

## A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias.

Aldo Leonardo Cunha Callado, aldocallado@yahoo.com.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Doutorado em Agronegócios (CEPAN)  
Porto Alegre, RS, Brasil

Antônio André Cunha Callado, andrecallado@yahoo.com.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Doutorado em Administração (NEFI/PROPAD)  
Recife, PE, Brasil

Moisés Araújo Almeida, moises\_ufpb@yahoo.com.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Mestrado em Administração (NEFI/PROPAD)  
Recife, PE, Brasil

\*Recebido: Junho, 2007 / Aceito: Agosto, 2007

### RESUMO

*Este trabalho teve por objetivo identificar a utilização de indicadores de desempenho em agroindústrias paraibanas. A pesquisa envolveu um estudo empírico com 21 empresas pertencentes a oito sub-atividades agroindustriais. Foram analisadas as seguintes variáveis: o perfil das empresas investigadas e a utilização das informações sobre mensuração de desempenho. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Para a análise dos resultados foi utilizada a estatística descritiva. Observou-se que não existe um perfil dominante em relação ao tempo de atividade da empresa no mercado. Quanto ao porte das empresas, identificou-se um percentual representativo de micro e pequenas empresas. Constatou-se que além de adotarem estratégias de diversificação na fabricação dos produtos, as empresas exploram outros mercados além de seus mercados locais. Os indicadores financeiros e os não-financeiros são utilizados em 61% das empresas investigadas. Dentre os indicadores financeiros mais utilizados se destacam o custo unitário e o preço de venda. Em relação aos indicadores não-financeiros, a qualidade dos produtos e a participação das empresas nos mercados em que elas participam são os mais adotados.*

**Palavras-Chaves:** Indicadores de desempenho, processo decisório, agronegócio.

### 1. INTRODUÇÃO

A tomada de decisões dentro do âmbito empresarial consiste na escolha de uma opção que melhor se enquadre dentro de seus interesses dentre diferentes possíveis cursos de ações.

A crescente necessidade de uma maior eficiência nos processos produtivos dentro do âmbito do agronegócio, devido principalmente ao aumento da concorrência internacional, torna evidente a importância dos sistemas de gestão e de controle que possam fornecer informações essenciais para o aperfeiçoamento das atividades realizadas pelas empresas deste setor.

Saber definir o que deve ser medido e avaliado nas diferentes atividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa simples. Determinar quais as medidas que devem ser consideradas depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa de uso gerencial posterior destes dados.

As medidas de desempenho devem ser utilizadas com um foco posterior na avaliação destes dados que tem como objetivo, dentre outras coisas, integrar as diferentes áreas de atuação da empresa, pois, dados retirados de uma determinada área podem ser de grande importância para outra.

De acordo com Nakamura e Mineta (2001), os executivos destacam que em uma tendência crescente, estão reavaliando os sistemas de medição de desempenho das empresas e formulando indicadores que possibilitem monitorar a implementação da estratégia, bem como o que ocorre em seu ambiente, de modo a permitir reforços e alterações das estratégias competitivas.

Segundo Gonçalves (2002), todas as empresas, de um modo geral, necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua do processo de avaliação permite que as empresas conheçam a eficiência e a eficácia de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, dos processos e dos programas da organização.

A definição dos indicadores de desempenho a serem utilizados faz parte de uma seqüência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Estas medidas devem ser orientadas para o futuro, procurando traduzir os objetivos e metas de uma organização.

Para cada setor de atividades podem ser elaborados grupos distintos de indicadores de desempenho obedecendo a suas próprias características específicas, assim como a assimilação de conceitos metodológicos pelos profissionais responsáveis por sua elaboração.

De acordo com o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2006), conhecimento e tecnologia são instrumentos imprescindíveis ao crescimento sustentável do agronegócio do Brasil. O imenso potencial do agronegócio brasileiro, aliado à capacidade instalada de suas instituições e à reconhecida criatividade de seus pesquisadores, abre enormes possibilidades de investimentos externos e privados em pesquisa e desenvolvimento no país.

Segundo Marion, Santos e Segatti (2002), o principal papel do administrador rural é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando à maximização dos lucros, à permanente motivação e ao bem-estar de seus recursos humanos.

Neste sentido, a contabilidade presta serviços aos gestores que atuam no agronegócio, não somente nos aspectos financeiros, mas também nas demais questões de grande importância para formular, reformular ou avaliar o processo administrativo de suas organizações.

A presente pesquisa encontra-se vinculada a um projeto financiado pelo CNPq. O objetivo deste artigo consiste em identificar a utilização de indicadores de desempenho no âmbito das agroindústrias paraibanas.

## **2. INDICADORES DE DESEMPENHO**

A definição correta para um indicador de desempenho consiste no primeiro passo para o entendimento de seu significado institucional, bem como a visualização da amplitude de sua aplicação.

De acordo com MacArthur (1996), indicador de desempenho é a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de comparar com as metas especificadas.

Já para Neely et al. (1996), indicador de desempenho é definido como um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão feita pela empresa, permitindo as organizações saberem o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações.

Miranda e Silva (2002) ressaltam que os indicadores de desempenho desejáveis estão relacionados à definição das mensurações que de fato devem ser consideradas, bem como dos atributos de desempenho relevantes que serão adotados como referência de avaliação.

Na opinião de Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003), os indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitar o planejamento de ações visando melhorias de desempenho.

Zilber e Fischmann (2002) consideram que os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão. Verificando-se a qualidade da performance através da utilização dos indicadores de desempenho, os gestores podem tomar decisões mais seguras sobre as estratégias da organização, uma vez que possuem informações específicas para fins gerenciais.

Várias são as formas de classificação dos indicadores de desempenho apresentadas pela literatura inerente a este tema. Paula e Ichikawa (2002) lembram que a classificação mais comumente utilizada é estabelecida em indicadores de qualidade e indicadores de produtividade. Segundo estas autoras, os indicadores de produtividade medem o desempenho dos diferentes processos de uma organização e estão relacionados com a maneira pela qual são utilizados os recursos disponíveis, e os de qualidade estão relacionados com a satisfação do cliente.

Referindo-se aos indicadores de qualidade, Pace et al (2004) expõem que um sistema de mensuração de desempenho com base em indicadores de qualidade ampliada é capaz de produzir ganhos através das mudanças no comportamento dos seus gestores.

De acordo com Bonfim et al (2003), atualmente há uma tendência de se combinarem indicadores financeiros e não financeiros, incorporando-se indicadores sociais e ambientais, quando necessário.

Segundo Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000), um dos grandes desafios da gestão empresarial contemporânea é a consideração de valores não-financeiros na avaliação do desempenho, uma vez que ela historicamente têm se baseado em dados financeiros e que resultam em percepções de curto prazo da situação das organizações.

Kaplan e Norton (1997) argumentam que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência, contam parte, mas não toda a história das ações passadas, bem como não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

Segundo Miranda et. al. (2001), a literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas através da contabilidade das empresas. Atualmente, as tomadas de decisões envolvem um maior número

de variáveis, exigindo uma grande preocupação entre os gestores com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas, entre outros.

Embora as medidas financeiras tenham sofrido críticas de estudiosos dedicados a esta temática, elas não devem ser esquecidas quando da avaliação de resultados e desempenhos, pois são capazes de fornecer evidências concretas dos efeitos de todas as outras medidas.

### 3. METODOLOGIA UTILIZADA

A necessidade da realização da pesquisa sobre a utilização de indicadores de desempenho em agroindústrias decorre da carência de estudos científicos nesta área, que podem gerar conhecimentos relevantes para seu aprimoramento, destacando:

- Um conhecimento mais aprofundado dos indicadores de desempenho adotados pelas agroindústrias e os motivos de sua utilização;
- Uma comparação entre a Teoria e a prática encontrada nas agroindústrias.

#### 3.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

De acordo com Leite (1978), a definição do universo a ser investigado delimita o campo de pesquisa em termos temporais, geográficos, setoriais ou qualquer outra dimensão cabível com base na disponibilidade ou obtenibilidade de dados ou com o fundamento nos objetivos e nos custos de sua execução.

Para acessar e obter informações sobre o universo a ser investigado, Silver (2000) propõe a utilização de listas especializadas como fonte de consulta. A fonte utilizada na presente pesquisa foi o cadastro da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba FIEP-PB publicado em 2004. deste modo, o universo desta pesquisa foi composto pelas 100 agroindústrias listadas neste cadastro.

As indústrias cadastradas desenvolvem as seguintes atividades: produção de laticínios; processamento, preservação, produção de conservas de frutas e legumes; moagem e fabricação de produtos amiláceos e rações balanceadas para animais; torrefação e moagem de café; abate e preparação de produtos de carne e pescado; produção de álcool; produção de óleos e gorduras vegetais e animais; e fabricação e refino de açúcar, conforme foi apresentado na tabela 1.

Tabela 1: Universo e amostra da pesquisa

<b>Sub-atividades das Indústrias</b>	<b>Universo</b>	<b>Amostra</b>
Laticínios	32	6
Processamento, preservação e prod. de conservas de frutas, legumes e outros	19	3
Moagem e fabricação de produtos amiláceos e rações balanceadas p/ animais	10	2
Torrefação e moagem de café	14	2
Abate e preparação de produtos de carne e pescado	8	3
Produção de álcool	7	1
Produção de óleos e gorduras vegetais e animais	5	2
Fabricação e refino de açúcar	5	2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>21</b>

Fonte: FIEP-PB, 2004.

A composição da amostra investigada nesta pesquisa foi determinada através do recebimento dos questionários. Os questionários foram enviados para todas as empresas cadastradas. A amostra da pesquisa foi composta por 21 empresas, representando 21% do universo.

### 3.2 VARIÁVEIS INVESTIGADAS

Diante do objetivo proposto nesta pesquisa, foram investigadas as seguintes variáveis com seus respectivos indicadores:

- Perfil das Empresas investigadas ⇒ Esta variável analisou os seguintes indicadores: tempo de atuação das empresas, classificação do porte da empresa em função do número de funcionários segundo a classificação do Sebrae, elaboração de orçamentos empresariais, quantidade de diferentes produtos fabricados e os principais mercados de atuação;
- Utilização das informações sobre mensuração de desempenho ⇒ Esta variável analisou os seguintes indicadores: identificação da utilização de sistemas de mensuração de desempenho, benefícios proporcionados pela utilização de sistemas de medição de desempenho, indicadores utilizados na avaliação do desempenho, identificar os indicadores financeiros e os não-financeiros mais utilizados.

### 3.3 MÉTODO DA COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário (anexo). Sobre o questionário, Chizzotti (1991) indica que ele consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar.

Esta afirmativa é corroborada por Gil (1996), ao indicar que a sua elaboração consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Outros aspectos decisivos para a escolha desse instrumento de coleta de dados foram às vantagens apresentadas pela sua utilização, que segundo Richardson (1989) são as seguintes: as respostas e perguntas fechadas são fáceis de codificar e com isso facilitam o preenchimento total do questionário.

Os dados coletados estão relacionados às diversas dimensões inerentes às variáveis investigadas. Os dados referentes às diversas questões contidas no questionário utilizado foram obtidos no primeiro semestre de 2006.

### 3.4 MÉTODO DE ANÁLISE

Para atingir o objetivo proposto, foi utilizado o método da análise descritiva. Essa análise foi realizada através do auxílio do aplicativo estatístico SPSS versão 10.0 para *Windows*. Para isso, foi realizada uma análise descritiva unidimensional, na qual, cada uma das variáveis foi estudada isoladamente.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos resultados considerou todos os dados coletados através do questionário utilizado. A partir de sua estrutura, as informações referentes às diversas variáveis investigadas foram ordenadas em duas seções. Primeiramente, serão apresentadas as características organizacionais das empresas investigadas para fornecer seu perfil institucional. E posteriormente, serão apresentados e discutidos os resultados inerentes à utilização de indicadores de desempenho no âmbito das empresas agroindustriais investigadas.

#### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS INVESTIGADAS

As características organizacionais das empresas investigadas são responsáveis pela definição do seu perfil institucional. Inicialmente, foi investigado o tempo que as empresas atuam no setor do agronegócio. Os resultados dessa análise são apresentados na tabela 2.

Constatou-se que 52,4% das empresas investigadas atuam no mercado no máximo há 10 anos e as demais empresas analisadas atuam há mais de 10 anos no setor do agronegócio. Foi identificado que as agroindústrias investigadas possuem em média 19 anos de atuação no mercado.

Tabela 2 – Tempo de atuação da empresa

<b>Tempo</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Até 10 anos	11	52,4
Acima de 10 anos	10	47,6
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Dentre as empresas investigadas, a mais nova possui apenas três anos de atividades, enquanto a mais antiga já desenvolve suas atividades há sessenta e cinco anos. Pode-se afirmar que, dentre as empresas investigadas, não há um perfil dominante em relação ao tempo de atividade no mercado.

Outro aspecto pesquisado foi à classificação das empresas em função do número de funcionários. Os resultados desta classificação estão dispostos na tabela 3.

Tabela 3 – Classificação do porte em função do número de funcionários segundo o Sebrae

<b>Número de Funcionários</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Até 19 (Micro)	8	38,1
Entre 20 e 99 (Pequena)	6	28,6
Entre 100 e 499 (Média)	5	23,8
Acima de 499 (Grande)	2	9,5
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Foi observado que 38,1% das empresas investigadas são microempresas, 28,6% são pequenas empresas, 23,8% são de porte médio e apenas 9,5% são empresas de grande porte. Aproximadamente dois terços das empresas investigadas possuem menos que 100 empregados. Este resultado aponta que as micro e pequenas empresas tendem a ser uma característica dominante no universo investigado.

Em relação à elaboração de orçamentos como instrumento de controle empresarial, os resultados dessa investigação são apresentados na tabela 4.

Foi verificado que 38,1% das empresas respondentes elaboram apenas orçamentos de caixa. Outras 33,3% das agroindústrias investigadas elaboram orçamentos completos, contemplando, orçamentos de vendas, compras, matérias-primas e de mão-de-obra.

Tabela 4 – Elaboração de orçamentos empresariais

<b>Tipos de Orçamentos</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Orçamento de caixa	8	38,1
Orçamentos completos	7	33,3
Não utiliza	6	28,6
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Outra informação importante apresentada na tabela 4 se refere ao percentual de 28,6% de empresas que não utilizam orçamentos empresariais como ferramenta gerencial no processo decisório.

Ao se investigar a quantidade de itens que compõe o mix de produção das agroindústrias analisadas, foi observado que 57,1% das empresas fabricam no máximo 10 diferentes produtos, e 42,9% das empresas, fabricam um número superior a 10 diferentes itens. Os resultados estão dispostos na tabela 5.

Tabela 5 – Quantidade de produtos diferentes fabricados

<b>Número de produtos diferentes</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Até 10 produtos	12	57,1
Entre 11 e 20 produtos	6	28,6
Acima de 20 produtos	3	14,3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Ainda em relação à quantidade de diferentes produtos fabricados pelas agroindústrias analisadas, foi identificado que uma pequena parcela de empresas produzem mais de 20 itens diferentes. Estes indícios revelam que há a adoção de estratégias de diversificação presentes nas empresas investigadas, embora o grau de diversificação não seja homogêneo.

Ao se analisar os principais mercados de atuação das agroindústrias investigadas, os resultados estão apresentados na tabela 6.

Foi observado que 42,9% destas empresas vendem seus produtos apenas para o mercado paraibano (local). E 33,3% das empresas analisadas vendem seus produtos Além do Estado da Paraíba, para outros Estados do Brasil. Ainda verificou-se que há um percentual de 23,8% destas empresas agroindustriais que vendem para o mercado nacional e para o internacional.

Tabela 6 – Mercados de atuação

<b>Mercados</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Mercado Local (próprio estado)	9	42,9
Mercado nacional	7	33,3
Mercados nacional e internacional	5	23,8
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Estes resultados revelam que, além de adotarem estratégias de diversificação, pode-se considerar que uma parcela significativa das empresas pesquisadas explora outros mercados além de seus mercados locais.

#### 4.2 UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

As características dos sistemas de mensuração de desempenho indicam as principais práticas adotadas no âmbito das empresas investigadas sobre a avaliação de desempenho. Primeiramente, buscou-se identificar a utilização de sistema de medição de desempenho pelas agroindustriais investigadas. Os resultados obtidos para esta variável nessa investigação são apresentados na tabela 7.

Tabela 7 – Utilização de sistema de medição de desempenho

<b>Possui sistema</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Não	11	52,4
Sim	10	47,6
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Foi observado que 52,4% das empresas investigadas não utilizam nenhum tipo de sistema de medição de desempenho, e 47,6% das empresas investigadas utilizam algum tipo de sistema de medição de desempenho.

Buscou-se também identificar os benefícios que a utilização de sistemas de medição de desempenho proporcionariam às empresas investigadas. O resultado dessa análise é apresentado na tabela 8.

Observou-se que 71,4% das agroindústrias investigadas apontaram que a utilização de sistemas de medição de desempenho proporcionaria melhorias no desempenho global da organização, bem como possibilitaria melhorias na qualidade na elaboração de seus produtos.

Tabela 8 – Benefícios por utilizar sistemas de medição de desempenho

<b>Benefícios proporcionados</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Melhoria do desempenho organizacional	15	71,4
Melhoria da qualidade na elaboração dos produtos	15	71,4
Redução nos custos	13	61,9
Alteração nas atividades operacionais da empresa	9	42,9
Comparação de seu desempenho com os concorrentes	8	38,1

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Nota: O percentual é em relação as 21 empresas.

A redução dos custos também é apontada como um benefício relevante associado à utilização de sistemas de medição de desempenho, tendo sido citada por 61,9% das empresas investigadas. Outras 42,9% afirmaram que os sistemas de avaliação são responsáveis por alterações nas atividades operacionais, enquanto 38,1% das empresas analisadas apontam que podem comparar seus resultados de desempenho aos resultados apresentados pelos concorrentes.

Quanto à utilização dos indicadores de desempenho, buscou-se identificar a natureza dos indicadores que as empresas investigadas utilizam, sejam eles financeiros ou não financeiros. Os resultados referentes a esta variável estão dispostos na tabela 9.

Tabela 9 – Indicadores utilizados para avaliação do desempenho

<b>Natureza dos indicadores</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Indicadores financeiros e não financeiros	13	61,9
Apenas indicadores financeiros	4	19,0
Apenas indicadores não financeiros	1	4,8
O desempenho não é avaliado	3	14,3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Nota: O percentual é em relação as 21 empresas.

Observou-se que, em 61,9% das empresas pesquisadas, seus gestores utilizam os dois tipos de indicadores, os financeiros e os não-financeiros. Observou-se ainda que 19% das empresas utilizam apenas indicadores financeiros. Por outro lado, apenas 4,8% das empresas investigadas utilizam somente indicadores não financeiros. Ainda foi detectado que 14,3% das

empresas pesquisadas informaram que o desempenho da organização não é avaliado por indicador de nenhuma natureza, sejam eles financeiros ou não-financeiros.

Dentre as empresas que utilizam os indicadores financeiros, buscou-se identificar os indicadores que são mais utilizados pelas agroindústrias analisadas. Os resultados obtidos nesta investigação estão apresentados na tabela 10.

Tabela 10 – Indicadores financeiros mais utilizados

<b>Indicadores</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Custo unitário	17	81,0
Preço do produto	17	81,0
Valor do resultado	16	76,2
Margem de lucro	15	71,4
Valor do faturamento	14	66,7
Endividamento	14	66,0
Rentabilidade do patrimônio	13	61,9

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Nota: O percentual é em relação as 21 empresas.

Foi observado que 81% das empresas investigadas utilizam o custo unitário e o preço de venda de seus produtos como principais indicadores financeiros. O valor do resultado final do período é utilizado por 76,2% das empresas investigadas e a margem de lucro é adotada por 71,4% das empresas analisadas. Outros indicadores financeiros que merecem destaques são: valor do faturamento; endividamento; e rentabilidade do patrimônio, sendo utilizado por 66,7%, 66% e 61,9%, respectivamente.

Dentre as agroindústrias que utilizam os indicadores não-financeiros, buscou-se também identificar quais são os indicadores mais utilizados pelas empresas investigadas. Os resultados referentes a este aspecto em particular estão apresentados na tabela 11.

Foi observado que, em 66,7% das empresas analisadas, a qualidade do produto e participação no mercado consumidor são os principais indicadores não-financeiros adotados para auxiliar na gestão e avaliação do desempenho do negócio.

Tabela 11 – Indicadores não-financeiros mais utilizados

Indicadores	Nº de empresas	%
Qualidade do produto	14	66,7
Participação no mercado	14	66,7
Número de reclamações	13	61,9
Evolução do número de clientes	12	57,1
Fidelidade dos clientes	12	57,1
Tempo de atendimento ao cliente	10	47,6

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Nota: O percentual é em relação as 21 empresas.

O número de reclamações dos clientes é utilizado por 61,9% das empresas e os indicadores que mensuram a evolução do número de clientes. O grau de fidelidade de seus clientes é utilizado em 57,1% das empresas investigadas. Outro indicador que merece ser destacado é o tempo de atendimento ao cliente, sendo ele utilizado em 47,6% das agroindústrias analisadas.

## 5. CONCLUSÕES

Após a apresentação dos dados referentes à utilização de indicadores de desempenho no âmbito das empresas que atuam no agronegócio localizadas no Estado da Paraíba, bem como considerando as variáveis investigadas, podem ser apresentadas as seguintes conclusões:

- Ao analisar o tempo de atuação das empresas investigadas no mercado, observou-se que não há um perfil específico dominante. Foi evidenciado um equilíbrio entre empresas que atuam há mais de 10 anos e empresas que atuam há menos que 10 anos;
- Ao se investigar o tamanho das empresas contidas na amostra, observou-se que 66,7% delas são micro e pequenas empresas. Este resultado evidencia um perfil próprio para o setor, destacando que ações estruturais voltadas para este segmento podem contribuir de maneira significativa na produção agroindustrial da região;
- Em relação à elaboração de orçamentos, os resultados apontaram que os orçamentos de caixa são os mais utilizados, representando 38,1%, e que 33,3% das empresas investigadas elaboram modelos orçamentários mais completos;
- Considerando o grau de diversificação da produção e os mercados atendidos pelas empresas, observou-se que 42,9% das empresas investigadas produzem mais de 10 produtos diferentes e que 57,1% atuam no mercado a nível nacional e internacional;
- Quanto à utilização de sistemas de desempenho, observou-se que não há um perfil específico dominante. Houve um equilíbrio entre empresas que possuem sistemas de avaliação (47,6%) e empresas que não possuem tais sistemas (52,4%);
- Outro aspecto relevante investigado está associado aos benefícios gerados pela utilização dos indicadores de desempenho. A melhoria do desempenho organizacional e

da qualidade na elaboração dos produtos foram os benefícios mais relatados pelas empresas investigadas (71,4% para ambas);

- Quanto à natureza dos indicadores de desempenho, observou-se que 61,9% das empresas investigadas apontaram que utilizam conjuntamente indicadores financeiros e não-financeiros. Os indicadores financeiros mais utilizados estão associados aos custos de produção e ao preço de venda (81% para ambos). Os indicadores de desempenho não-financeiros mais citados foram a qualidade dos produtos e a participação relativa no mercado (66,7% para ambos);

A partir destes resultados, pode-se afirmar que as empresas investigadas apresentam aplicações significativas de indicadores de desempenho como ferramenta gerencial cotidiana. Pode-se ainda destacar que o papel das micro e pequenas empresas que atuam no setor agroindustrial não devem ser desconsideradas quando da apreciação do potencial de expansão e desempenho do agronegócio da região.

O mapeamento dos padrões de utilização de indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro no âmbito de empresas agroindustriais, bem como a evidenciação de articulações gerenciais da avaliação de desempenho empresarial, diversificação e amplitude de mercado são as principais contribuições científicas decorrentes desta pesquisa.

Ainda merece ser destacada a expressiva utilização de indicadores não-financeiros para a mensuração de desempenho. Este indício revela um amadurecimento gerencial deste segmento de atividade econômica.

## 6. REFERÊNCIAS

BONFIM, Renato Manzini et al. Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 6, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

CHIZZOTTI, A. **A Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

FIEP. **Cadastro Industrial do Estado da Paraíba**. João Pessoa: FIEP-PB, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, J. P. Desempenho Organizacional. **Seminário Econômico**. São Paulo, n. 815, ago/2002.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITE, José Alfredo Américo. **Metodologia de Elaboração de Teses**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1978.

MACARTHUR, John B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. **Journal of Cost Management**. v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.

MARION, José Carlos; SANTOS, Gilberto José dos; SEGATTI, Sonia. **Administração de Custos na Agropecuária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agronegócio**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 10 fev 2006.

MIRANDA. L. C. e SILVA, J.D.G. Medição de Desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA. L. C. *et al.* Olhando para fora da empresa: combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

NAKAMURA, Wilson Toshiro; MINETA, Roberto Kazuhiro Nakamura. Identificação dos fatores que induzem ao uso do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

NEELY, A. *et al.* “Performance Measurement System Design: should Process Based Approaches be dopted”? **International Journal Production Economics**, Amsterdam, v. 46-47, p. 423-431, 1996.

PACE, Eduardo Sergio Ulrich *et al.* O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004.

PAULA, Regina Noemia Cavalin de; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. Indicadores de produtividade em cooperativas do Paraná: um estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Luis Henrique; SCHUCH, Cristiano; PANTALEÃO, Luis Henrique. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

SILVER, Mick. **Estatística para Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WALTER, Fábio; BORNIA, Antonio Cezar; KLIEMANN NETO, Francisco José. Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do *Balanced Scorecard*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

ZILBER, Moises Ari; FISCHMANN, Adalberto A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

## ANEXO

### PARTE I – PERFIL DA EMPRESA

1. Há quanto tempo esta empresa atua no mercado?

Anos: \_\_\_\_\_

2. Qual é o número de funcionários da empresa?

a) Número de funcionários atuais: \_\_\_\_\_

3. Qual a origem do capital predominante de sua empresa?

(        ) Nacional Estatal

(        ) Nacional Privado, empresa única

(        ) Nacional Privado, participante de grupo de empresas

(        ) Multinacional

4. Com relação ao orçamento da empresa:

(        ) É elaborado um orçamento completo

(        ) É elaborado apenas o orçamento de caixa

(        ) Não é elaborado

5. Qual o número de concorrentes para os principais produtos?

(        ) Apenas 1

(        ) Entre 5 e 10

(        ) Entre 2 e 5

(        ) Acima de 10

6. Os produtos da sua empresa são vendidos:

(        ) Apenas para o mercado do próprio estado

(        ) Apenas para o mercado de outros estados

(        ) Para o mercado do próprio estado e de outros estados

(        ) Para o mercado do próprio estado, de outros estados e para o exterior

### PARTE II – ASPECTOS RELATIVOS À MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA

7. Quais as medidas financeiras utilizadas pela empresa? (Se necessário, assinalar mais de Uma opção)

( ) Valor do faturamento

( ) Faturamento estimado

( ) Participação do produto no faturamento

( ) Margem de contribuição

( ) Margem de lucro

( ) Fluxo de caixa

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Valor do resultado          | <input type="checkbox"/> Endividamento                |
| <input type="checkbox"/> Rentabilidade do patrimônio | <input type="checkbox"/> Custo unitário               |
| <input type="checkbox"/> Valor dos investimentos     | <input type="checkbox"/> Retorno sobre o investimento |
| <input type="checkbox"/> Rotação de estoque          | <input type="checkbox"/> Valor de mercado             |
| <input type="checkbox"/> Valor da empresa            | <input type="checkbox"/> Preço do produto             |
| <input type="checkbox"/> Valor dos ativos            | <input type="checkbox"/> Valor do patrimônio          |
| <input type="checkbox"/> Valor econômico agregado    |   |

8. Quais as medidas não financeiras utilizadas pela empresa? (Se necessário, assinalar mais de uma opção)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Participação no mercado         | <input type="checkbox"/> Evolução do número de clientes |
| <input type="checkbox"/> Tempo de atendimento ao cliente | <input type="checkbox"/> Rotatividade de empregados     |
| <input type="checkbox"/> Número de reclamações           | <input type="checkbox"/> Solução de reclamações         |
| <input type="checkbox"/> Qualidade do produto            | <input type="checkbox"/> Número de funcionários         |
| <input type="checkbox"/> Fidelidade dos clientes         | <input type="checkbox"/> Perfil do consumidor           |
| <input type="checkbox"/> Volume de vendas                | <input type="checkbox"/> Capacidade de produção         |
| <input type="checkbox"/> Inovação                        | <input type="checkbox"/> Valor da marca                 |
| <input type="checkbox"/> Investimento em treinamento     | <input type="checkbox"/> Investimento em propaganda     |
| <input type="checkbox"/> Investimento em modernização    | <input type="checkbox"/> Investimento em ação social    |

## The use of industrial performance managerial indicators among agribusiness companies.

Aldo Leonardo Cunha Callado, aldocallado@yahoo.com.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Doutorado em Agronegócios (CEPAN)  
Porto Alegre, RS, Brasil

Antônio André Cunha Callado, andrecallado@yahoo.com.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Doutorado em Administração (NEFI/PROPAD)  
Recife, PE, Brasil

Moisés Araújo Almeida, moises\_ufpb@yahoo.com.br

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Mestrado em Administração (NEFI/PROPAD)  
Recife, PE, Brasil

\*Received: June, 2007 / Accepted: August, 2007

### ABSTRACT

*This article aimed to identify the use of measurement performance indicators among agribusiness enterprises located in Paraíba. The field research was performed within 21 enterprises from agribusiness from eight sub-sectors. The following variables were studied: the profile of these organizations and the use of information related to measurement performance. A questionnaire was the instrument applied for data collection. Descriptive statistics was used as the analysis method. It was observed that there is no specific profile regarding to time of market activity. As size of these enterprises, it was observed a significant amount of micro and small companies. It was also observed that among diversification strategies in manufacturing products, these enterprises explore other markets beyond their own region. Financial and non-financial indicators are used in 61% of them. Among the variety of indicators, the most used ones were unit costs and sale prices, as well as products quality and market share.*

**Keywords:** Performance Indicators, decision making process, agribusiness.

---