no presente trabalho foi utilizado o modelo elaborado por Lins (2003, p.29), por também se adequar as empresas pesquisadas.

De acordo com publicação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005), no segmento de vestuário predominam as empresas de micro e pequeno porte e a abertura de mercado é fator positivo de desenvolvimento,

criatividade e constante desafio de melhoria, beneficiando o consumidor final. Porém o aumento verificado no número de empresas nos últimos anos reflete o aparecimento de pequenas empresas em detrimento das grandes e médias (<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/publicacoes/desProducao/desProducao.ph>).

Figura 2.1 – Estrutura da cadeia industrial têxtil



Fonte: Lins (2003, p. 29).

A indústria de artigos têxteis e confecções é marcada atualmente pela migração da produção em busca de mão-de-obra mais barata ao redor do mundo, facilitada pela baixa qualificação exigida da força de trabalho e pelos poucos requisitos de infra-estrutura necessários à instalação das fábricas



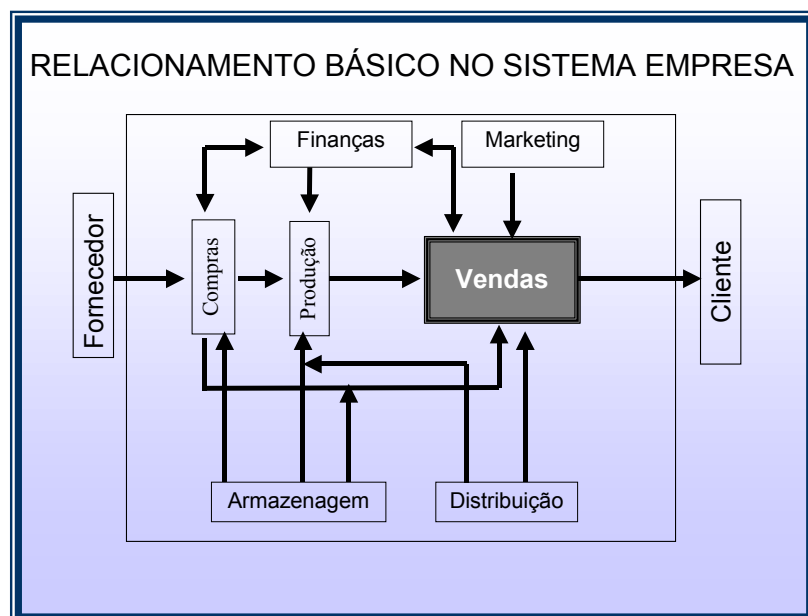
([www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/impZonLivComercio/](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/impZonLivComercio/)).

Em 2000, a indústria de confecções do Brasil produziu 1,3 milhão de toneladas, equivalentes a US\$ 27,2 bilhões (IBGE).

São indústrias que têm como atividade básica a produção de peças do vestuário. A atividade inicia com a compra das matérias primas junto a fornecedores, que podem ser locais, nacionais ou internacionais. Existe o processo de transformação destes insumos em produto acabado (calças e/ou camisas) e, por fim, o setor de vendas, que efetua operações com os clientes.

Existem algumas outras atividades, que dependendo da estrutura organizacional, podem ou não ser separadas. A Figura 2.2 demonstra um modelo de relacionamento entre as diversas partes de uma indústria de confecções pesquisada.

Figura 2.2 – Relacionamento básico no sistema empresa



Fonte: autor

Como todo empreendimento com fim lucrativo, a indústria de confecções pode ser seccionada em diversas áreas distintas, mas que interagem entre si e cada área por suas características próprias necessita de controles diferenciados, para que a eficiência de determinado setor não seja encoberta pelas outras.

## 2.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Neste tópico conceitua-se e contextualiza-se o uso das informações oriundas da avaliação de desempenho, como forma de identificar quais os métodos utilizados na avaliação do desempenho.

As empresas são constituídas com pressupondo uma existência indeterminada, e segundo Guerreiro (1989) por ser um sistema aberto constituído de vários subsistemas que interagem entre si com o meio ambiente, impactando e sendo impactado por este, necessitam de um modelo de decisão estruturado de forma que possa incorporar os conceitos que melhor traduzam a eficácia das decisões tomadas.

Tal interação pode-se chamar de variáveis internas e externas que influenciam a vida da entidade, a forma de lidar com essas variáveis são estabelecidas pelo modelo de gestão utilizado no empreendimento.

O modelo de gestão da entidade, de acordo com Machado (1997), consiste no processo administrativo adotado na organização, e pode ser resumido pelas seguintes funções: planejamento, organização, direção ou execução e controle. O

sistema de gestão trata da importância e do detalhamento destes elementos. Em cada etapa do processo administrativo os gestores tomam decisões.

Isso significa que as organizações devem realizar seus planejamentos estratégicos com intuito de assegurar o cumprimento da sua missão e da continuidade, gerando um conjunto de diretrizes de caráter qualitativo/quantitativo e visando a orientar o planejamento operacional do conjunto.

A mensuração do desempenho é um conceito importante na administração moderna e, conforme Miranda e Silva (2002, p.132), *“sempre existiu a preocupação pela medição do desempenho das empresas ou de suas subunidades...”*, pois destes resultados derivam as diretrizes e ações a serem tomadas pelos gestores. A manutenção, extinção ou melhoria no processo físico operacional no futuro depende do resultado da mensuração efetuada hoje.

Segundo Dornier et al. (2000), as medidas de desempenho são guia para os investimentos, para definição dos objetivos e comparação da situação real, facilita a previsão e reduz as incertezas, identifica as ações prioritárias, auxilia na mobilização e gerenciamento de pessoal, considera uma ferramenta dinâmica que deve refletir o comportamento da organização.

Para Razzolini (2000), as medidas de desempenho servem como ferramenta de ligação entre o planejado e o realizado e podem também auxiliar no diagnóstico de necessidades de treinamento de pessoas, servir de base para remuneração variável bem como quantificar os custos e os ganhos de desempenho.

O mercado internacional, em seus mais variados aspectos, vem se modificando e tornando-se mais competitivo e exigente, buscando dos agentes

econômicos, agilidade, mudanças, maior controle sobre suas decisões e qualidade nos produtos e serviços.

Para Garrison e Noreen (2001), as duas últimas décadas foram de enorme estímulo e mudanças no cenário de negócios, a competição tornou-se universal e acelerou-se o ritmo das inovações e produtos.

A competitividade e exigência tornaram as medidas financeiras isoladamente insuficientes para a sobrevivência das entidades, neste caminho Simons e Dávila (2000) identificam a deficiência como:

Os índices financeiros clássicos para a mensuração do desempenho, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o ativo e retorno sobre as vendas, têm sua utilidade, mas nenhum se destina especificamente a refletir a qualidade do trabalho da empresa na implementação da estratégia (SIMONS; DÁVILA, 2000, p.73).

De acordo com Sinclair e Zairi (2001) e de Ballou et al. (2003), desde o artigo de Kaplan e Norton em 1992, na Harvard Business Review e o livro acerca do Balanced Scorecard em 1996, houve uma aceitação geral em prática que uma mistura de medidas financeiras e não-financeiras em um sistema de medida de desempenho é benéfica, tanto para entidades quanto para as sem fins lucrativos.

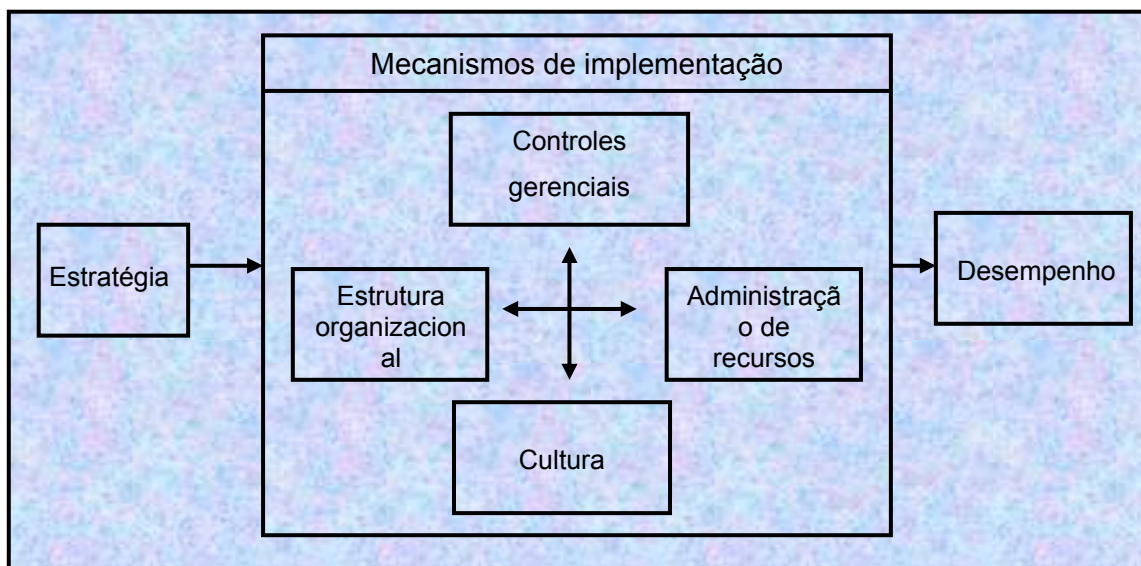
McNamara e Mong (2005) alertam que a mera adoção de um sistema de medida de desempenho particular não se traduz automaticamente em uma administração de desempenho próspera. Sistemas de administração de desempenho prósperos exigem refinado conhecimento das nuances específicas de

uma organização, cobrando um alinhamento dos empregados com o sistema e criando uma cultura de organizacional "certa".

Então é necessário em um sistema de medição que *“as crenças e os valores convertem-se em diretrizes e definições que orientam todos os demais subsistemas empresariais”* (GUERREIRO, 1999, p. 81), sendo estes subsistemas então a base das diretrizes orientadoras da empresa.

Para se ter certeza de que as decisões foram executadas como especificadas existem os controles gerenciais, que se constituem *“instrumento que os executivos usam para obedecer às estratégias...”* (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002, p.35) os quais complementam a explicação com a Figura 2.3, evidenciando a necessidade do controle do desempenho como forma de saber se as estratégias atingiram os objetivos.

Figura 2.3 – Estrutura para implementação das estratégias



Fonte: Anthony e Govindarajan, (2002).

De acordo com a figura nº 2.3, na visão dos autores, a implementação de uma estratégia para o controle de desempenho necessita de mecanismos que dependem

de quatro fatores, a saber: estrutura organizacional, controles gerenciais existentes, a forma de administrar os recursos e a cultura da empresa.

A medição do desempenho das empresas sempre foi uma preocupação dos gestores, porém, nas últimas décadas, com maior intercâmbio comercial internacional e maior contato com formas e modelos de gestão diferentes, houve uma evolução nos processos de mensuração de desempenho das empresas.

Segundo Kald e Nilsson, apud Ribeiro (2004, p. 12):

No final da década de 80, surgiu o interesse em novas medidas de desempenho, mas a vasta maioria das pessoas discutia o sistema de mensuração de desempenho organizacional, de forma isolada. Falava-se em introduzir medidas sobre: lucro econômico, satisfação do cliente, capital de giro e ativo intangível.

No Brasil, o modelo GECON (Gestão Econômica) surgiu com intuito de evidenciar a eficácia empresarial através da mensuração do resultado econômico, criando medidas de controle e avaliação de desempenho e identificando pontualmente os responsáveis por sua área de atuação.

Conforme Guerreiro (1996, p. 108), *“a avaliação de desempenhos diz respeito à avaliação dos resultados pelas atividades sob responsabilidade dos gestores”*. Nesta mesma linha, Fernandes (1998, p. 80) complementa: *“a base fundamental para a avaliação de desempenhos no contexto das empresas é autoridade delegada aos gestores”*.

Pereira (1999, p. 189) finaliza confirmando que *“avaliar um desempenho passa a ser, assim, um meio para se tomar decisões adequadas”*.

Na década de 90, segundo Ribeiro (2004, p. 12), “os pesquisadores e administradores passaram a se interessar por modelos de avaliação de performance integrados, em lugar da utilização de medidas isoladas”. Para suprir esta lacuna, é apresentado na literatura por Kaplan e Norton (1992) o *Balanced Scorecard*, que tem como um dos objetivos mensurar resultados financeiros e não-financeiros.

Para Kaplan e Norton (1992, p. 71), o que se mede é o que se atinge depois, ou seja, o comportamento dos executivos e dos empregados de uma organização é fortemente influenciado pelo sistema de indicadores dessa organização. Daí a importância de um sistema de mensuração que descreva o desempenho da organização, não apenas sob a perspectiva financeira, mas também sob as perspectivas operacionais do cliente, do processo interno e da inovação/aprendizagem.

Para Peleias (1992, p. 114):

a avaliação de desempenho pressupõe um referencial ou um parâmetro para comparação, contra o qual o desempenho será confrontado – este parâmetro poderá ser expresso tanto em termos físicos quanto financeiros ou ambos.

Junto com a necessidade de um referencial também, no processo de medição de desempenho, existe a necessidade de se responder, segundo Miranda e Silva (2002, p. 132), as questões:

- Por que medir?
- O que medir?
- Como medir?

Para responder a primeira questão, Kaplan e Norton (1997, p. 21), Miranda e Silva (2002, p. 132) afirmam que *“o que não é medido não é gerenciado”*, e destacam ainda algumas razões para que as empresas invistam em sistemas de medição de desempenho:

- a) controlar as atividades operacionais da empresa;
- b) alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- c) controlar o planejamento;
- d) criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- e) identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- f) verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Uma vez resolvida a primeira questão, o passo seguinte é definir o que deve ser mensurado, qual item deve ser medido e comparado. Conforme Miranda e Silva (2002, p. 133), *“para avaliar o desempenho da empresa, é preciso definir quais os atributos importantes da medição de desempenho e compara-lós com características que julgamos importantes em relação a um objeto que definimos”*.

Por fim, após a fixação dos objetivos almejados, a etapa seguinte é “como medir” o desempenho. Até décadas atrás, o foco da contabilidade e da controladoria era voltado apenas para os indicadores financeiros tradicionais, enquanto que atualmente os métodos de controles estão voltados também para os indicadores não financeiros.

A preocupação com os indicadores não financeiros está evidenciada nos trabalhos de Marccelli (2002), Mendes (2002), Ribeiro (2004) e Silva (2001).



## 2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicador de desempenho é conceituado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1999) como uma relação matemática que mede numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas preestabelecidas.

Com a evolução dos novos sistemas de medição de desempenho surgiram novos indicadores de desempenho. Nesse sentido, Miranda, Wanderley e Meira (1999) classificaram os indicadores atuais em três grandes grupos:

- a) indicadores financeiros tradicionais;
- b) indicadores não-financeiros tradicionais;
- c) indicadores não-tradicionais (financeiros ou não-financeiros).

O primeiro grupo é composto dos indicadores apresentados pelas demonstrações contábeis através da análise de balanços, tais como índices de liquidez, estrutura e endividamento.

Segundo Miranda e Silva (2002, p. 134-135) esta classificação foi feita com base nas mais modernas publicações sobre o assunto onde consideram os indicadores não-financeiros tradicionais aqueles já constantes na literatura há muito tempo, como exemplo pode-se citar número de clientes, de funcionários, de vendedores e de lojas.

O último grupo é composto dos indicadores (financeiros e não financeiros) ainda pouco evidenciados pela literatura (indicadores não tradicionais de natureza financeira: MVA, EVA, faturamento pela Internet – Indicadores não tradicionais de natureza na financeira: inovação, número de parcerias e patrimônio intangível).

Miranda e Azevedo (2000) pesquisaram em revista especializada na análise de negócio, onde destacaram as conclusões:

- os indicadores de medição de performance gerencial mais utilizados pelas empresas brasileiras e portuguesas são os Financeiros Tradicionais, sendo que os indicadores relacionados com o faturamento ocupam, indiscutivelmente, o primeiro lugar, 23% no Brasil e 14% em Portugal;
- os indicadores não-financeiros tradicionais ocupam o segundo lugar, em ambos os países, não se registrando qualquer preponderância de um deles.

Apesar da necessidade de se conhecer todos os tipos de indicadores existentes, sua utilização depende do tipo de produto, da organização; e da estratégia de desenvolvimento de produtos. Nesse sentido, Silva (2001, p. 61) recomenda ser imprópria a utilização de *“um jogo universal de indicadores de desempenho para o processo de desenvolvimento de produtos das organizações”*.

Segue Tabela 2.1 de alguns indicadores mais presentes na literatura conforme pesquisa efetuada por Miranda e Silva. Nota-se que, apesar da evolução dos sistemas, a maior quantidade de indicadores que é utilizada como ferramenta no auxílio da gestão continua sendo os financeiros e tradicionais.

Os indicadores não tradicionais e não financeiros apesar de ter sua utilização mais recente, já assume importância no meio empresarial, haja vista que os modelos recentes de controle gerencial e de avaliação de desempenho unanimemente apresentam esses novos itens a serem controlados.

Tabela 2.1 – Tabela de indicadores

| Indicadores                            |                                    |                                 |                                |
|--|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Tradicionais                           |                                    | Não-tradicionais                |                                |
| Financeiros                            | Não financeiros                    | Financeiros                     | Não-financeiros                |
| Faturamento                            | Números de clientes                | MVA                             | Inovação                       |
| Faturamento estimado                   | Nº de funcionários                 | EVA                             | Evolução do tempo de entrega   |
| Evolução do faturamento                | Evolução no número de funcionários | Investimento na marca           | Tempo de atendimento ao pedido |
| Participação do produto no faturamento | Nº de demissões                    | Investimento em modernização    | Valor da marca                 |
| Resultado                              | Nº de lojas                        | Investimento em desenvolvimento |                                |
| Evolução do resultado                  | Nº de unidades fabris              | Investimento em informatização  |                                |
| Endividamento                          | Nº de produtos                     | Investimento em ação social     |                                |
| Investimentos                          | Volume de vendas                   |                                 |                                |
| Valor da empresa                       | Evolução do volume de vendas       |                                 |                                |
| Ativos                                 | Posição no mercado                 |                                 |                                |
| Patrimônio                             | Capacidade de produção             |                                 |                                |
| Margem de lucro                        | Volume de produção                 |                                 |                                |
| Investimento em nova fábrica           |                                    |                                 |                                |
| Preço relativo do produto              |                                    |                                 |                                |
| Rentabilidade do patrimônio            |                                    |                                 |                                |

Fonte: Miranda e Silva (2002, p. 145-151)

Conforme o trabalho dos autores, os indicadores não tradicionais e não financeiros ainda são minoria, porém apresenta-se com frequência cada vez maior, e com maior importância, por exemplo, o tempo de lançamento e entrega dos produtos acontece cada vez com menos tempo, os ativos intangíveis são objetos de estudos pelos pesquisadores, visando conseguir formas de reconhecer e evidenciar.

## 2.4 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Desde a invenção das partidas dobradas no século XV pelo Frà Luca Pacioli em sua obra *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita*, a contabilidade tem sido a maior fonte de informações das empresas. O problema é que se focaliza apenas o lucro, ignorando outros indicadores de desempenho, financeiros e, principalmente, os não-financeiros.

Mosimann e Fisch (1999, p81) mencionam que:

O controle do sistema empresa visa salvaguardar o patrimônio e definir o rumo da empresa, garantindo sua continuidade e o cumprimento de sua missão. Para tanto, necessita da definição de metas e padrões.

Nesse sentido, no planejamento da empresa são definidas as diretrizes estratégicas e as políticas operacionais, as quais são traduzidas em planos e padrões de controle quantificados física e monetariamente por meio dos planos orçamentários.

Os autores Garrison e Noreen (2001, p. 3) evidenciam que:

Ao exercerem a função de **controle**, os gerentes procuram assegurar que o plano está sendo seguido. O **Feedback**, que sinaliza se as operações estão dentro do programado, é a chave para o controle eficiente. Nas organizações sofisticadas, esse feedback é proporcionado por relatórios de diversos tipos. Um deles,

que compara os resultados orçados com os resultados reais, é chamado de **relatório de desempenho**.

Estudos recentes mostram que os indicadores puramente financeiros tornaram-se insuficientes, e a consequência disto foi o surgimento de novos sistemas de medição de desempenho, tais como Balanced Scorecard, DBM (Dynaamic Business Measurement)/Eletrocux, o sistema de mensuração baseado em Benchmarcks/Bogan e English.

Para Meyer (2000, p. 95):

Muitos gerentes perceberam que os indicadores tradicionais, concentrado nos resultados, talvez os ajudem a controlar o desempenho da empresa, mas não contribuem para que as equipes multifuncionais monitorem as atividades e capacidade que as possibilitem a executar determinado processo.

Nesta mesma linha, Letza (1996) afirma que na década de 80, e especialmente na década de 90, os gerentes passaram a não mais aceitar a utilização apenas de medidas financeiras e empreenderam a busca de novos meios de medir o desempenho. Gerentes na Europa e nos Estados Unidos passaram a conhecer e usar os conceitos de Gerenciamento da Qualidade Total (TQM).

O crescimento do TQM chamou a atenção dos gerentes para a importância de estabelecer o foco no consumidor, como forma de melhorar a qualidade dos produtos e serviços e poder assim obter uma vantagem competitiva. Foi observado ainda, nesse mesmo período, que o sucesso das companhias na Europa e Extremo Oriente poderia ser explicado pela menor importância dada aos critérios puramente financeiros que caracterizavam as empresas dos países anglo-saxões.

Por isso é consenso nas organizações de hoje a busca continuada para um melhor desempenho, de forma que se possam melhorar sempre as informações usadas para se medir e controlar as estratégias.

De acordo com Ostrenga et al. (1997, p. 258), os sistemas de medição de desempenho empresarial tem muitos papéis, dos quais os mais importantes são:

- a) ele permite que os gerentes monitorem como está indo a empresa e saibam que aspectos necessitam de mais atenção;
- b) o segundo papel dos sistemas de medição de desempenho é o de uma importante ferramenta de comunicação;
- c) o terceiro papel é que o sistema de medição de desempenho serve como base para os sistemas de premiação da empresa.

O monitoramento e controle das ações devem ser exercidos durante todo o processo físico operacional da empresa, para que ao se detectar possíveis desvios ainda se tenha tempo de demandar ações corretivas.

Anthony (1971, p. 288) já alertava no início da década de 70, que: se o desempenho de um gestor, somente pode ser avaliado depois que ele desempenhou, então neste momento o trabalho já foi executado, e nada que a administração faça pode mudar o que foi feito. Qual o valor, portanto, das técnicas para julgar o desempenho? O autor mesmo responde:

- se um gestor sabe com antecedência que seu desempenho vai ser julgado, tende a agir diferentemente do modo como fará se acreditar que jamais sofrerá fiscalização;

- mesmo que seja impossível mudar um fato já acontecido, a avaliação de como a pessoa o executou no passado pode indicar, tanto à pessoa quanto a seu supervisor, os modos de obter melhor desempenho no futuro.

Conforme Ribeiro (2004, p. 18), Kaplan e Norton (1997) identificaram que, na revolução industrial, as grandes corporações dos setores têxtil, ferroviário, siderúrgico, industrial e varejista desenvolveram algumas inovações na medição de desempenho financeiro, que exerceram um papel vital em seu crescimento.

Como modelos de medição de desempenho, Miranda e Silva (2004, p. 137) analisaram 21 modelos diferentes. Destes modelos, os autores observaram algumas características semelhantes, tais como: 62% explicitam os aspectos financeiros dentre os grupos de medida, e identificaram 431 indicadores financeiros tradicionais. 57% apresentam preocupação com o cliente e 327 não-financeiros tradicionais. Dos indicadores não-tradicionais, encontraram 40 indicadores de natureza não-financeira e 60 de natureza financeira.

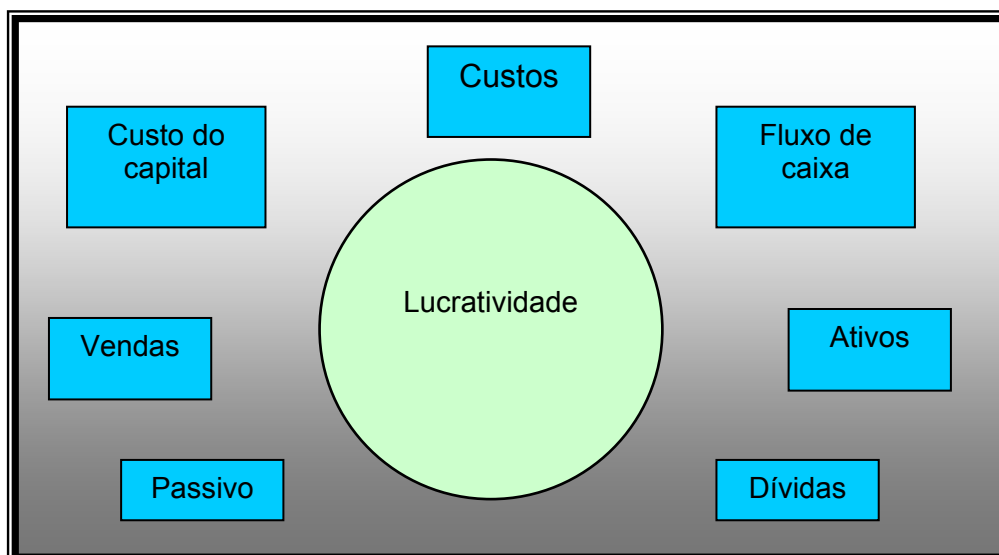
Ribeiro (2004, p. 23) aponta também algumas características nos novos sistemas de medição de desempenho:

- áreas-chave ou dimensões competitivas – as áreas-chave que cada organização vai medir dependem diretamente de suas características e estratégias.
- integração de toda a empresa – os sistemas de medição de desempenho podem ser vistos como ferramentas de integração de uma empresa.

- mudança Comportamental – as estratégias devem atingir todos os agentes da empresa. Dessa maneira, as estratégias são traçadas para obtenção de resultados e, com essa conotação, deverão encaminhar as ações das pessoas, da alta administração aos membros do chão de fábrica.
- o ambiente – a interação com o ambiente (interno e externo) é importante na implementação de um sistema de medição de desempenho.
- evolução – sob a visão da melhoria contínua, deve-se entender que as medidas e seus parâmetros são passíveis de mudanças, por isso devem ser constantemente avaliadas.

Para ressaltar ainda mais a forma de como as mudanças nas medições de desempenho ocorreram recorreremos às Figuras 2.4 e 2.5 utilizadas por Bogan e English (1997) apud Mendes (2002).

Figura 2.4 – Medição de desempenho ligado apenas a itens financeiros

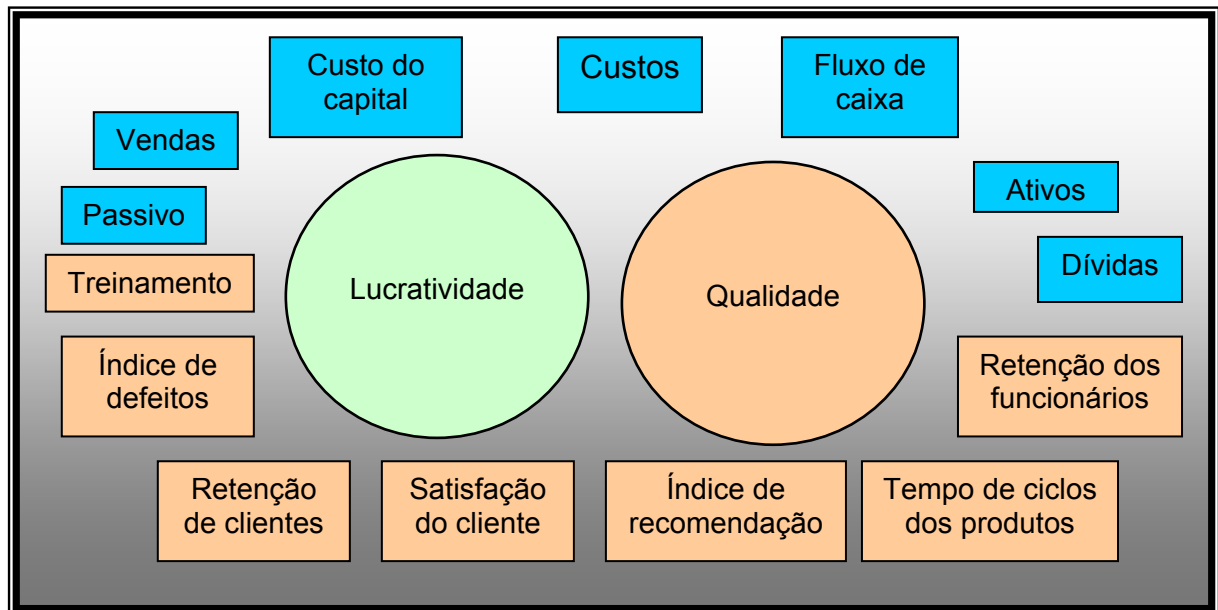


Fonte: Bogan e English (1997, p. 60).



Na visão do autor, nota-se que o foco empresarial, quanto a avaliação do desempenho fixava-se unicamente nos indicadores financeiros já utilizados desde a revolução industrial, com o tempo ficou evidente que somente estes itens não mais supririam as necessidades empresariais e tornou-se necessário a criação de novos indicadores.

Figura 2.5 - Medição de desempenho ligado a itens financeiros e não-financeiros



Fonte: Bogan e English (1997, p. 60).

Conforme se pode observar na figura nº 2.5, as medidas de desempenho foram ampliadas deixando de identificar apenas os itens financeiros, passando a focar também outros fatores tão ou mais importantes para a sobrevivência das empresas, tais como: o nível de qualidade dos produtos e serviços e satisfação dos clientes, bem como dos funcionários.

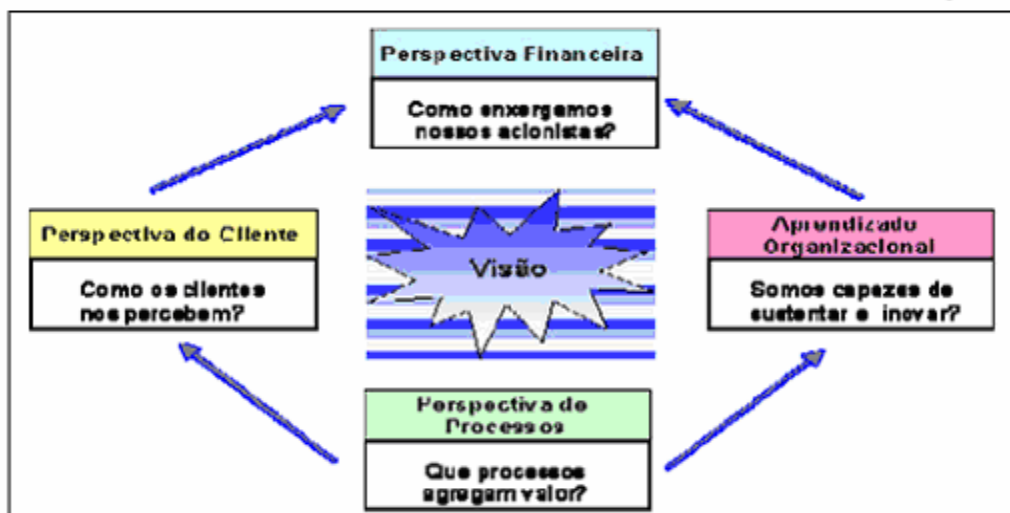
Em função destas novas necessidades, surgiram novos indicadores de desempenho voltados para aspectos não puramente financeiros.

Dentre os modelos de avaliação de desempenho, destacamos o Balanced Scorecard que consiste em um conjunto integrado de medidas de desempenho decorrentes da estratégia da empresa e que dão suporte a essa estratégia.

Como estrutura básica do modelo, os autores Kaplan e Norton elegeram quatro grupos para a implementação das medidas de desempenho: financeiro, cliente, procedimentos interno e aprendizagem e crescimento (Figura 2.6). Este conjunto de medidas deve integrar as medidas financeiras aos outros três grupos escolhidos.

Os autores afirmam ainda que todos os indicadores financeiros e não financeiros devem ter suas origens na visão e na estratégia da organização.

Figura 2.6 – O Balanced Scorecard como estrutura para ação



Fonte : Robert S. Kaplan e David P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. USA: Harvard Business Review, jan. / fev, 1996.

Na implantação de um sistema de administração estratégica, Kaplan e Norton evidenciaram quatro grandes grupos: a perspectiva financeira, do cliente, dos

processos e do aprendizado. Com essa segregação os autores esperam cobrir todos os pontos a ser controlado na empresa.

Para Radünz (2003, p.30-31), o modelo apresentado por Kaplan e Norton deve permitir aos executivos avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valores para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhora do desempenho futuro.

Para atingir seus objetivos, foram criados muitos indicadores associados aos programas de medição de desempenho com base no BSC. Figueiredo (2002, p. 55) *“alerta para evitar que o programa de medição criado seja falho devido a sua concepção errônea, sem foco ou a sua imprevisibilidade”*. Pois, na sua concepção, a origem de problemas que surgem na execução, normalmente, *“deve-se à falta de uma abordagem viável desde o início. É importante, portanto, selecionar uma abordagem compatível com a realidade específica de cada organização”*

### 3 PROCEDER METODOLÓGICO

Para que uma pesquisa seja considerada científica, faz-se necessário que seja seguido um conjunto de procedimentos formais e metodológicos de forma a se encontrar o resultado (integral ou parcial) procurado, de uma determinada realidade.

Quanto ao tipo de pesquisa, no presente trabalho seguiu-se a classificação de Vergara (1998, p.44), onde a autora alerta que *“há várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados”* e estabelece dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

A presente pesquisa, quanto aos fins foi classificada como descritiva, pois *“Expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza”*.

Quanto aos meios de investigação foi classificada como pesquisa de campo haja vista que *“é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno que dispõe de elementos para explicá-lo”*.

De acordo com Marconi e Lakatos (1992, p. 43), *“toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”*. Existem dois processos pelos quais se podem obter os dados a serem analisados: através de documentação direta e a indireta.

O presente estudo foi desenvolvido em duas partes, a primeira através de documentação indireta que é constituída de pesquisa em publicações especializadas (revistas, anais de congressos, teses e dissertações), onde se pretende identificar alguns modelos de avaliação de desempenho existentes na literatura.

Dentre os órgãos consultados, destaca-se o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e a FIERN (Federação da Indústria do Estado do Rio Grande do Norte). As informações colhidas nesta primeira parte serviram como base para a confecção do questionário, dando assim suporte para o estudo realizado.

A segunda parte utilizou como meio de obtenção dos dados a documentação direta, tendo como base o questionário de pesquisa, apresentado no apêndice, desenvolvido segundo estudos feitos na literatura especializada, em medição de desempenho organizacional.

Na elaboração do questionário se utilizou também como base o trabalho de Ribeiro (2004, p. 36), que segrega o questionário de pesquisa em três grupos de questões, a saber:

- a) caracterização do respondente: informações sobre cargo/função, tempo de experiência do respondente no ramo de atividade, grau de instrução do proprietário e o estilo de gerenciar a empresa;
- b) caracterização da empresa: informações sobre a avaliação de desempenho da empresa, como as metas de desempenho são divulgadas, que indicadores são utilizados, gerais e específicos da atividade, periodicidade da análise dos resultados que participa das análises;
- c) questões relativas à medição de desempenho global da empresa: neste grupo busca-se identificar com que frequência a empresa avalia sua performance organizacional, que quantidade de indicadores utiliza, se conhece algum sistema de medição de desempenho, de que forma

administra sua organização; se faz comparações com os concorrentes, e de que forma.

O motivo da segregação visou tornar mais fácil a análise dos dados bem como separar as variáveis dependentes das independentes. A primeira parte buscou estabelecer o perfil dos gestores no sentido de estabelecer as características desses como fator de influência no modelo de gestão e controle empresarial.

A segunda parte procurou caracterizar a empresa quanto a sua estrutura, tamanho e tempo de atividade, a fim de evidenciar o quanto essas variáveis influenciam também o controle do desempenho esperado.

A terceira parte buscou mostrar o retrato atual do modelo de avaliação de desempenho, de forma a melhor entender o como e quanto esse é influenciado pelos fatores anteriores.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, descreve-se o resultado da pesquisa, que está subdividido em duas partes: a primeira contém a análise descritiva do resultado obtido com o questionário, na segunda parte são analisadas as questões estabelecidas no primeiro capítulo. Nas análises descritivas e no teste de hipóteses (Teste exato de Fisher), utilizaram-se os softwares Statistical package for Social Science (SPSS®), e planilha eletrônica Microsoft Excell®.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Aqui são apresentadas as informações sobre as empresas, coletadas na pesquisa, conforme divisão estabelecida em três grupos de questões.

#### 4.1.1 Caracterização do respondente da empresa

Iniciou-se descrevendo algumas características dos respondentes participantes da pesquisa. Investigaram-se três aspectos dos pesquisados:

cargo/função exercido na empresa; tempo de experiência na atividade (independente se nesta ou em outra empresa) e o seu grau de instrução.

A pesquisa revela que maioria dos respondentes (53,3%) são sócios ou proprietários da empresa, 36,7% são gerente/administrador. Na categoria “Outros”, estão dois contadores e um técnico de contabilidade (Tabela 4.1), que foram designados pelo proprietário, pois eram os responsáveis diretos pela geração de todas as informações contábeis e, portanto, estavam totalmente aptos a responder a qualquer pergunta.

Isto procede, pois 18 das empresas pesquisadas, firmas individuais ou limitadas, são caracterizadas micro ou pequenas empresas (quadro de funcionários inferiores a 80 empregados), onde o proprietário centraliza todas as decisões. As 12 restantes estão distribuídas entre limitadas, (com quadro superior a 80 funcionários) e Sociedades Anônimas.

Tabela 4.1. Cargo / função dos respondentes

| <b>Cargo/Função</b>   | <b>Freqüência</b> | <b>%</b>     | <b>% Acumulado</b> |
|-----------------------|-------------------|--------------|--------------------|
| Sócio-gerente         | 9                 | 30,0         | 30,0               |
| Proprietário          | 7                 | 23,3         | 53,3               |
| Gerente/administrador | 11                | 36,7         | 90,0               |
| Outro                 | 3                 | 10,0         | 100,0              |
| <b>Total</b>          | <b>30</b>         | <b>100,0</b> |                    |

Quanto ao tempo de experiência, a pesquisa revela que os gestores têm larga experiência no ramo, apenas três (10,0%) dos respondentes têm menos de seis anos de atividade. A maior concentração está entre seis e dezoito anos de atividade (Tabela 4.2).



Durante a pesquisa, ficou constatado que os proprietários das firmas individuais e empresas limitadas, em sua quase totalidade, são antigos funcionários de empresas que encerraram suas atividades econômicas no Estado do RN, com o valor recebido na rescisão trabalhista abrigam seu próprio negócio.

Não foi possível identificar, nem era foco da pesquisa, se esta mudança foi reflexo de falta de opção ou de espírito empreendedor do pesquisado.

Tabela 4.2 – Tempo de experiência

| <b><i>Tempo de experiência</i></b> | <b><i>Freqüência</i></b> | <b><i>%</i></b> | <b><i>% Acumulado</i></b> |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|
| Inferior a 6 anos                  | 3                        | 10,0            | 10,0                      |
| Acima de 6 até 12 anos             | 9                        | 30,0            | 40,0                      |
| Acima de 12 até 18 anos            | 9                        | 30,0            | 70,0                      |
| Acima de 18 até 24 anos            | 6                        | 20,0            | 90,0                      |
| Acima de 24 anos                   | 3                        | 10,0            | 100,0                     |
| <b>Total</b>                       | <b>30</b>                | <b>100,0</b>    |                           |

Quanto ao grau de instrução dos gestores, a pesquisa revela que a maioria dos pesquisados tem apenas o Ensino Médio completo (56,7%) seguido do Nível Superior (33,3%), apenas um respondente tem o Ensino Médio incompleto (Tabela 4.3). Dois dos pesquisados estão cursando uma instituição de Ensino Superior no momento.

Tabela 4.3 – Grau de Instrução

| <b><i>Grau de Instrução</i></b> | <b><i>Freqüência</i></b> | <b><i>%</i></b> | <b><i>% Acumulado</i></b> |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|
| Nível médio incompleto          | 1                        | 3,3             | 3,3                       |
| Nível médio completo            | 17                       | 56,7            | 60,0                      |
| Nível superior incompleto       | 2                        | 6,7             | 66,7                      |
| Nível superior completo         | 10                       | 33,3            | 100,0                     |
| <b>Total</b>                    | <b>30</b>                | <b>100,0</b>    |                           |

De posse dos dados acima se pode afirmar que o perfil dos respondentes é em sua maioria um empresário com larga experiência na sua atividade, sendo antigo empregado de empresas que reduziram ou encerraram suas atividades e têm na sua grande maioria apenas o segundo grau.

#### 4.1.2 Caracterização da empresa

As perguntas deste grupo consistem em identificar as características das empresas. As características observadas foram: o porte da empresa, a forma de controle das atividades, o tempo de atividade, seus planos para o futuro e o tipo de assessoria existente na mesma.

Por acreditar que o porte da empresa é uma variável que pode influenciar (quantitativa e qualitativamente) a complexidade do sistema de avaliação do desempenho e identificando a dificuldade de classificar o porte destas através do faturamento ou mesmo do lucro, foi utilizado como “proxi” o número de empregados.

A decisão de utilizar este artifício foi resultado de conhecimento de pesquisas anteriores, Ribeiro (2004) e Leite (2004), sendo esta informação confirmada quando da aplicação do pré-teste.

A pesquisa identifica que doze (ou 40,0%) das empresas pesquisadas têm entre menos de 10 anos de atividade o que indica um alto grau de abertura de empresas. Quatorze empresas (ou 46,7%) estão em atividade no intervalo entre 10 e 20 anos, e apenas 13,3% estão há mais de vinte anos no mercado (Tabela 4.3).

Tal fato, inicialmente, diverge da pesquisa do SEBRAE, porém com o decorrer do tempo, após 20 anos de atividade apenas quatro se mantiveram em atividade, o

que revela uma tendência de mortalidade das entidades ou que o mercado local é recente.

Tabela 4.4 – Tempo de atividade da empresa

| <b>Tempo</b>              | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     | <b>% Acumulado</b> |
|---------------------------|-------------------|--------------|--------------------|
| Até 10 anos               | 12                | 40,0         | 40,0               |
| Acima de 10 e até 20 anos | 14                | 46,7         | 86,7               |
| Acima de 20 anos          | 4                 | 13,3         | 100,0              |
| <b>Total</b>              | <b>25</b>         | <b>100,0</b> |                    |

A pesquisa mostra que mais da metade das empresas pesquisadas (63,3%) tem quadro de funcionário inferior a 80 funcionários, o que demonstra a grande concentração de pequenas empresas, as demais estão dispersas nas escalas seguintes (Tabela 4.5).

Outro item observado pelo pesquisador foi que as empresas de maior porte são de grupos empresariais de outras regiões do País, tendo matriz em outro estado da federação, mantendo aqui apenas uma filial.

Tabela 4.5 – Número de funcionários da empresa

| <b>Número de funcionários</b>     | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     | <b>% Acumulado</b> |
|-----------------------------------|-------------------|--------------|--------------------|
| Até 40 funcionários               | 12                | 40,0         | 40,0               |
| Acima de 40 até 80 funcionários   | 7                 | 23,3         | 63,3               |
| Acima de 80 até 120 funcionários  | 3                 | 10,0         | 73,3               |
| Acima de 120 até 160 funcionários | 2                 | 6,7          | 80,0               |
| Acima de 160 até 200 funcionários | 3                 | 10,0         | 90,0               |
| Acima de 200 até 240 funcionários | 2                 | 6,7          | 96,7               |
| Acima de 240 funcionários         | 1                 | 3,3          | 100,0              |
| <b>Total</b>                      | <b>30</b>         | <b>100,0</b> |                    |

Quando indagado se a empresa fazia previsão das receitas e despesas, 40,0% afirmaram que sim e com periodicidade mensal, o que demonstra uma grande preocupação com o controle mensal do faturamento e dos recursos consumidos neste intervalo, em contrapartida quase o mesmo percentual (36,7%) afirmaram que não fazem em momento algum, os 23,3% restante estão distribuídos entre previsões trimestral, semestral e anual (Tabela 4.6).

Vale ainda salientar que destas 11 empresas que não o fazem, todas estão incluídas entre as empresas com menos de 80 funcionários.

Tabela 4.6 – Previsão de receitas e despesas

| <i><b>Periodicidade</b></i> | <i><b>Freqüência</b></i> | <i><b>%</b></i> | <i><b>% Acumulado</b></i> |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|
| Mensal                      | 12                       | 40,0            | 40,0                      |
| Trimestral                  | 4                        | 13,3            | 53,3                      |
| Semestral                   | 1                        | 3,3             | 56,7                      |
| Anual                       | 2                        | 6,7             | 63,3                      |
| Não faz                     | 11                       | 36,7            | 100,0                     |
| <b>Total</b>                | <b>30</b>                | <b>100,0</b>    |                           |

Quando indagado se a empresa fazia previsão da movimentação do caixa, houve uma dualidade, ou o fazem com periodicidade mensal (86,7%), o que demonstra uma grande preocupação com o controle do caixa, em contrapartida as quatro empresas restantes (13,3%) afirmaram que não fazem em momento algum, (Tabela 4.7).

Tabela 4.7 – Previsão de movimentação do caixa

| <i><b>Periodicidade</b></i> | <i><b>Freqüência</b></i> | <i><b>%</b></i> | <i><b>% Acumulado</b></i> |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|
| Mensal                      | 26                       | 86,7            | 86,7                      |
| Não faz                     | 4                        | 13,3            | 100,0                     |
| <b>Total</b>                | <b>30</b>                | <b>100,0</b>    |                           |

Quando indagado se a empresa elabora relatórios sobre as vendas, 40,0% afirmaram que sim e com periodicidade mensal, corroborando com a pergunta acerca da previsão da receita (Tabela 4.6). Em contrapartida, quase o mesmo percentual (33,3%) afirmaram que não fazem em momento algum, os 26,7% restante estão distribuídos entre previsões trimestral e semestral, não houve quem apontasse relatório anual (Tabela 4.8).

Novamente estas 10 empresas que não o fazem, estão incluídas entre as empresas com menos de 120 funcionários.

Tabela 4.8 – Empresas que elaboram relatórios sobre vendas

| <i><b>Periodicidade</b></i> | <i><b>Freqüência</b></i> | <i><b>%</b></i> | <i><b>% Acumulado</b></i> |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|
| Mensal                      | 12                       | 40,0            | 40,0                      |
| Trimestral                  | 6                        | 20,0            | 60,0                      |
| Semestral                   | 2                        | 6,7             | 66,7                      |
| Anual                       | 0                        | 0,0             | 66,7                      |
| Não faz                     | 10                       | 33,3            | 100,0                     |
| <b>Total</b>                | <b>30</b>                | <b>100,0</b>    |                           |

Se existe preocupação com as vendas, esta é maior com a produção (43,3%) elaboram relatórios mensais sobre a mesma e este percentual eleva-se para 63,3% com a periodicidade mensal e trimestral. O percentual das entidades que não controlam sua produção é ainda grande (30,0%), e apenas duas (6,7%) trabalham com o semestre (Tabela 4.9).

Este fato é reflexo de dois fatores distintos, o primeiro é que os empresários destas empresas se autodenominam “terceirizadas”, empresas que trabalham exclusivamente para empresas maiores, mantendo assim um número reduzido de

clientes. Segundo, por ter poucos pedidos de entrega e centralizados também em poucos clientes, é de fácil acompanhamento o andamento da produção.

Tabela 4.9 – Empresas que elaboram relatórios sobre a produção

| <i><b>Periodicidade</b></i> | <i><b>Freqüência</b></i> | <i><b>%</b></i> | <i><b>% Acumulado</b></i> |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|
| Mensal                      | 13                       | 43,3            | 43,3                      |
| Trimestral                  | 6                        | 20,0            | 63,3                      |
| Semestral                   | 2                        | 6,7             | 70,0                      |
| Anual                       | 0                        | 0,0             | 70,0                      |
| Não faz                     | 9                        | 30,0            | 100,0                     |
| <b>Total</b>                | <b>30</b>                | <b>100,0</b>    |                           |

Em consonância com as perguntas anteriores, apenas 14 entidades (46,6%) controlam ou elaboram relatórios para análise do desempenho (Tabela 4.10). A quase totalidade das empresas que elaboram relatórios periódicos são as mesmas que responderam afirmativamente analisarem seu desempenho.

As empresas restantes (53,3%) não mantêm nenhum controle acerca dos itens questionados.

Tabela 4.10 – Empresa que elaboram relatórios para análise do desempenho

| <i><b>Periodicidade</b></i> | <i><b>Freqüência</b></i> | <i><b>%</b></i> | <i><b>% Acumulado</b></i> |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|
| Mensal                      | 0                        | 0,0             | 0,0                       |
| Trimestral                  | 4                        | 13,3            | 13,3                      |
| Semestral                   | 1                        | 3,3             | 16,6                      |
| Anual                       | 9                        | 30,0            | 46,6                      |
| Não faz                     | 16                       | 53,3            | 100,0                     |
| <b>Total</b>                | <b>30</b>                | <b>100,0</b>    |                           |

Das entidades pesquisadas, dezessete, de um percentual de 56,7%, afirmaram ter um responsável fixo para a coleta e processamento das informações para controle; duas afirmam que a tarefa não é exclusiva de um único funcionário e (36,7%) afirmam que não coletam estas informações (Tabela 4.11).

Tabela 4.11 – Existe um responsável pela coleta e processamento das informações

|              | <i>Freqüência</i> | <i>%</i>     | <i>% Acumulado</i> |
|--------------|-------------------|--------------|--------------------|
| Sim          | 17                | 56,7         | 56,7               |
| Não          | 11                | 36,7         | 93,3               |
| Às vezes     | 2                 | 6,3          | 100,0              |
| <b>Total</b> | <b>30</b>         | <b>100,0</b> |                    |

A função deste funcionário está dividida entre administrador (36,8%) e contador (31,6%), os outros são os auxiliares de escritórios que trabalham na contabilidade da entidade.

Tabela 4.12 – Qual a função deste funcionário

| <i>Função</i>          | <i>Freqüência</i> | <i>%</i>     | <i>% válidos</i> | <i>% Acumulado</i> |
|------------------------|-------------------|--------------|------------------|--------------------|
| Administrador          | 7                 | 23,3         | 36,8             | 36,8               |
| Contador               | 6                 | 20,0         | 31,6             | 68,4               |
| Outro                  | 6                 | 20,0         | 31,6             | 100,0              |
| Não coleta informações | 11                | 36,7         |                  |                    |
| <b>Total</b>           | <b>30</b>         | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>     |                    |

Das 19 empresas que coletam e elaboram as informações 84,2% demandam prazo inferior a seis dias. Somente três empresas demandam mais de seis dias na elaboração dos dados desejados (Tabela 4.13).

Tabela 4.13 – Tempo gasto na elaboração das informações

| <b>Tempo</b>           | <b>Freqüência</b> | <b>%</b>     | <b>%válidos</b> | <b>% Acumulado</b> |
|------------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Até 2 dias             | 4                 | 13,3         | 21,1            | 21,1               |
| Mais de 2 até 6 dias   | 12                | 40,0         | 63,2            | 84,2               |
| Mais de 6 dias         | 3                 | 10,0         | 15,8            | 100,0              |
| Não coleta informações | 11                | 36,7         |                 |                    |
| <b>Total</b>           | <b>30</b>         | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>    |                    |

Quando indagado acerca de como estava o desempenho de sua empresa em relação aos concorrentes, 13 dos respondentes (43,3%) classificaram-se na média, 8 consideram-se acima da média (26,7%), apenas um identificou-se abaixo da média e 8 respondentes (26,7%) afirmaram que não costumam comparar (Tabela 4.14).

Tabela 4.14 – Desempenho da empresa em relação aos concorrentes

| <b>Desempenho</b>    | <b>Freqüência</b> | <b>%</b>     | <b>% Acumulado</b> |
|----------------------|-------------------|--------------|--------------------|
| Melhor               | 8                 | 26,7         | 26,7               |
| Na média             | 13                | 43,3         | 70,0               |
| Abaixo da média      | 1                 | 3,3          | 73,3               |
| Não costuma comparar | 8                 | 26,7         | 100,0              |
| <b>Total</b>         | <b>30</b>         | <b>100,0</b> |                    |

Quando indagado acerca dos planos para os próximos três anos, mais da metade (53,3%) dos pesquisados respondeu não ter perspectiva de ampliação, apenas permanecer no mesmo patamar. Dos respondentes, 26,7% têm pretensão de ampliar o negócio, cinco imaginam reduzir as atividades e um pretende sair do atual ramo de atividade (Tabela 4.15).

Estes dados apresentam uma perspectiva não muito boa para a população pesquisada para os próximos anos.



Tabela 4.15 – Planos para os próximos 3 anos

|                      | <b><i>Freqüência</i></b> | <b><i>%</i></b> | <b><i>% Acumulado</i></b> |
|----------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|
| Ampliar o negócio    | 08                       | 26,7            | 26,7                      |
| Permanecer como está | 16                       | 53,3            | 80,0                      |
| Reduzir o negócio    | 05                       | 16,7            | 96,7                      |
| Sair do negócio      | 01                       | 3,3             | 100,0                     |
| <b>Total</b>         | <b>30</b>                | <b>100,0</b>    |                           |

Com intuito de identificar o sistema de informações da empresa, perguntou-se a freqüência de reuniões com os gerentes ou chefes de departamento, o que se observou é que pouco menos da metade dos respondentes (43,3%) não efetua nenhum tipo de reunião entre seus comandados e que 20,0% fazem reuniões, porém não frequentemente com seu staff (Tabela 4.16).

Nas 13 empresas em que não há reuniões com seus gerentes, todas estão localizadas no âmbito das que possuem menos de 120 funcionários. Isto também é uma característica destas empresas de pequeno porte, onde o proprietário ou sócios comandam as atividades e operações sozinhos e repassam diretamente aos funcionários suas decisões.

Tabela 4.16 – Efetua reunião com gerentes ou chefes de departamento

|                | <b><i>Freqüência</i></b> | <b><i>%</i></b> | <b><i>% Acumulado</i></b> |
|----------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|
| Frequentemente | 11                       | 36,7            | 36,7                      |
| Às vezes       | 06                       | 20,0            | 56,7                      |
| Nunca          | 13                       | 43,3            | 100,0                     |
| <b>Total</b>   | <b>30</b>                | <b>100,0</b>    |                           |

Entre as empresas pesquisadas, 17 afirmaram que a entidade não tem nenhum tipo de assessoria, 9 têm assessoria contábil, destas 2 somente contábil e 7 contábil e jurídica e 4 têm apenas assessoria jurídica. (Tabela 4.17).

Tabela 4.17 – A empresa tem algum tipo de assessoria.

|          | <i>Freqüência</i> | <i>%</i> |
|----------|-------------------|----------|
| Contábil | 09                | 30,0     |
| Jurídica | 11                | 36,7     |
| Nenhuma  | 17                | 56,7     |

Ao ser perguntado qual profissional contrataria para produzir informações sobre os controles da empresa, a divisão foi quase eqüitativa, ficando o contador com 55% das respostas válidas e a figura do administrador com os 45% das respostas válidas.

Tabela 4.18 – Que profissional contrataria para produzir informações sobre os controles

|                 | <i>Freqüência</i> | <i>%</i>     | <i>% válidos</i> | <i>% Acumulado</i> |
|-----------------|-------------------|--------------|------------------|--------------------|
| Administrador   | 09                | 30,0         | 45,0             | 45,0               |
| Contador        | 11                | 36,7         | 55,0             | 100,0              |
| Não contrataria | 10                | 33,3         | 100,0            |                    |
| <b>Total</b>    | <b>30</b>         | <b>100,0</b> |                  |                    |

Na área de recursos humanos, quanto ao capital intelectual, 56,7% das empresas não oferecem nenhum incentivo para que o funcionário tenha interesse de aumentar seu desempenho funcional (Tabela 4.19).

Tabela 4.19 – Existe incentivo para capacitar no desempenho de suas funções

|              | <i>Freqüência</i> | <i>%</i>     | <i>% Acumulado</i> |
|--------------|-------------------|--------------|--------------------|
| Sim          | 13                | 43,3         | 43,3               |
| Não          | 17                | 56,7         | 100,0              |
| <b>Total</b> | <b>30</b>         | <b>100,0</b> |                    |

Das empresas que fazem algum tipo de avaliação de desempenho, a maioria (20) respondeu que faz (66,7%), deste total, 11 empresas fazem, mas de forma não regular, 6 de curto e longo prazo e 3 apenas de curto prazo (Tabela 4.20). Isto denota uma preocupação de 2/3 dos pesquisados, um número elevado de empresários preocupados com os controles da empresa sob sua responsabilidade (Tabela 4.20).

Tabela 4.20 – A empresa faz algum tipo de avaliação de desempenho

|                               | <i>Freqüência</i> | <i>%</i>     | <i>% Acumulado</i> |
|-------------------------------|-------------------|--------------|--------------------|
| Sim, de curto prazo           | 03                | 10,0         | 10,0               |
| Sim, de curto e longo prazo   | 06                | 20,0         | 30,0               |
| Sim, mas não de forma regular | 11                | 36,7         | 66,7               |
| Não faz                       | 10                | 33,3         | 100,0              |
| <b>Total</b>                  | <b>30</b>         | <b>100,0</b> |                    |

Quanto a divulgação dos planos e metas estabelecidos, 40,0% afirmam que não há divulgação, essa resposta é coerente com a da Tabela 4.16, onde 43,3% dos respondentes afirmaram não haver sequer reunião entre o staff da empresa, onde nessas reuniões deveriam ser debatidos, aprovados e divulgados os caminhos a serem trilhados pela empresa.

Dentre as empresas que divulgam suas metas e planos, 48,3% fazem apenas entre os sócios e os gerentes, os funcionários são informados em apenas 3 empresas o que corresponde a apenas 10,3% das respostas válidas.

Tabela 4.21 – Os planos e metas estabelecidas são divulgados

|  | <i>Frequência</i> | <i>%</i>     | <i>%válido</i> | <i>% Acumulado</i> |
|--|-------------------|--------------|----------------|--------------------|
| Somente entre os sócios                | 07                | 23,3         | 24,1           | 24,1               |
| Entre os sócios e gerentes             | 07                | 23,3         | 24,1           | 48,3               |
| Entre sócios, gerentes e funcionários. | 03                | 10,0         | 10,3           | 58,6               |
| Não há divulgação                      | 12                | 40,0         | 41,4           | 100,0              |
| Não respondeu                          | 01                | 3,3          |                |                    |
| <b>Total</b>                           | <b>30</b>         | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>   |                    |

Em resposta quanto à periodicidade da medição do desempenho organizacional, apenas 8 empresários afirmaram que não fazem o que corresponde a um percentual de 13,3% das entidades, a frequência do desempenho mensal e trimestral foi de 16,7%, semestral 10,0%, anualmente apenas 13,3%, o que difere das respostas constantes nas Tabelas 4.6 a 4.10, onde a maior incidência era de medição mensal.

Tabela 4.22 – A empresa mede seu desempenho organizacional

|                      | <i>Frequência</i> | <i>%</i>     | <i>% Acumulado</i> |
|----------------------|-------------------|--------------|--------------------|
| Sim, mensalmente     | 05                | 16,7         | 16,7               |
| Sim, trimestralmente | 05                | 16,7         | 33,3               |
| Sim, semestralmente  | 03                | 10,0         | 43,3               |
| Sim anualmente       | 04                | 13,3         | 56,7               |
| Às vezes             | 05                | 16,7         | 73,3               |
| Não mede             | 08                | 26,7         | 100,0              |
| <b>Total</b>         | <b>30</b>         | <b>100,0</b> |                    |

Dentre as áreas de desempenho avaliadas, a que teve maior percentual foi a área financeira, onde 76,7% afirmaram avaliar, seguido da área de produção, com 66,7%, e dos recursos humanos e da área de venda (clientes). O item que menos requer atenção das empresas foi a estrutura física do empreendimento, em que apenas 6,73% afirmaram ter algum tipo de medição de desempenho.

Tabelas 4.23 – Variáveis de desempenho avaliadas pelas empresas

|                  | <i>Frequência</i> |            | <i>%</i>   |            |
|------------------|-------------------|------------|------------|------------|
|                  | <i>Sim</i>        | <i>Não</i> | <i>Sim</i> | <i>não</i> |
| Financeiras      | 23                | 7          | 76,7       | 23,3       |
| Recursos humanos | 16                | 14         | 53,3       | 46,7       |
| Fornecedores     | 09                | 21         | 30,0       | 70,0       |
| Operacionais     | 04                | 26         | 13,3       | 86,7       |
| Produtos         | 20                | 10         | 66,7       | 33,3       |
| Clientes         | 10                | 20         | 33,3       | 66,7       |
| Mercado          | 07                | 23         | 23,3       | 76,7       |
| Estrutura física | 02                | 28         | 6,73       | 93,3       |

No quesito indicador de desempenho financeiro, apenas duas empresas confirmaram não possuir nenhum tipo de controle nos indicadores de desempenho, o que discorda da resposta obtida na tabela 4.20, onde 10 respondentes afirmaram não efetivar nenhum tipo de avaliação de desempenho.

Isso pode indicar que os empresários de fato efetuam algum tipo de controle, mas não identificam este controle como item para avaliar o desempenho da empresa, ou trata este controle de outra forma, o que não se pode afirmar no presente trabalho.

Após identificação de que os indicadores de desempenho representam a maior preocupação dos empresários, procurou-se identificar quais indicadores seriam os mais procurados. O item de maior frequência apontado foi o valor do faturamento (93,3%), seguido dos custos isoladamente e da evolução dos custos do período (igualmente 83,3%). (Tabela 4.24).

O lucro do período ainda representa uma preocupação para os empreendedores, com 60% dos entrevistados afirmando que analisam o desempenho do lucro.

Tabelas 4.24 – Indicadores de desempenho financeiros avaliados pelas empresas

|  | <i>Frequência</i> |            | <i>%</i>   |            |
|--|-------------------|------------|------------|------------|
|  | <i>Sim</i>        | <i>Não</i> | <i>Sim</i> | <i>não</i> |
| Rentabilidade                          | 11                | 19         | 36,7       | 63,7       |
| Custo                                  | 25                | 05         | 83,3       | 16,7       |
| Comportamento do custo                 | 25                | 05         | 83,3       | 16,7       |
| Valor do faturamento                   | 28                | 02         | 93,3       | 6,7        |
| Valor do faturamento estimado          | 04                | 26         | 13,3       | 86,7       |
| Participação do cliente no faturamento | 0                 | 30         | 0,0        | 100,0      |
| Investimento                           | 03                | 27         | 10,0       | 90,0       |
| Patrimônio                             | 03                | 27         | 10,0       | 90,0       |
| Evolução do faturamento                | 10                | 20         | 33,3       | 66,7       |
| Lucro                                  | 18                | 12         | 60,0       | 40,0       |
| Liquidez                               | 05                | 25         | 16,7       | 83,3       |

Quanto aos indicadores de desempenho relacionados aos clientes, 6 respondentes afirmam que não efetuam nenhum tipo de análise. O item mais apontado foi a evolução do número de clientes, com 40,0% dos entrevistados afirmando avaliarem este tópico, seguido da satisfação do cliente e do número de clientes (30,0% cada item), o que demonstra uma preocupação com os clientes atuais e um possível aumento neste contingente (Tabela 4.25).

Um ponto a ser evidenciado foi uma aparente pouca preocupação com o recebimento das vendas a prazo, porém isto se justifica pelo fato de que as empresas menores têm suas vendas totalmente direcionadas a alguns poucos clientes.

Tabelas 4.25 – Indicadores de desempenho relacionados aos clientes

|                                | <b>Freqüência</b> |            | <b>%</b>   |            |
|--------------------------------|-------------------|------------|------------|------------|
|                                | <b>Sim</b>        | <b>Não</b> | <b>Sim</b> | <b>não</b> |
| Número de clientes             | 09                | 21         | 30,0       | 70,0       |
| Evolução do número de clientes | 12                | 18         | 40,0       | 60,0       |
| Número de captação de clientes | 04                | 26         | 13,3       | 86,7       |
| Número de reclamações          | 08                | 22         | 26,7       | 73,3       |
| Atraso no recebimento          | 05                | 25         | 16,7       | 83,3       |
| Satisfação do cliente          | 09                | 21         | 30,0       | 70,0       |

O quesito que mais apresentou nenhuma das alternativas foi o relacionado aos recursos humanos, onde 6 entidades afirmaram não possuir nenhum indicador neste quesito.

A preocupação maior dos gestores (30,0%) é com o número de erros cometidos pelos funcionários, porém 17 empresas não oferecem qualquer tipo de incentivo para a capacitação do seu quadro de empregados (vide Tabela 4.19), o que é contraditório, pois o funcionário melhor capacitado deve cometer menos erros no desempenho de suas funções.

As respostas apontam para o fator social que ainda é preocupação de poucos empresários, haja vista que apenas 16,7% dos entrevistados analisam o número de contratações e 13,3% analisam o número de demissões (Tabela 4.26).

Como outro item, foi apontado um relatório de satisfação do funcionário que é fruto de questionário interno respondido pelos empregados.

Tabelas 4.26 – Indicadores de desempenho relacionados a recursos humanos

|                           | <b>Freqüência</b> |            | <b>%</b>   |            |
|---------------------------|-------------------|------------|------------|------------|
|                           | <b>Sim</b>        | <b>Não</b> | <b>Sim</b> | <b>não</b> |
| Número de contratações    | 05                | 25         | 16,7       | 83,3       |
| Número de demissões       | 02                | 28         | 06,7       | 93,3       |
| Número de erros cometidos | 10                | 20         | 33,3       | 66,7       |
| Número de treinamento     | 04                | 26         | 13,3       | 86,7       |
| Produção individual       | 08                | 22         | 26,7       | 73,3       |
| Satisfação do funcionário | 02                | 28         | 06,7       | 93,3       |

Quanto ao processo de fabricação, o controle maior é com a quantidade produzida (56,7%), seguido da qualidade do produto (53,3%) e por fim o percentual de erros ou perdas na produção (Tabela 4.27).

Das entidades pesquisadas, 6 afirmaram não efetuar controle algum sobre seus produtos.

Tabelas 4.27 – Indicadores de desempenho relacionados ao processo físico operacional

|                              | <b>Freqüência</b> |            | <b>%</b>   |            |
|------------------------------|-------------------|------------|------------|------------|
|                              | <b>Sim</b>        | <b>Não</b> | <b>Sim</b> | <b>não</b> |
| Qualidade do produto         | 16                | 13         | 53,3       | 46,7       |
| Percentual de erro ou perda  | 09                | 30         | 30,0       | 70,0       |
| Quantidade produzida         | 17                | 13         | 56,7       | 43,3       |
| Tempo de produção individual | 03                | 27         | 10,0       | 90,0       |



Quanto aos indicadores relacionados à estrutura física, 8 dos pesquisados responderam não ter nenhum indicador referente a este item. Dentre as que responderam analisar, o item mais citado foi a ampliação da fábrica (14 das 22 que responderam positivamente). O item investimento somente foi lembrado por 4 entidades (13,3%), todas pertencentes ao grupo das empresas que tem mais de 160 funcionários.

O percentual de 20,0% dos empresários preocupados com a ampliação da fábrica, apesar de aparentemente alto, está condizente com a Tabela 4.15, onde 26,7% dos entrevistados afirmaram ter planos para ampliar o negócio, portanto, haveria necessidade de incremento na ampliação da planta da fábrica.

Tabela 4.28 – Indicadores de desempenho relacionados à estrutura física

|                             | <b>Freqüência</b> |            | <b>%</b>   |            |
|-----------------------------|-------------------|------------|------------|------------|
|                             | <b>Sim</b>        | <b>Não</b> | <b>Sim</b> | <b>não</b> |
| Investimento em instalações | 09                | 21         | 30,0       | 70,0       |
| Investimento em tecnologia  | 04                | 26         | 13,3       | 86,7       |
| Ampliação da fábrica        | 06                | 24         | 20,0       | 80,0       |

Para que se possa ter um controle sobre o efetivo desempenho empresarial, faz-se necessário um parâmetro anteriormente estabelecido e uma das ferramentas mais divulgadas e utilizadas na literatura é o orçamento. Sabendo disto, imaginava-se que a quase totalidade dos empresários utilizasse este instrumento, mas o que se observou foi que menos da metade dos empresários pesquisados (46,7%) não faz do orçamento empresarial um instrumento de controle (Tabela 4.29).

Tabela 4.29 – Empresas que trabalham com orçamento

|              | <i>Freqüência</i> | <i>%</i>     | <i>% Acumulado</i> |
|--------------|-------------------|--------------|--------------------|
| Sim          | 14                | 46,7         | 46,7               |
| Não          | 16                | 53,3         | 100,0              |
| <b>Total</b> | <b>30</b>         | <b>100,0</b> |                    |

Questionado acerca do lançamento de novos produtos, apenas 6,7% dos respondentes afirmaram ter algum controle sobre este item.

A evolução no tempo de entrega dos pedidos foi o item que mais apareceu nas respostas afirmativas (60,0%). Isto confirma a preocupação já demonstrada pelos empresários em satisfazer seus clientes.

O patrimônio intangível ainda é um item pouco lembrado pelos empresários, apenas uma empresa, apontou controle sobre este item.

A fidelidade do cliente é também um indicador monitorado pelas empresas, porém ainda reconhecidamente baixo (36,7%), quando comparado com o tempo de entrega (60,0%) e o número de reclamações com 53,3% (vide Tabela 4.25).

Tabela 4.30 – Controle exercido sobre outros itens

|                                       | <i>Freqüência</i> |            | <i>%</i>   |            |
|---------------------------------------|-------------------|------------|------------|------------|
|                                       | <i>Sim</i>        | <i>Não</i> | <i>Sim</i> | <i>não</i> |
| Tempo de lançamento de novos produtos | 02                | 28         | 6,7        | 93,3       |
| Evolução no tempo de entrega          | 18                | 12         | 60,0       | 40,0       |
| O Patrimônio intangível               | 01                | 29         | 3,3        | 96,7       |
| A fidelidade do cliente               | 11                | 19         | 36,7       | 63,3       |

## 4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES

Os gráficos e tabelas apresentados representam os resultados encontrados a partir da análise de regressão e dos resultados dos testes de hipóteses realizados no sentido de confirmar ou não as questões estabelecidas na pesquisa.

### 4.2.1 Relação entre gestores e sistemas de medição

Para responder a Questão 1 *“Quais relatórios os empresários desta atividade econômica utilizam como ferramenta de auxílio na gestão dos seus negócios?”*

A resposta para esta questão fica evidenciada nas Tabelas 4.6 a 4.13, onde se identificou a preocupação com o controle da previsão do caixa, seguido dos relatórios de produção e vendas, e apresentada de forma resumida na Tabela 4.31.

Estas respostas refletem o perfil da amostra pesquisada, haja vista que 40% das empresas têm menos de 40 funcionários, consideradas micro empresas, portanto têm menor flexibilidade de capital de giro.

Tabela 4.31 – Tabela de relatórios utilizados pelas empresas

| Relatórios utilizados               | Resposta |     |
|-------------------------------------|----------|-----|
|                                     | Sim      | Não |
| Previsão de movimentação de caixa   | 26       | 04  |
| Relatório sobre a produção          | 21       | 09  |
| Relatório sobre vendas              | 20       | 10  |
| Relatório sobre receitas e despesas | 19       | 11  |
| Elaboração p/análise de desempenho  | 14       | 16  |

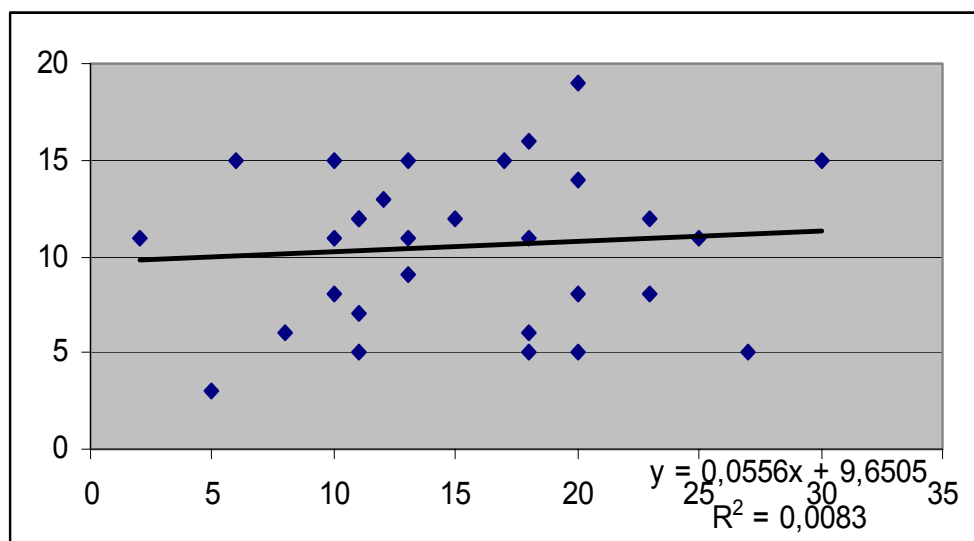
Em resposta à questão 2 “*Quais aspectos (financeiros e não-financeiros) os empresários da indústria de confecções da região metropolitana de Natal avaliam o desempenho organizacional da sua atividade econômica?*”

A resposta a esta indagação esta nas Tabelas 4.23 a 4.28. Identificou-se que o maior percentual de variáveis utilizadas na avaliação do desempenho são os itens financeiros (Tabela 4.23). Dos itens financeiros o que tem maior incidência é o valor do faturamento, seguido do custo e do comportamento do custo.

Com o intuito de confirmar ou negar a questão 3, se existe relação entre as características dos gestores e as características do sistema de medição da empresa sob sua responsabilidade, foram testados alguns relacionamentos, a saber:

1º Relacionamento – “Tempo de experiência dos respondentes” e “Quantidade de indicadores” utilizados nas empresas.

Gráfico 4.1 – Relação entre o tempo de experiência do gestor e a quantidade de indicadores utilizados na empresa.



Iniciou-se a comprovação ou não do relacionamento efetuando-se uma análise de regressão no sentido de identificar primeiro se existia algum grau de dependência entre as variáveis, utilizando o software Microsoft Office Excel®.

Foi encontrado uma linha de tendência dos pontos e o resultado apresentado no Apêndice 2 e visualizado através do Gráfico 4.1, que mostra o  $r^2 = 0,0083$ , significando que a relação de dependência entre as variáveis é inferior a 1%, apontando uma tendência de que estatisticamente não existe relação de causa e efeito entre as variáveis.

Tabela 4.32. Relação entre tempo de experiência dos gestores e quantidade de indicadores utilizados na empresa

|                                |                  | Quantidade de indicadores |                         | Total |
|--------------------------------|------------------|---------------------------|-------------------------|-------|
|                                |                  | Até 10 indicadores        | Acima de 10 indicadores |       |
| Tempo de Experiência do gestor | Até 12 anos      | 4                         | 8                       | 12    |
|                                | Acima de 12 anos | 8                         | 10                      | 18    |
| Total                          |                  | 12                        | 18                      | 30    |

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,412

Com intuito de operacionalizar o teste exato de Fisher, foram construídas duas variáveis. Este procedimento foi necessário para atender às exigências do teste, utilizado quando o número total de dados é pequeno. Este procedimento se repete em todos os testes seguintes.

A primeira variável operacionaliza o constructo “Tempo de Experiência”. Obtido através da pergunta nº 02 “Qual tempo de experiência neste ramo de atividade”, sendo as respostas agrupadas em dois grupos:

- a) Os que responderam que têm até 12 anos de experiência na atividade;

b) Os que responderam que têm acima de 12 anos de experiência na atividade.

Visando representar a “Quantidade de Indicadores” utilizados na empresa, construiu-se uma variável obtida das respostas às questões 24 a 30, do questionário de pesquisa, que pede aos participantes da pesquisa para identificar quais indicadores a empresa utiliza, pois as perguntas estão divididas em grupos”. Foram então selecionados apenas dois grupos de empresas:

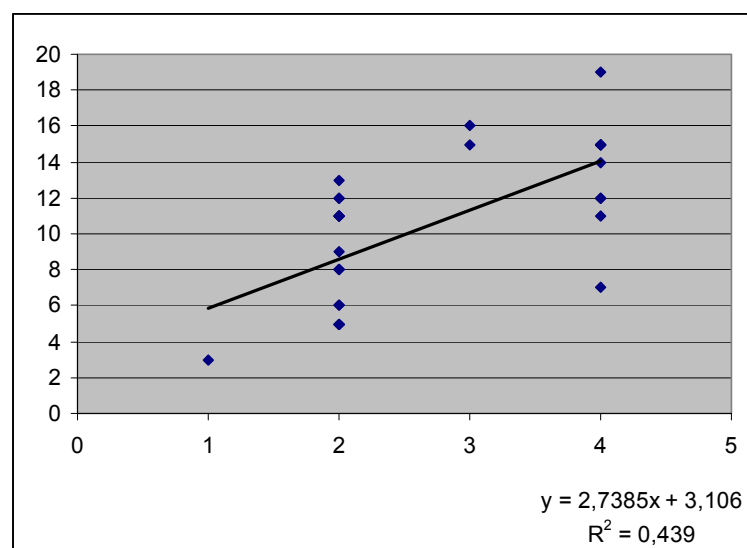
a) Os que responderam que utilizam até 10 indicadores;

b) Os que responderam que utilizam mais de 10 indicadores.

Com o cruzamento dessas duas variáveis, neste teste, identificou-se que não existe relação entre as variáveis, a um nível de significância igual ou inferior a 5% (o nível de significância verificado é de 41,2%), conforme a Tabela 4.32.

2º Relacionamento – “Grau de instrução dos gestores” e “Quantidade de Indicadores” utilizados nas empresas.

Gráfico 4.2 – Relação entre o grau de instrução do gestor e a quantidade de indicadores utilizados



A análise de regressão foi efetuada no sentido de identificar a existência ou não de dependência entre as variáveis.

Foi encontrada uma linha de tendência dos pontos tendo como resultado apresentado no Apêndice 3 e visualizado através do Gráfico 4.2, que mostra o  $r^2 = 0,439$ , indicando uma relação de dependência entre as variáveis de quase 50%, porém deixando indefinido quanto à aceitação ou não da questão observada, exigindo portanto o teste para que se chegue a uma conclusão mais acurada.

Tabela 4.33. Relação entre o grau de instrução dos gestores da empresa e quantidade de indicadores utilizados na empresa

|                   |                         | Quantidade de indicadores |                         | Total |
|-------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|-------|
|                   |                         | Até 10 indicadores        | Acima de 10 indicadores |       |
| Grau de Instrução | Nível Médio completo    | 11                        | 9                       | 20    |
|                   | Nível superior completo | 1                         | 9                       | 10    |
| Total             |                         | 12                        | 18                      | 30    |

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,021.

Para representar a variável “Grau de instrução do gestor” da empresa, construiu-se uma variável obtida das respostas à pergunta nº 3 do questionário de pesquisa, onde se pergunta aos participantes da pesquisa qual seu grau de instrução, e efetuou-se uma divisão da seguinte forma:

- a) os que tinham apenas o nível médio completo;
- b) os que tinham o nível superior completo.

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível assumir que, estatisticamente, a um nível de significância de 5%, existe relação entre o “Grau de instrução” dos gestores e a variável “Quantidade de indicadores” utilizados pela

empresa, uma vez que o nível de significância do Teste exato de Fisher foi igual a 2,1% (Tabela 4.33).

3º Relacionamento – “Grau de instrução dos gestores” e “Elaboração de relatórios para análise de desempenho”.

Tabela 4.34. Relação entre o “Grau de instrução dos gestores” e “Elaboração de relatórios para análise de desempenho”

|                   |                         | Elabora relatórios para análise de desempenho |             | Total |
|-------------------|-------------------------|---|-------------|-------|
|                   |                         | Elabora                                       | Não elabora |       |
| Grau de Instrução | Nível Médio completo    | 6   | 14          | 20    |
|                   | Nível superior completo | 8   | 2           | 10    |
| Total             |                         | 14  | 16          | 30    |

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,013.

Na representação da variável “Elabora relatórios para análise de desempenho” da empresa, construiu-se uma variável obtida das respostas à pergunta nº 10 do questionário de pesquisa, onde se pergunta aos participantes da pesquisa qual a periodicidade da elaboração de relatórios para avaliação do desempenho, e efetuou-se uma divisão da seguinte forma:

- a) Qualquer periodicidade apontada considerou-se que elaborava relatório;
- b) Somente consideramos não elaborar relatórios quem o expressou claramente “Não faz”;

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível assumir que, estatisticamente a um nível de significância de 5%, existe relação entre o “Grau de instrução” dos gestores e a variável “Elaboração de relatórios” utilizados pela empresa, uma vez que o nível de significância do Teste exato de Fisher foi igual a 1,3% (Tabela 4.34).



4º Relacionamento – “Grau de instrução dos gestores” e “Indicadores de recursos humanos”.

Com o cruzamento das variáveis “Grau de instrução” e “Indicadores de recursos humanos”, observou-se a existência de relação de causa efeito (Tabela 4.35), pois os gestores com nível universitário têm conhecimento da importância de fatores não-financeiros no desempenho da empresa.

Tabela 4.35 – Relação entre o “Grau de instrução” e “Indicadores de recursos humanos”

|                   |                         | Indicadores em relação aos recursos humanos |     | Total |
|-------------------|-------------------------|---|-----|-------|
|                   |                         | Sim   | Não |       |
| Grau de Instrução | Nível Médio completo    | 4   | 16  | 20    |
|                   | Nível superior completo | 6   | 4   | 10    |
| Total             |                         | 10  | 20  | 30    |

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,039.

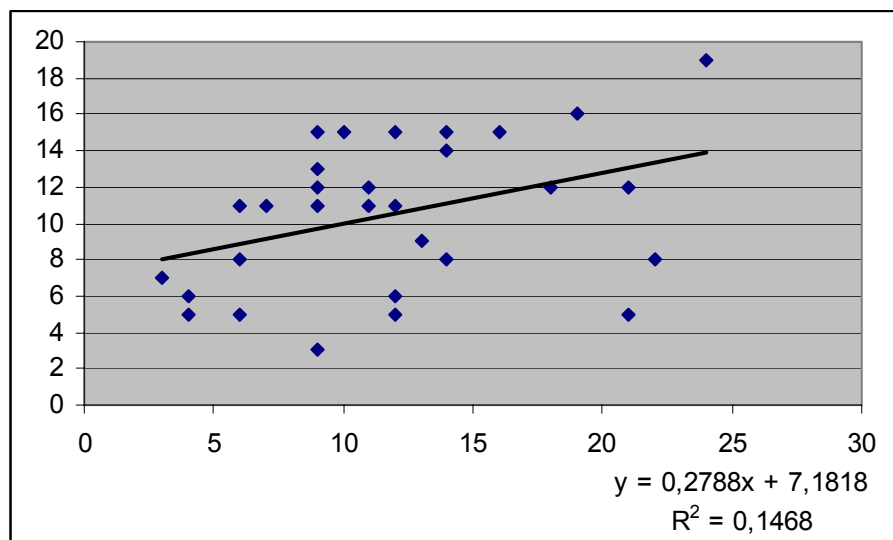
#### 4.2.2 Relação entre as empresas e o sistema de Medição

Para confirmar ou negar a questão 4, se existe relação entre as características das Empresas (tempo de funcionamento e quantidade de funcionários) e as características do sistema de avaliação, foram testados alguns relacionamentos, a saber:

1º Relacionamento – “Tempo de funcionamento da empresa” e “Quantidade de indicadores” utilizados nas empresas.

Como primeira característica da empresa utilizou-se o “Tempo de funcionamento da empresa” e seu relacionamento com a “Quantidade de indicadores” utilizados na empresa. Ou seja: será que as empresas com maior tempo no mercado utilizam uma quantidade maior de medidores na avaliação do seu desempenho empresarial?

Gráfico 4.3 – Relação entre o Tempo de funcionamento da empresa e a quantidade de indicadores utilizados



Utilizando a mesma metodologia, efetuando-se uma análise de regressão no sentido de identificar a existência de algum grau de dependência entre as variáveis.

Foi encontrado uma linha de tendência dos pontos e o resultado apresentado no Apêndice 4 e visualizado através do Gráfico 4.3, que mostra o  $r^2 = 0,1468$ , significando que a relação de dependência entre as variáveis é inferior a 15%, apontando um pequeno grau de dependência entre as duas variáveis.

Tabela 4.36 – Relação entre tempo de funcionamento da empresa e quantidade de indicadores utilizados na empresa

|                                   |                  | Quantidade de indicadores |                         | Total |
|-----------------------------------|------------------|---------------------------|-------------------------|-------|
|                                   |                  | Ate 10 indicadores        | Acima de 10 indicadores |       |
| Tempo de funcionamento da empresa | Até 10 anos      | 4                         | 8                       | 12    |
|                                   | Acima de 10 anos | 8                         | 10                      | 18    |
| Total                             |                  | 12                        | 18                      | 30    |

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,412.

Para representar a variável “Tempo de funcionamento” da empresa, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 4, do questionário de pesquisa, onde foi perguntado aos participantes da pesquisa qual o tempo de funcionamento da empresa e escolheram-se as seguintes opções:

- a) Empresas que funcionavam até 10 anos;
- b) Empresas que funcionavam a mais de 10 anos.

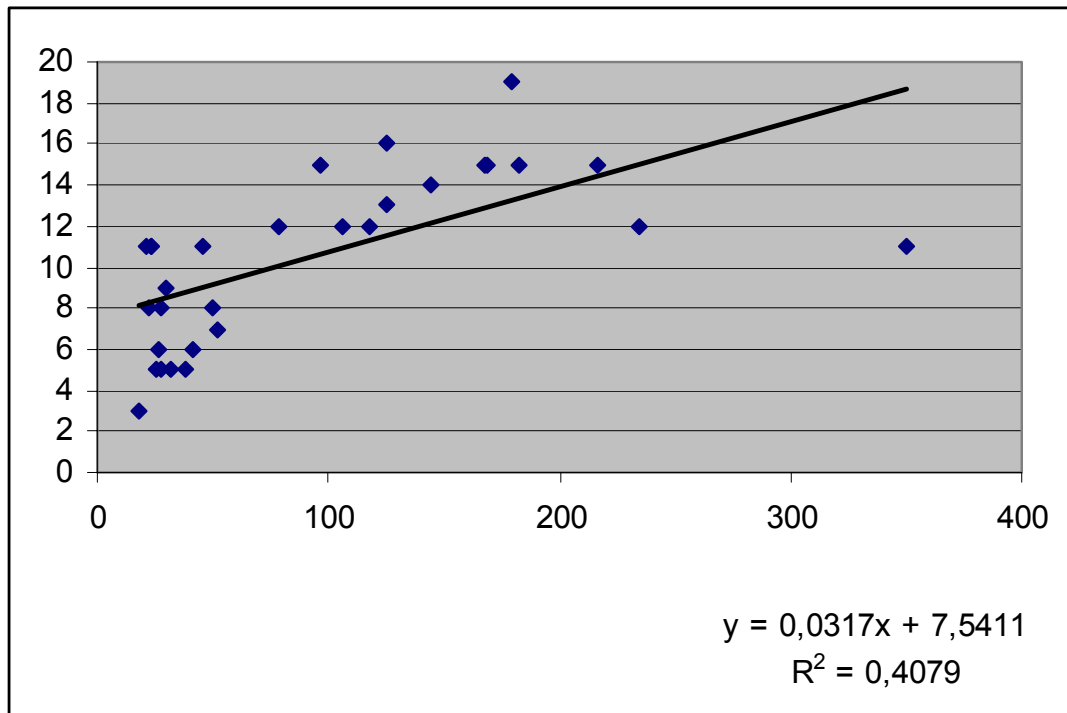
Com o cruzamento dessas duas variáveis, identificou-se a um nível de significância inferior a 5% que não existe relação entre tempo de funcionamento da empresa e a quantidade de indicadores utilizados na empresa, uma vez que o nível de significância verificado através do Teste Exato de Fisher é de 42,2%, conforme demonstrado na Tabela 4.36.

2º Relacionamento – “Número de funcionários da empresa” e “Quantidade de indicadores” utilizados nas empresas.

Nesse item da questão 4 procura-se identificar se há relação entre o “Número de funcionários” e a “Quantidade de indicadores utilizados pela empresa”, ou seja, a

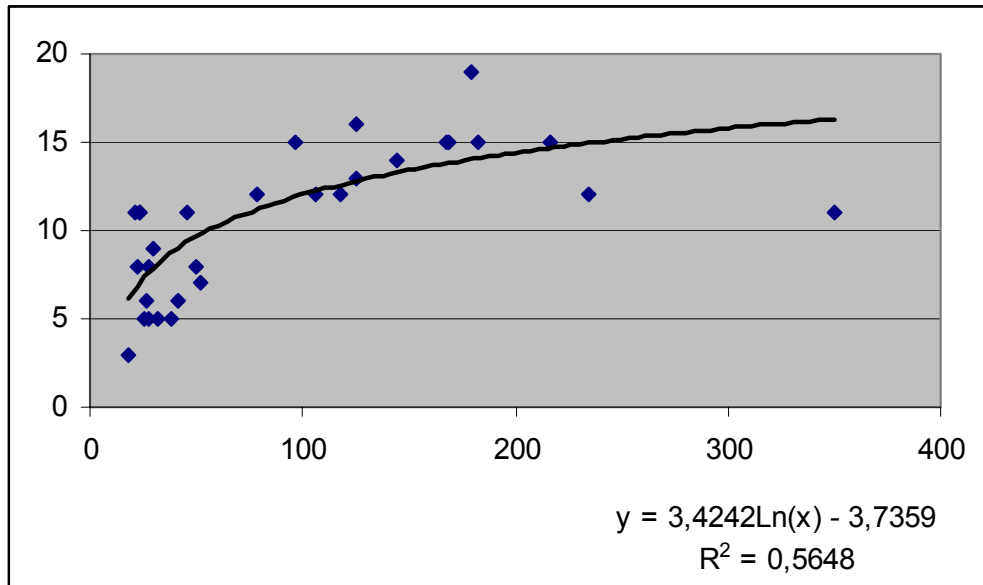
quantidade de funcionários influencia na quantidade de indicadores de uma empresa?

Gráfico 4.4 – Relação entre a “Quantidade de funcionários da empresa” e a “Quantidade de indicadores utilizados”. (utilizando Função linear)



A análise da regressão utilizando a função linear encontrou uma linha de tendência dos pontos e o resultado apresentado no Apêndice 5 e visualizado através do Gráfico 4.4, que mostra o  $r^2 = 0,4079$ , indicando uma relação de dependência pouco superior a 40%, porém deixando indefinido quanto à aceitação ou não da indagação do pesquisador, exigindo portanto o teste para que se chegue a uma conclusão mais acurada.

Gráfico 4.5 – Relação entre a “Quantidade de funcionários da empresa” e a “Quantidade de indicadores” utilizados (utilizando Função logarítmica)



Analisando os pontos plotados efetuou-se também uma análise utilizando a Função logarítmica (Gráfico 4.5), chegando-se a um resultado mais expressivo onde o  $r^2 = 0,5648$ , indicando uma relação de dependência de quase 60%. Isto pode significar, nesta amostra, que a quantidade de indicadores cresce até determinada quantidade de funcionários, após este limite esta quantidade tende a se estabilizar.

Tabela 4.37. Relação entre a “Quantidade de funcionários” da empresa e “Quantidade de indicadores” utilizados na empresa

|                                   |                          | Quantidade de indicadores |                         | Total |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|-------|
|                                   |                          | Até 10 indicadores        | Acima de 10 indicadores |       |
| Número de funcionários da empresa | Até 80 funcionários      | 11                        | 8                       | 19    |
|                                   | Acima de 80 funcionários | 1                         | 10                      | 11    |
| Total                             |                          | 12                        | 18                      | 30    |

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,010.

Para representar a variável “Número de funcionários” da empresa, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 5 do questionário de pesquisa, no qual se identificou a quantidade de funcionários contatados da empresa, e efetuou-se uma divisão da seguinte forma:

- a) empresas que tinham até 80 funcionários;
- b) empresas com mais de 80 funcionários.

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível identificar que, a um nível de significância menor que 5%, estatisticamente, existe relação entre as variáveis “Quantidade de funcionários” e a variável “Quantidade de indicadores” utilizados pela empresa. O nível de significância verificado (Tabela 4.37) é de 1,0%.

Questão 5 – Existe uma relação entre o uso de indicadores e o desempenho percebido?

Tabela 4.38 – Relação entre a “Quantidade de indicadores” da empresa e o “Desempenho percebido”

|                           |                         | Desempenho da empresa em relação aos concorrentes |             | Total |
|---------------------------|-------------------------|---|-------------|-------|
|                           |                         | Compara   | Não Compara |       |
| Quantidade de indicadores | Até 10 indicadores      | 1   | 11          | 12    |
|                           | Acima de 10 indicadores | 7   | 11          | 18    |
| Total                     |                         | 8   | 22          | 30    |

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,073.

Para representar a variável “Desempenho percebido” pelo gestor, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 14 do questionário de pesquisa, onde se perguntou “Como você considera o desempenho da sua empresa com relação aos demais concorrentes?”. O construtor foi se o gestor compara sua

empresa com os concorrentes, ele identifica seu desempenho organizacional, se não compara não tem como saber seu desempenho quanto aos concorrentes, efetuou-se uma divisão da seguinte forma:

- a) se compara percebe seu desempenho relativo aos concorrentes;
- b) se não compara não percebe seu desempenho relativo aos concorrentes.

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível identificar que, a um nível de significância menor que 5%, estatisticamente, não existe relação entre as variáveis “Quantidade de indicadores” utilizados e a variável “Desempenho percebido” utilizados pela empresa. O nível de significância verificado conforme a Tabela 4.38 é de 7,3%.

Questão 6 – Existe uma relação entre o modelo de gestão e o desempenho percebido?

Para representar a variável “Divulgação dos planos e metas da empresa”, utilizaram-se as respostas da questão 21, que foram divididas em duas partes:

- a) Empresas que divulgam seus planos e metas em qualquer nível hierárquico;
- b) Empresas que não divulgam seus planos e metas em qualquer nível hierárquico.

A análise do cruzamento destas variáveis, a um nível de significância de 5%, observou-se que existe uma relação entre a divulgação dos planos e metas e o desempenho percebido pelo empresário, em relação aos concorrentes, isto está coerente com a literatura.

Segundo Guerreiro (1989), em uma abordagem sistêmica, a empresa é vista como um sistema organizado, composto de subsistemas, que interagem entre si,

com uma relação de troca, envolvendo a utilização e consumo de recursos (materiais, humanos, financeiros, tecnológicos etc.), dentre estes sistemas destaca-se o Subsistema de informações.

Ainda segundo o autor, o Subsistema de Informação que é o responsável pelas informações utilizadas em todo o processo administrativo da organização servindo de embasamento aos gestores em suas tomadas de decisões, estabelece todos os requisitos a serem atendidos quando do registro, compilação, armazenamento e divulgação dos dados na organização.

Tabela 4.39 – Relação entre a “Divulgação dos planos e metas estabelecidos” e o “Desempenho percebido”

|   |                      | Os planos e metas estabelecidas são divulgados |     | Total |
|---|----------------------|--|-----|-------|
|   |                      | Sim  | Não |       |
| Desempenho da empresa em relação aos concorrentes | Compara              | 15   | 7   | 22    |
|   | Não costuma comparar | 2  | 6   | 8     |
| Total   |                      | 17   | 13  | 30    |

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,045.

A Tabela 4.39 demonstra que, estatisticamente, a um nível de significância de 5%, a divulgação dos planos e metas influencia o desempenho percebido pelos sócios, haja vista que, no momento da divulgação das metas, naturalmente, os resultados anteriores são mostrados pelos proprietários.

A rotina de comparar os resultados anteriores com os dos concorrentes, junto a divulgação das novas metas esta intimamente ligado sistema de mensuração baseado em Benchmarcks.



Questão 7 – Existe uma relação entre o modelo de gestão e o tamanho da empresa?

Tabela 4.40 – Relação entre a “Quantidade de funcionários” e a “Divulgação dos planos e metas estabelecidos”

|                                       |                          | Os planos e metas estabelecidos são divulgados |     | Total |
|---------------------------------------|--------------------------|--|-----|-------|
|                                       |                          | Sim  | Não |       |
| Quantidade de funcionários da empresa | Até 80 funcionários      | 6  | 13  | 19    |
|                                       | Acima de 80 funcionários | 11   | 0   | 11    |
| Total                                 |                          | 17   | 13  | 30    |

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,001.

Do cruzamento das variáveis analisadas foi possível identificar que, a um nível de significância menor que 5%, estatisticamente, existe relação entre as variáveis “Divulgação dos planos e metas estabelecidos” e a variável “Tamanho da empresa” utilizados pela empresa. O nível de significância verificado conforme a Tabela 4.40 é de 0,01%.

Isto se justifica, pois, quanto maior a empresa existe uma tendência e necessidade de descentralização da gestão, bem como seus níveis hierárquicos e a delegação de poderes.

Tabela 4.41 – Relação entre a “Quantidade de funcionários” e a “Existência de reunião entre Divulgação dos planos e metas estabelecidos”

|                                   |                           | Reunião com gerentes ou chefes de departamento |     | Total |
|-----------------------------------|---------------------------|--|-----|-------|
|                                   |                           | Sim  | Não |       |
| Número de funcionários da empresa | Até 80 funcionários       | 6  | 13  | 19    |
|                                   | Acima de 160 funcionários | 11   | 0   | 11    |
| Total                             |                           | 17   | 13  | 30    |

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,001.

A representação da variável “Reunião com gerentes e chefes de departamento” pelo gestor, construiu-se tendo como base as respostas da questão 16 do questionário de pesquisa, onde se perguntou com que frequência a empresa “realiza encontro com os gerentes ou chefes de departamentos para apresentar as diretrizes da empresa”, ficando as respostas agrupadas em dois grupos:

- a) Os que se reúnem em qualquer frequência;
- b) Os que não se reúnem nunca.

Com o cruzamento das variáveis analisadas, identificou-se que, a um nível de significância menor que 5%, estatisticamente, existe relação entre as variáveis “efetua reunião com gerentes e chefes” e a variável “Tamanho da empresa” utilizados pela empresa. O nível de significância verificado conforme a Tabela 4.41 é de 0,01%.

Isto se explica, pois, nas empresas pequenas a gestão pode ser mais centralizada com poucos níveis hierárquicos e pouca ou nenhuma delegação de poderes, portanto, há menos necessidade de reunião entre os gerentes e chefes.

## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

### 5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa desenvolvida pretendeu verificar como e quais indicadores são utilizados pelas empresas de confecções da região metropolitana de Natal na avaliação de seu desempenho organizacional, mostra também o relacionamento entre algumas características das empresas e dos gestores.

Das questões levantadas algumas foram confirmadas na pesquisa, tais como:

- a) os relatórios mais utilizados são ainda os tradicionais, tais como, previsão de caixa, relatórios de produção e vendas, apesar de aparecerem itens não tradicionais como número de clientes e evolução no número de funcionários;
- b) os itens de avaliação do desempenho mais utilizados ainda são os financeiros, seguidos dos indicadores para os recursos humanos e dos fornecedores confirmando assim o que trata a literatura;
- c) entre os não-financeiros identificou-se a realização de comparações (*Benchmarking*) entre o desempenho da empresa com o desempenho de seus concorrentes, a utilização do ponto de equilíbrio e indicadores, para medir a satisfação do cliente (tempo de entrega e número de erros);
- d) os gestores com maior grau de escolaridade, empresas maiores e com melhor desempenho utilizam sistemas de medição mais sofisticados;

- e) a quantidade de controles para medição de desempenho utilizado nas empresas de confecção na região metropolitana de Natal não tomam como base o tempo de experiência dos gestores, mas o seu grau de instrução;
- f) nos empreendimentos maiores costuma haver comparação do seu resultado e divulgação estas informações junto aos seus funcionários ou pelo menos com a alta cúpula da empresa;

## **5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

As principais limitações do estudo são:

- a) A amostra selecionada pelo critério de conveniência (fácil acesso ou receptividade) pode ter influenciado o resultado da pesquisa;
- b) O tamanho reduzido da amostra em relação ao tamanho da população.

As sugestões para estudos futuros são:

- a) Replicar esse estudo com amostras maiores e mais representativas da população;
- b) Replicar o trabalho em outras cidades do País no sentido de identificar possíveis diferenças quanto ao meio onde a entidade está inserida;
- c) Desenvolver um sistema de avaliação de desempenho específico para as indústrias de confecções.

## 6 REFERÊNCIAS

BALLOU, B. et al. **Nonfinancial performance measures in the healthcare industry**. Management accounting quarterly 5, p 11-16, 2003.

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

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. [www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/impZonLivComercio/16textilResumo.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/impZonLivComercio/16textilResumo.pdf). Acesso em 05/jan/2006

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. FEA/USP. Universidade de São Paulo.

DORNIER, Philippe-Pierre. et al. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. <http://www.cnpa.embrapa.br/produtos/algodao/index.html>. Acesso em 03/03/2006.

FAINGUELERNT, Bruno; GOMES, Josir Simeone. **Descentralização e Preços de Transferência: o estudo do caso da Xerox do Brasil**. Anais do ENANPAD, 2000.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competência e performance organizacional: um estudo empírico**. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. FEA/USP. Universidade de São Paulo.

FIGUEIREDO, José Rômulo Macedo de. **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho: caderno de orientação sobre o Prêmio Nacional da Qualidade**. São Paulo, 1999.

FURHMANN, Jéferson Gil. **Modelo de avaliação do nível de desempenho de um sistema de distribuição física para pequenas e médias empresas a partir da aplicação em uma indústria de eletrodomésticos**. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 6. ed. São Paulo. Fundo de Cultura: 1974.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Tradução de Luiz Henrique Baptista Machado. Rio de Janeiro: LTD, 2001.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese de doutoramento. São Paulo: FEA/USP, 1989.

IEL, CNA e SEBRAE. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**. Brasília, D.F.: IEL, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatística das empresas têxtil. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/estatistica/dadoseconomicos.htm> Acesso em 08/jan/2005.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard**: Aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresa. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. FEA/USP. Universidade de São Paulo. 2003.

KAPLAN, R. S; NORTON, D.P. **The Balanced Scorecard**: measures that drive performance. Harvard Business Review. Boston: jan/fev. 1992.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIYAN, Fábio Makita. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. São Carlos, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo.

LANG, Eva. **Avaliação de desempenho humano: história, evolução, metodologia e realidade.** Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

LETZA, S. R. **The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard.** Business Process Re-engineering & Management Journal, University of Bradford Management Centre, UK, v. 2, n. 3, p. 54-76, 1996.

LINS, José Elmano Tavares. **Utilização das informações de custos na definição de preços e mix de produtos: um estudo de caso em uma empresa têxtil do nordeste brasileiro.** Recife, 2003. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal da Paraíba e Universidade de Brasília. 2003.

MACDONALD Raquel Purnhagen. **Um sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *balanced scorecard*: implantação em uma empresa alemã de médio porte.** Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. 2003.

MACHADO, Antônio Carlos. **Sistema de informações para a gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos.** São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. FEA/USP. Universidade de São Paulo. 1997.

MCNAMARA, Christopher e MONG Steven. **Performance measurement and management: some insights from practice.** Australian Accounting Review; Mar 2005; vol. 15, 1; Accounting & Tax Periodicals p. 14

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. **Medição de desempenho.** Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Organizador), et alii. **Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 131-154.

MIRANDA, Luiz Carlos; WANDERLEY, C. A; MEIRA, J.M. **Garimpendo na imprensa especializada: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial.** Anais do VI Congresso Internacional de Custos. Portugal. 1999.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sívio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RADÜNZ, Ricardo Guilherme. **Sistema de informação para a avaliação de desempenho de atacados, baseado na metodologia *Balanced Scorecard*.**

Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção).  
Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.

RAZZOLINI F., Edelvino. **Avaliação de desempenho logístico de fornecedores de medicamentos**: um estudo de caso nos hospitais paranaenses. Florianópolis: 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SCHMIDT, Adir Otto. **Uma contribuição ao estudo da evolução dos modelos gerenciais frente aos desafios impostos pela globalização**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Fatores que definem a mortalidade das empresas no Brasil**. Disponível em:  
<[http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas)> . Acesso em 02 fev. 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Alcir Veras da. **Algodão e indústria têxtil no nordeste**; uma atividade econômica regional. Natal, EDUFRRN: 1988.

SIMONS, Robert e DÁVILA, Antonio et al. **Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Harvard Business Review, Campus, 2000.

SINCLAIR, D. ZAIRI, M. **Na empirical study of key elements of total Quality-based Performance measurement systems**: A Case study approach in the service industry sector. Total quality Management, n. 12 p.535-50, 2001

UNIVERSIDADE DE MINHO. Museu da Indústria têxtil. A história da indústria têxtil. Disponível em <<http://www.minho.pt/historia.museudaindustriatextil.htm>>. Acesso em 28 dez 2004.



## **REFERÊNCIAS CONSULTADAS**

ANTHONY, Robert N; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial**: Uma introdução à contabilidade. Tradução: Luiz Aparecido Caruso. São Paulo: Atlas, 1971.

BOGAN, Christopher, ENGLISH, Michael J. **Benchmarking** – aplicações práticas e melhoria contínua. São Paulo: Makron Books, 1997.

BOULANGER, Jacques. **Histórico de cultura algodoeira**. In Pesquisas agropecuárias do Nordeste. Recife. v 3 n. 01 p. 15-24, jan-jun. 1971.

DESCHAMPS, Jean-Philippe; NAYAK, P. Ranganath. **Produtos irresistíveis**: como operacionalizar um fluxo perfeito de produtos do produtor ao consumidor. São Paulo: Makron Books, 1997.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência** – o estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: FPNQ, 1995.

MARCELLI, Ricardo Pereira. **O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos**: um estudo de caso. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1992.

MENDES, Dilermando Pinto. **O Balanced Scorecard como instrumento de avaliação do nível de desempenho logístico em uma empresa de prestação de serviços**. Florianópolis. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção). Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.

OSTRENGA, Michael R. Et alii. **Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. 13. ed. São Paulo: Record, 1997.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica**. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. 1992.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando (Org) et al. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, João Maria Montenegro. **Medição de desempenho organizacional nas imobiliárias**: um estudo na cidade de Natal/RN. Natal, 2004. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal da Paraíba e Universidade de Brasília. 2004.

SILVA, Carlos Eduardo Sanches da. **Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

APÊNDICE 1 – Tabela dos dados colhidos na pesquisa

|            | Tempo de Experiência | Grau de Instrução | Tempo de funcionamento | Número de funcionários | Quantidade de indicadores |
|------------|----------------------|-------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|
| Empresa 1  | 2                    | 4                 | 7                      | 350                    | 11                        |
| Empresa 2  | 13                   | 2                 | 9                      | 21                     | 11                        |
| Empresa 3  | 30                   | 4                 | 14                     | 182                    | 15                        |
| Empresa 4  | 5                    | 1                 | 9                      | 18                     | 3                         |
| Empresa 5  | 20                   | 2                 | 12                     | 28                     | 5                         |
| Empresa 6  | 18                   | 2                 | 12                     | 41                     | 6                         |
| Empresa 7  | 8                    | 2                 | 4                      | 27                     | 6                         |
| Empresa 8  | 10                   | 2                 | 6                      | 23                     | 11                        |
| Empresa 9  | 27                   | 2                 | 6                      | 32                     | 5                         |
| Empresa 10 | 18                   | 3                 | 19                     | 125                    | 16                        |
| Empresa 11 | 18                   | 2                 | 21                     | 25                     | 5                         |
| Empresa 12 | 15                   | 4                 | 21                     | 106                    | 12                        |
| Empresa 13 | 11                   | 4                 | 3                      | 52                     | 7                         |
| Empresa 14 | 20                   | 4                 | 14                     | 144                    | 14                        |
| Empresa 15 | 10                   | 4                 | 12                     | 168                    | 15                        |
| Empresa 16 | 23                   | 4                 | 11                     | 234                    | 12                        |
| Empresa 17 | 20                   | 4                 | 24                     | 179                    | 19                        |
| Empresa 18 | 10                   | 2                 | 6                      | 22                     | 8                         |
| Empresa 19 | 25                   | 2                 | 11                     | 23                     | 11                        |
| Empresa 20 | 11                   | 2                 | 4                      | 38                     | 5                         |
| Empresa 21 | 6                    | 3                 | 9                      | 216                    | 15                        |
| Empresa 22 | 23                   | 2                 | 14                     | 28                     | 8                         |
| Empresa 23 | 18                   | 2                 | 12                     | 46                     | 11                        |
| Empresa 24 | 13                   | 2                 | 13                     | 30                     | 9                         |
| Empresa 25 | 20                   | 2                 | 22                     | 50                     | 8                         |
| Empresa 26 | 13                   | 4                 | 10                     | 169                    | 15                        |
| Empresa 27 | 11                   | 2                 | 9                      | 79                     | 12                        |
| Empresa 28 | 17                   | 4                 | 16                     | 97                     | 15                        |
| Empresa 29 | 11                   | 2                 | 18                     | 118                    | 12                        |
| Empresa 30 | 12                   | 2                 | 9                      | 125                    | 13                        |

Legenda do nível de escolaridade:

- 1 – Nível médio incompleto
- 2 – Nível médio completo
- 3 – Nível superior incompleto
- 4 – Nível superior completo

APÊNDICE 2 – Análise de regressão da relação Tempo de experiência dos gestores versus o número de indicadores utilizados

RESUMO DOS RESULTADOS

| <i>Estatística de regressão</i> |            |
|---------------------------------|------------|
| R múltiplo                      | 0,09103104 |
| R-Quadrado                      | 0,00828665 |
| R-quadrado aj                   | -0,0271317 |
| Erro padrão                     | 4,13820788 |
| Observações                     | 30         |

ANOVA

|           | <i>gl</i> | <i>SQ</i> | <i>MQ</i> | <i>F</i> | <i>le significação</i> |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------------------|
| Regressão | 1         | 4,006595  | 4,006595  | 0,233965 | 0,632361               |
| Resíduo   | 28        | 479,4934  | 17,12476  |          |                        |
| Total     | 29        | 483,5     |           |          |                        |

|              | <i>Coefficientes</i> | <i>Erro padrão</i> | <i>Stat t</i> | <i>valor-P</i> | <i>5% inferior</i> | <i>5% superior</i> | <i>inferior 95,0%</i> | <i>superior 95,0%</i> |
|--------------|----------------------|--------------------|---------------|----------------|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Interseção   | 9,65045342           | 1,911963           | 5,047407      | 2,44E-05       | 5,733976           | 13,56693           | 5,733976              | 13,56693              |
| Tempo de exp | 0,05564716           | 0,115045           | 0,483699      | 0,632361       | -0,180012          | 0,291306           | -0,180012             | 0,291306              |

APÊNDICE 3 – Análise de regressão da relação Grau de instrução dos gestores versus o número de indicadores utilizados

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão

|             |            |
|-------------|------------|
| R múltiplo  | 0,66253717 |
| R-Quadrado  | 0,4389555  |
| R-quadrado  | 0,41891819 |
| Erro padrão | 3,11256106 |
| Observação  | 30         |

ANOVA

|           | <i>gl</i> | <i>SQ</i> | <i>MQ</i> | <i>F</i> | <i>te significação</i> |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------------------|
| Regressão | 1         | 212,235   | 212,235   | 21,90691 | 6,64E-05               |
| Resíduo   | 28        | 271,265   | 9,688036  |          |                        |
| Total     | 29        | 483,5     |           |          |                        |

|                   | <i>Coefficientes</i> | <i>Erro padrão</i> | <i>Stat t</i> | <i>valor-P</i> | <i>5% inferior</i> | <i>5% superior</i> | <i>inferior 95,0%</i> | <i>superior 95,0%</i> |
|-------------------|----------------------|--------------------|---------------|----------------|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Interseção        | 3,10600707           | 1,678852           | 1,850078      | 0,074882       | -0,332966          | 6,54498            | -0,332966             | 6,54498               |
| Grau de instrução | 2,7385159            | 0,585093           | 4,680482      | 6,64E-05       | 1,540008           | 3,937024           | 1,540008              | 3,937024              |

APÊNDICE 4 – Análise de regressão da relação do Tempo de funcionamento das empresas versus o número de indicadores utilizados

RESUMO DOS RESULTADOS

| <i>Estatística de regressão</i> |           |
|---------------------------------|-----------|
| R múltiplo                      | 0,3831118 |
| R-Quadrado                      | 0,1467746 |
| R-quadrado aju                  | 0,1163023 |
| Erro padrão                     | 3,8384077 |
| Observações                     | 30        |

ANOVA

|           | <i>gl</i> | <i>SQ</i> | <i>MQ</i> | <i>F</i> | <i>le significação</i> |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------------------|
| Regressão | 1         | 70,96554  | 70,96554  | 4,816653 | 0,036644               |
| Resíduo   | 28        | 412,5345  | 14,73337  |          |                        |
| Total     | 29        | 483,5     |           |          |                        |

|                        | <i>Coefficientes</i> | <i>Erro padrão</i> | <i>Stat t</i> | <i>valor-P</i> | <i>5% inferior</i> | <i>% superior</i> | <i>inferior 95,0%</i> | <i>uperior 95,0%</i> |
|------------------------|----------------------|--------------------|---------------|----------------|--------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| Interseção             | 7,1817684            | 1,666454           | 4,30961       | 0,000182       | 3,768192           | 10,59534          | 3,768192              | 10,59534             |
| tempo de funcionamento | 0,278843             | 0,127054           | 2,194687      | 0,036644       | 0,018585           | 0,539101          | 0,018585              | 0,539101             |

APÊNDICE 5 – Análise de regressão da relação do número dos funcionários das empresas versus o número de indicadores utilizados

RESUMO DOS RESULTADOS

| <i>Estatística de regressão</i> |          |
|---------------------------------|----------|
| R múltiplo                      | 0,638664 |
| R-Quadrado                      | 0,407892 |
| R-quadrado :                    | 0,386745 |
| Erro padrão                     | 3,197568 |
| Observações                     | 30       |

ANOVA

|           | <i>gl</i> | <i>SQ</i> | <i>MQ</i> | <i>F</i> | <i>te significação</i> |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------------------|
| Regressão | 1         | 197,2156  | 197,2156  | 19,28864 | 0,000146               |
| Resíduo   | 28        | 286,2844  | 10,22444  |          |                        |
| Total     | 29        | 483,5     |           |          |                        |

|            | <i>Coefficientes</i> | <i>Erro padrão</i> | <i>Stat t</i> | <i>valor-P</i> | <i>5% inferior</i> | <i>5% superior</i> | <i>inferior 95,0%</i> | <i>superior 95,0%</i> |
|------------|----------------------|--------------------|---------------|----------------|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Interseção | 7,541131             | 0,891462           | 8,459287      | 3,37E-09       | 5,715054           | 9,367207           | 5,715054              | 9,367207              |

|                        |          |          |          |          |         |          |         |          |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|
| número de funcionários | 0,031748 | 0,007229 | 4,391884 | 0,000146 | 0,01694 | 0,046555 | 0,01694 | 0,046555 |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|

## QUESTIONÁRIO

### I – Caracterização do Representante da Empresa:

01) Qual é o seu cargo/função na empresa?

- ( ) Sócio Gerente ( ) Gerente/administrador  
 ( ) Proprietário ( ) Outros. \_\_\_\_\_

02) Qual o seu tempo de experiência neste ramo de atividade? (em anos) \_\_\_\_\_

03) Qual o grau de instrução do proprietário?

- ( ) Nível Médio Incompleto ( ) Nível Superior Completo  
 ( ) Nível Médio Completo ( ) Pós-graduação  
 ( ) Nível Superior Incompleto ( ) Outro. \_\_\_\_\_

### II – Caracterização da Empresa:

04) Qual o tempo de funcionamento da empresa? \_\_\_\_\_ anos

05) Qual o número de funcionários da empresa? \_\_\_\_\_

|    |   | Pelo menos<br>ao mês | Por<br>trimestre | Por<br>semestre | Por<br>ano | Não<br>faz |
|----|---|----------------------|------------------|-----------------|------------|------------|
| 06 | A empresa faz previsão de receitas e despesas       |                      |                  |                 |            |            |
| 07 | A empresa faz previsão de entrada e saída de caixa  |                      |                  |                 |            |            |
| 08 | A empresa elabora relatórios s/vendas               |                      |                  |                 |            |            |
| 09 | A empresa elabora relatórios s/produção             |                      |                  |                 |            |            |
| 10 | A empresa elabora relatório p/análise de desempenho |                      |                  |                 |            |            |

11) Existe alguém na empresa que tenha função de coletar e processar as informações para controle e avaliação dos resultados da empresa?

- ( ) Sim  
 ( ) Não  
 ( ) Às vezes

12) Se a resposta da questão anterior for *sim*, qual a função desta pessoa?

- ( ) Advogado ( ) Economista  
 ( ) Administrador ( ) Engenheiro  
 ( ) Contador ( ) Outro. Especificar \_\_\_\_\_



- 13) Quanto tempo é gasto para elaborar as informações utilizadas para avaliar os resultados?
- Até 2 dias por mês  Entre 7 e 10 dias  
 Entre 3 e 6 dias  Mais de 10 dias  
 Não é aplicado
- 14) Como você considera o desempenho da sua empresa com relação aos demais concorrentes?
- Melhor  Abaixo da média  
 Na média  Não costumo comparar
- 15) Quais os planos da empresa para os próximos 3 anos?
- Ampliar o negócio  Reduzir os negócios  
 Permanecer como está  Sair do negócio
- 16) A empresa realiza encontro com os gerentes ou chefes de departamentos para apresentar as diretrizes da empresa (visão, valores, estratégias, planos e metas)?
- Frequentemente  Raramente  
 Às vezes  Nunca
- 17) A empresa tem algum tipo de assessoria profissional? (marque todas que houver)
- Contábil  Engenharia  
 Jurídica  Outras. Especificar \_\_\_\_\_  
 Não tem
- 18) Quem você contrataria para produzir informações para ajudar a controlar as operações e avaliar o desempenho da sua empresa?
- Advogado  Economista  
 Administrador  Engenheiro  
 Contador  Outro. Especificar \_\_\_\_\_  
 Não contrataria
- 19) Existe incentivo por parte da empresa para capacitar os funcionários no desempenho de suas funções?
- Sim  
 Não  
 Às vezes

### III – Aspectos relativos à medição de desempenho da empresa:

20) A empresa faz algum tipo de avaliação de desempenho?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sim, de curto prazo           | <input type="checkbox"/> Sim, de curto e longo prazo |
| <input type="checkbox"/> Sim, mas não de forma regular | <input type="checkbox"/> Não                         |

21) Os planos e as metas estabelecidas pela empresa são divulgados?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Entre os sócios                        | <input type="checkbox"/> Sócios e gerentes |
| <input type="checkbox"/> Entre sócios, gerentes e colaboradores | <input type="checkbox"/> Não há divulgação |

22) A empresa mede sistematicamente o desempenho organizacional?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sim, diariamente  | <input type="checkbox"/> Sim, trimestralmente |
| <input type="checkbox"/> Sim, semanalmente | <input type="checkbox"/> Sim, semestralmente  |
| <input type="checkbox"/> Sim, mensalmente  | <input type="checkbox"/> Sim, anualmente      |
| <input type="checkbox"/> Às vezes          | <input type="checkbox"/> Não mede             |

23) Em caso afirmativo, quais as variáveis de desempenho avaliadas na empresa?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Financeiras               | <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos |
| <input type="checkbox"/> Recursos humanos          | <input type="checkbox"/> Clientes               |
| <input type="checkbox"/> Fornecedores              | <input type="checkbox"/> Mercado                |
| <input type="checkbox"/> Operações                 | <input type="checkbox"/> Estrutura física       |
| <input type="checkbox"/> Outros. Especificar _____ |   |

24) Com relação à situação financeira, os indicadores estão concentrados em:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Rentabilidade                          | <input type="checkbox"/> Investimento            |
| <input type="checkbox"/> Custo                                  | <input type="checkbox"/> Patrimônio              |
| <input type="checkbox"/> Comportamento dos custos               | <input type="checkbox"/> Evolução do faturamento |
| <input type="checkbox"/> Valor do faturamento                   | <input type="checkbox"/> Lucro                   |
| <input type="checkbox"/> Valor do faturamento estimado          | <input type="checkbox"/> Liquidez                |
| <input type="checkbox"/> Participação do cliente no faturamento | <input type="checkbox"/> Nenhum                  |
| <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____                     |  |

25) Com relação aos clientes, os indicadores utilizados pela empresa são?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Número de clientes             | <input type="checkbox"/> Número de reclamações |
| <input type="checkbox"/> Evolução do número de clientes | <input type="checkbox"/> Nenhum                |
| <input type="checkbox"/> Número de captação de clientes | <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____  |

26) Com relação aos recursos humanos, os indicadores utilizados pela empresa são:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Número de contratações    | <input type="checkbox"/> Número de treinamento |
| <input type="checkbox"/> Número de demissões       | <input type="checkbox"/> Nenhum                |
| <input type="checkbox"/> Número de erros cometidos | <input type="checkbox"/> Produção Individual   |
| <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____      |  |

27) Com relação aos processos físicos operacionais, os indicadores utilizados pela empresa são?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos                  | <input type="checkbox"/> quantidade produzida |
| <input type="checkbox"/> Percentual de erro ou perda do processo | <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____ |

28) Com relação à estrutura física, os indicadores utilizados pela empresa são:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Investimento em instalações | <input type="checkbox"/> Ampliação da fábrica |
| <input type="checkbox"/> Investimento em tecnologia  | <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____ |

29) A empresa trabalha com orçamento.

- Sim  
 Não

30) A empresa tem algum tipo de controle acerca dos temas abaixo:

- |  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| a) Tempo de lançamento de novos produtos | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| b) Evolução do tempo de entrega          | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| c) Patrimônio do intangível              | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| d) Fidelidade dos clientes               | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |