

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO DE UMA AGROINDÚSTRIA NO RS

Daniela Cánepa*

Vanelli Salati Ludwig**

Sinopse: Este artigo procura discutir a relevância dos indicadores de desempenho no processo de gestão empresarial e a importância de estarem esses indicadores alinhados à estratégia organizacional da empresa. Em um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas enfrentam dificuldades crescentes para manterem-se no mercado. Dessa forma, os indicadores financeiros tornam-se insuficientes para avaliar o desempenho da empresa, e a utilização de indicadores não-financeiros ganha maior importância na busca de uma mensuração equilibrada sob várias perspectivas além da financeira tradicional. Neste trabalho, foi realizado um estudo de caso que serviu como base para discussão dos indicadores de desempenho utilizados por uma agroindústria, enfocando particularmente as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Indicadores de desempenho empresarial. Gestão estratégica.

Abstract: This article seeks to discuss the relevance of the performance indicators in the process of business management, and to indicate the importance of the alignment of these indicators with the business strategy. In a competitive environment, companies face increasing difficulties in order to keep their market competitiveness. In this sense, the financial indicators turn out to be insufficient to assess the business performance, and the utilization of non-financial indicators gets more importance in the pursuit of a balanced evaluation, under various perspectives beyond the traditional ones. This study comprises a case study, which serves as a base for the discussion of the performance indicators for the agribusiness, focusing particularly the perspectives of the *Balanced Scorecard*.

Keywords: *Balanced Scorecard*. Enterprise measures performance. Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

A ampliação da concorrência entre os mercados, proporcionada pela globalização, somada a mudanças sociais e culturais contemporâneas, tornou obsoletos vários sistemas tradicionais de controle de desempenho. O processo de medição objetiva alavancar vantagens internas e externas para que as organizações possam alcançar a excelência empresarial. Assim, insistir num processo de melhoria contínua e no aperfeiçoamento dos processos

* Bacharel em Engenharia de Alimentos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UFRGS. (danielacanepa@yahoo.com.br).

** Bacharel em Engenharia de Alimentos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UFRGS. (vanelli_lu@yahoo.com).

empresariais é ponto fundamental para a diferenciação e conquista de qualidade e superioridade.

Nesse contexto, passa a ser muito importante a utilização de indicadores que realmente possam verificar se a missão da empresa está sendo atingida. Para isso, a amplitude dos sistemas de controle de desempenho tem sido modificada a fim de incluir os ativos intangíveis em seu conjunto de indicadores, além dos resultados financeiros.

Neste artigo, procura-se discutir a mensuração da avaliação de desempenho e suas implicações na estratégia empresarial, à luz da metodologia do *Balanced Scorecard*, por este apresentar um avanço em relação aos tradicionais modelos baseados exclusivamente em indicadores financeiros.

Optou-se por traçar um paralelo entre teoria e prática. Para tanto, foi feito um estudo de caso em uma agroindústria localizada no Rio Grande do Sul, com o objetivo de conhecer o nível dos sistemas de medição de desempenho que estão sendo utilizados, e compará-los às tendências atuais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

A evolução da tecnologia e dos processos de gestão empresarial tem provocado importantes mudanças no ambiente organizacional. A globalização e os avanços da tecnologia da informação aumentaram significativamente a competitividade do mercado, fazendo com que as empresas necessitem cada vez mais de ferramentas que permitam avaliar seu desempenho frente aos concorrentes.

Nesse contexto, os indicadores de desempenho tornam-se indispensáveis do ponto de vista estratégico de gestão empresarial. Esses medidores são úteis no processo decisório e na criação de valor econômico, tanto presente quanto futuro.

A chegada da era da informação ampliou a visão das empresas e provocou uma mudança no paradigma da era industrial em que somente se buscavam a otimização de recursos e a maior eficiência operacional. Com o desenvolvimento da era da informação, as empresas passaram a valorizar os ativos intangíveis — como relacionamento com clientes, potencial de inovação, capacidade dos funcionários, entre outros — para obtenção de sucesso empresarial (KIMURA *et al.*, 1999).

Na sociedade atual, pode-se dizer que já não basta possuir a informação, pois a vantagem competitiva será da empresa capaz de transformar essa informação em conhecimento e utilizá-lo para aumentar o valor de seus produtos e serviços. Conforme Stollenwerk (2001), a gestão do conhecimento tem crescido em importância nos últimos cinco anos, consolidando-se hoje como forte tendência na área de gestão empresarial.

Um problema comumente encontrado nas organizações é a falta de estratégia empresarial, ou seja, a falta de definição da missão da empresa, o que se torna crítico em ambientes competitivos. Além disso, é preciso que esta missão esteja disseminada entre os vários níveis da organização e possa ser desdobrada em objetivos e metas específicos a fim de serem buscados nos níveis tático e operacional.

O alcance dos objetivos representa o desempenho da empresa, desde que estes estejam alinhados à sua estratégia e possam ser controlados através de indicadores que visem à quantificação de critérios como eficiência, qualidade, flexibilidade, inovação etc.

Segundo Barcellos (2002), poucas coisas são tão importantes para o desempenho empresarial como sua medição, pois é impossível gerenciar o que não se consegue medir. Assim, preocupação com o desempenho sempre existiu, mas o alinhamento destas medidas com a estratégia da empresa é mais recente.

Historicamente, as empresas têm feito uso exclusivo de medidas financeiras nos diversos níveis organizacionais, mas é consenso que o controle estratégico baseado apenas nestes indicadores é limitado.

Desta forma, novos padrões de aferição de desempenho precisaram ser desenvolvidos a fim de acompanhar a evolução destes referenciais. A utilização de medidas não-financeiras começou a ocorrer de forma significativa na década de 80, principalmente com a disseminação dos movimentos de qualidade originados nas indústrias japonesas. Mas sua utilização só foi amplamente empregada na década de 90.

2.2 INDICADORES FINANCEIROS

No passado, as empresas possuíam apenas índices ou indicadores financeiros obtidos da contabilidade da empresa, nos quais se baseavam para suas tomadas de decisão. A partir do início dos anos 80, com as mudanças tecnológicas ocorridas no ambiente operacional e a competição globalizada (contexto no qual a organização está inserida), notou-se que estes indicadores tornaram-se insuficientes, podendo às vezes distorcer o desempenho da empresa e sugerir ações que não necessariamente criam valor.

Segundo Ghalayini e Noble (1996), conforme citado por Miranda (2000), estes indicadores apresentam algumas limitações quanto ao seu uso, tais como falta de flexibilidade, elevado custo, inadequação face ao novo ambiente competitivo, rápida desatualização e dificuldades de quantificação dos melhoramentos em termos monetários. Barker (1995) conclui que o uso isolado destes indicadores é adequado somente quando não existe concorrência internacional e quando a velocidade da mudança ou a introdução de produtos é lenta. De acordo com Globerson (1985), estes indicadores são capazes apenas de mensurar o sucesso da organização, não contribuindo para a identificação da área da empresa que produziu este sucesso.

No entanto, os indicadores financeiros são extremamente relevantes, desde que estejam em conformidade com a estratégia empresarial, como, por exemplo, em uma empresa em que a maximização do lucro é o objetivo, então os indicadores financeiros são plenamente justificados. Além disso, estes indicadores podem ser facilmente extraídos ou derivados da base de dados, motivando seu uso, por sua praticidade.

2.3 INDICADORES NÃO-FINANCEIROS

No contexto atual, novas medidas de desempenho tornam-se necessárias, pois índices inerentemente financeiros, preocupados na mensuração de aspectos tangíveis (precisos e mensuráveis), não conseguem mais avaliar as empresas de forma adequada. Então, para obter o sucesso empresarial, é preciso cada vez mais evidenciar a capacidade de melhor explorar os ativos intangíveis e interpretações subjetivas. Os ativos intangíveis são aqueles que não possuem existência física, mas, assim mesmo, representam valor para a empresa. Segundo Edvinsson & Malone (1998), à medida que os anos passam, o papel dos ativos intangíveis torna-se cada vez mais importante, até o ponto em que, em algumas empresas, ele suplante totalmente o dos tangíveis. Uma vantagem adicional do uso de indicadores não-financeiros é o fato de que, em nível operacional, pode ser vista mais rapidamente a influência das ações implementadas.

Dessa forma, fatores como a motivação dos funcionários, a satisfação dos clientes, a capacidade de inovação, o relacionamento com fornecedores e com todos os demais elementos que estão envolvidos com a empresa devem ser levados em consideração.

2.4 CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES

Algumas qualidades devem ser levadas em conta quando se vai obter um conjunto de medidores, para assim formar uma estrutura coerente. Portanto, para que sejam efetivos, alguns desses atributos são: relevância; clareza e objetividade; confiabilidade; possibilidade de serem controlados pelas ações e capacidade de medir a eficiência, eficácia e a efetividade.

Também é preciso ter cuidado na hora da escolha dos indicadores, pois mesmo entre os não-financeiros, iremos encontrar com menor peso alguns que geram efeitos somente de fatos passados, parecidos com o uso exclusivo dos indicadores financeiros.

2.5 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Um sistema de medição de desempenho de uma empresa compreende o conjunto de indicadores que ela usa para avaliar como está indo. O sistema deve conter critérios de mensuração que combine indicadores financeiros e não-financeiros, além de traduzir a estratégia da empresa (MIRANDA, 2002).

Conforme Gonçalves (2000), esses sistemas devem ser desenvolvidos com a preocupação de inclusão de medidas internas e externas à organização. Além disso, as medidas devem expressar as consequências dos esforços do passado, equilibradas com medidas que determinam o desempenho futuro.

De acordo com a pesquisa realizada pelo Centro Americano de Produtividade e Qualidade (*American Productivity & Quality Center – APCQ*), os cinco principais itens que devem ser desenvolvidos para o êxito dos sistemas de controle de desempenho são o alinhamento das medidas com a missão da empresa e o comprometimento organizacional; a eficácia do sistema de mensuração; a comunicação dos objetivos do sistema a todos os níveis da organização; a integração de todas as áreas funcionais da empresa no controle do desempenho e a utilização dos resultados para obtenção de vantagem competitiva (DEMERY, 1999).

Dentre os sistemas de avaliação de desempenho utilizados, destaca-se o *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan & Norton, que veio acrescentar ao controle financeiro tradicional outras medidas não-financeiras, com mecanismos de mensuração agrupados em quatro perspectivas distintas e complementares.

2.6 BALANCED SCORECARD

Para substituir os sistemas de controle de desempenho baseados em medidas contábeis-financeiras, Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard University, através de um artigo publicado na *Harvard Business Review* em 1992, propuseram um modelo integrado de medição de desempenho, sendo esta metodologia denominada *Balanced Scorecard* (BSC).

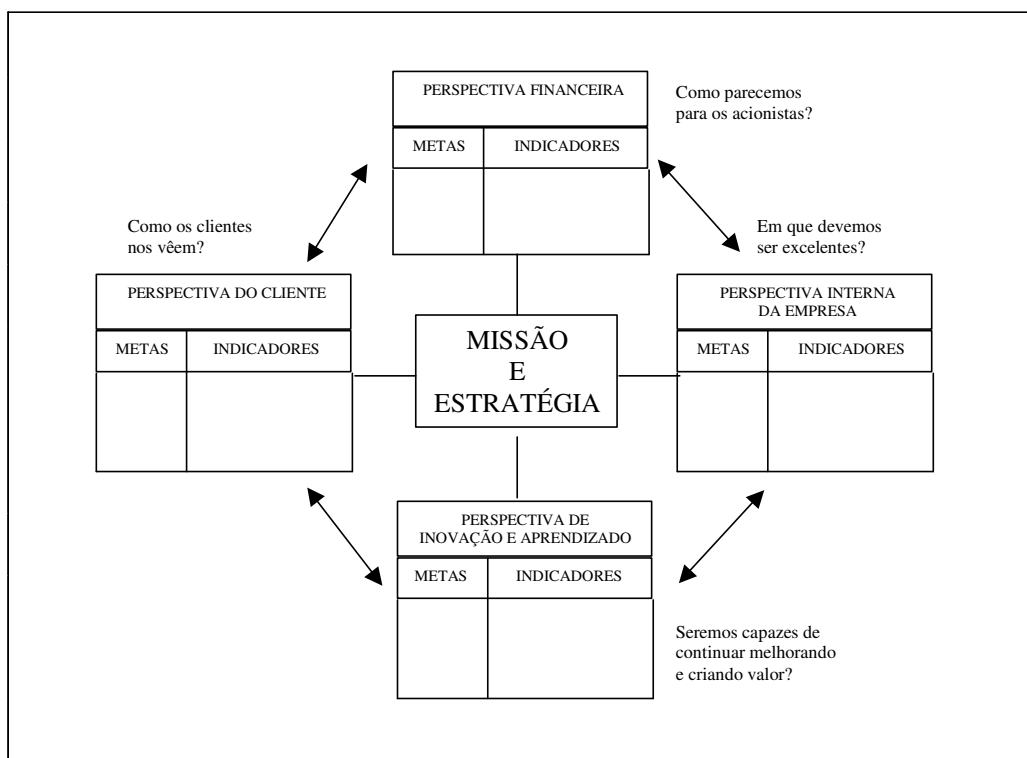
O BSC tem como objetivo principal oferecer aos gestores instrumentos que visem auxiliá-los a alcançar os objetivos futuros. Desta forma, o método busca facilitar e possibilitar o alinhamento das ações do dia-a-dia da empresa à visão da mesma. De acordo com Kaplan e Norton (1996), a metodologia do BSC é uma ferramenta empresarial que visa traduzir a missão e a estratégia da organização num conjunto abrangente de medidas de desempenho, de forma a possibilitar a formação estratégica e de um sistema de gestão eficiente.

O sistema desenvolvido por Kaplan e Norton difere dos sistemas tradicionais por ampliar o alcance dos indicadores, pois inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das ações do passado, e os complementa com indicadores não-financeiros, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000).

Esses indicadores devem ser disponibilizados pelos sistemas de informação para funcionários de todos os níveis da organização. Além disso, como existe a discussão da missão e da estratégia dentro dos valores organizacionais para sua implementação, consegue-se estabelecer melhor a relação entre a medida obtida e a ação a ser tomada para a melhoria empresarial.

O BSC representa um importante progresso na avaliação de desempenho das empresas, já que propõe não apenas um conjunto de indicadores, mas um sistema gerencial, composto de medidas financeiras e não-financeiras, com enfoque no curto e longo prazo, aplicado a todos os níveis da organização.

Conforme Kaplan e Norton (1992), a complexidade do gerenciamento das organizações de hoje exige que os gestores tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro perspectivas, sendo que estas perspectivas fornecem respostas a quatro questões básicas, como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1. Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 1992.

2.7 PERSPECTIVA FINANCEIRA

De uma maneira geral, estes indicadores têm como objetivo mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Buscam avaliar os objetivos de longo prazo relacionados com o lucro dos acionistas. Conforme o estágio em que a organização se encontra (crescimento, sustentação e declínio), diferentes indicadores financeiros são considerados.

Os indicadores mais utilizados nesta perspectiva são: retorno sobre o investimento, rentabilidade do ativo, faturamento, margem de contribuição, endividamento, liquidez, lucro, investimentos, entre muitos outros.

2.8 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Esta perspectiva encontra-se bastante presente na missão de muitas empresas, tornando-se prioridade para a alta administração desenvolver indicadores que revelem o desempenho da empresa sob o ponto de vista do cliente. A importância desta perspectiva fica

evidente pelo fato de que a empresa só alcançará bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos.

De acordo com Edvinsson & Malone (1998), nota-se que o relacionamento da empresa com os clientes é de importância fundamental para o valor desta, o que no passado já era considerado, mas sob a denominação de *goodwill* que poderia ser traduzido por fundo de comércio, representando o prestígio de uma empresa, o relacionamento com seus clientes, fornecedores e público em geral, bem como outros fatores que fazem parte de um conjunto de “ativos intangíveis”.

Hoje, indicadores vêm sendo criados para avaliar a capacidade da organização de dispor de produtos e serviços de qualidade, entrega eficiente e outros atributos que garantam a total satisfação dos clientes (MIRANDA, 2001). O interesse dos clientes tende a enquadrar-se em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custo.

De acordo com Kaplan & Norton (1992), alguns indicadores que podem ser utilizados para medir esta perspectiva são: taxa de retenção de clientes, índice de satisfação de clientes, número de clientes, participação no mercado, entre outros.

2.9 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Esta perspectiva está intimamente relacionada com as anteriores, pois é através dela que se identificam aspectos críticos nas atividades da empresa, os quais precisam ser controlados e avaliados para satisfazer tanto os clientes quanto os acionistas. Assim, para definir os objetivos organizacionais e as expectativas dos clientes, as organizações devem identificar os processos-chave do negócio em que serão excelentes e especificar os respectivos indicadores para, desta forma, garantir que esses processos sejam satisfatórios (MIRANDA, 2001). A perspectiva interna pode também ser dividida em três tipos: organizacional, de inovação e de processos.

Alguns exemplos de indicadores desta perspectiva são: tempo de desenvolvimento de produtos da próxima geração, inovação, tempo médio de lançamento de produtos novos, sucesso no desenvolvimento de produtos novos, entre outros.

2.10 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A fim de que se obtenha uma melhoria contínua dos processos internos, é preciso promover a capacitação sustentável da empresa. De acordo com Miranda (2001), esta

perspectiva avalia as habilidades e as capacidades dos empregados, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização.

Alguns indicadores comumente utilizados para analisar a perspectiva do aprendizado e crescimento são: taxa de retenção dos funcionários e *turn over*, satisfação dos funcionários, produtividade dos funcionários, horas de treinamento, número de demissões, entre outros.

3 ESTUDO DE CASO

Este estudo foi realizado na empresa Nova Era Alimentos (nome fictício), uma agroindústria pertencente a uma grande região produtora de arroz localizada na Metade Sul do Estado do Rio Grande do Sul. O segmento econômico de beneficiamento de arroz foi escolhido por ser de grande representatividade para a economia do Estado (cerca de 48% da produção do país) e pela demanda de estudos sobre a avaliação de desempenho empresarial no agronegócio brasileiro.

A Nova Era Alimentos iniciou suas atividades em 1983, é hoje uma das maiores empresas do sul do país, possui a maior diversificação no segmento de arroz e é líder no mercado brasileiro de arroz parboilizado. A empresa atua tanto no mercado de *commodities* como no de produtos diferenciados. Sendo assim, a Nova Era Alimentos adotou como estratégias a ampliação de seu parque industrial, o direcionamento de suas atividades para produtos de maior valor agregado e o aumento do seu portfólio com o intuito de fortalecer sua marca no mercado.

As informações necessárias para a realização do trabalho foram obtidas através de entrevistas com três profissionais envolvidos na avaliação de desempenho da empresa: o Gerente de Contabilidade, responsável pelos indicadores financeiros; o *Controller*, que centraliza as informações de todas as áreas da empresa e faz a interface com a diretoria executiva, e a Diretora Administrativa que, junto aos demais diretores, participa do processo estratégico de tomada de decisão.

3.1 PERFIL DA EMPRESA

A Nova Era Alimentos possui três plantas industriais com capacidade instalada para produzir 700 mil fardos por ano, sendo que a produção atual gira em torno de 500 mil fardos. Os principais produtos em volume de vendas da empresa são arroz branco e parboilizado,

porém a empresa vem investindo continuamente em produtos diferenciados como arroz orgânico e integral, óleos, azeite de oliva, feijões, lentilha, ervilha, além de uma extensa linha de produtos especiais, constituída por variedades exóticas de arroz e produtos de preparo rápido como a feijoada pronta e arroz instantâneo em vários sabores.

Além da matriz, a empresa possui dez filiais em vários estados brasileiros, o que facilita a distribuição de seus produtos em todo o país, empregando cerca 480 funcionários fixos. Segundo o Instituto Nielsen, sua participação no mercado brasileiro é em aproximadamente 8% em arroz parboilizado e 3% em arroz branco. Apesar de os índices serem aparentemente baixos, a empresa é líder no segmento de arroz parboilizado e uma das maiores em arroz branco. Estes números refletem a grande quantidade de empresas atuando neste setor.

Conforme os padrões oficiais do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – a empresa pode ser classificada como sendo de grande porte, pois seu faturamento anual é superior a R\$ 45 milhões.

3.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Tendo definido a missão como sendo “ousar, inovar e criar alimentos diferenciados, oferecendo prazer e praticidade aos nossos clientes” e como princípios “pensar como o cliente, estimular o desenvolvimento das pessoas, lucro com base de crescimento, credibilidade e respeito ao meio ambiente”, a empresa realiza seu planejamento estratégico, a cada cinco anos, em que se definem os principais objetivos e metas a serem alcançados.

De acordo com o planejamento, é feito um orçamento anual e este é subdividido nas seguintes áreas da empresa: vendas, suprimentos, administração, recursos humanos, *marketing*, transporte e indústrias. Através de indicadores, a empresa faz o acompanhamento do desempenho mensal de todas as áreas baseando-se na média dos resultados do ano anterior.

Os indicadores para a avaliação de desempenho são gerados nas diversas áreas da empresa, as quais possuem um responsável pela organização dos dados coletados a partir de um sistema de informações gerencial. Os resultados são enviados ao *controller* que centraliza as informações de todas as áreas em questão e as apresenta mensalmente à alta administração. Esta, por sua vez, avalia e discute os problemas a fim de encontrar soluções adequadas.

3.3 INDICADORES UTILIZADOS PELA EMPRESA

Através de planilhas fornecidas pela empresa, obtiveram-se os indicadores de desempenho empregados em cada área da Nova Era Alimentos. Cada uma destas áreas possui um responsável pela medição mensal desses indicadores.

Na área de vendas, os indicadores apresentados na Tabela 1 servem para avaliar a inadimplência dos clientes, o preço médio de venda dos produtos no mercado, o tempo médio de recebimento pelos produtos vendidos, as despesas mensais e anuais do setor e as comissões pagas aos representantes. As fórmulas utilizadas para o cálculo dos indicadores de desempenho utilizados pela Nova Era Alimentos estão apresentadas no capítulo denominado Anexos.

Tabela 1
Indicadores de Desempenho da área de Vendas

Indicadores	Unidade
Índice do preço médio	%
Prazo médio de recebimento	dias
Índice mensal de despesas	%
Índice anual de despesas	%
Índice de inadimplência	%
Índice de comissões	%

Como pode ser visto na Tabela 2, os indicadores utilizados na área de suprimentos, objetivam controlar o custo médio da matéria-prima, os prazos de entrega e pagamento desses insumos, o percentual de compras intermediadas por corretores e a qualidade da matéria-prima através do percentual de grãos inteiros em amostras de 250g relativas ao carregamento de determinado fornecedor.

Tabela 2
Indicadores de Desempenho da Área de Suprimentos

Indicadores	Unidade
Custo	R\$/Kg
Prazo de entrada	dias
Prazo de pagamento	dias
Compras com corretores	%
Qualidade - arroz branco	%
Qualidade - arroz parboilizado	%

Os indicadores utilizados na área de administração são basicamente os financeiros tradicionais e estão descritos na Tabela 3.

Tabela 3
Indicadores de Desempenho da Área de Administração

Indicadores	Unidade
Fechamento de balancete	-
Faturamento	R\$
Liquidez corrente	-
Liquidez geral	-
Rentabilidade	%
Lucratividade	%
Endividamento	%
Capitalização	%
Grau de imobilização	%
Margem de contribuição	%

Para avaliar o desempenho na área de recursos humanos, a empresa contabiliza os custos com pessoal de acordo com o orçamento previsto, controla o absenteísmo e a taxa de *turn over* dos funcionários, o número de horas gastos com treinamento por funcionário, o

número de acidentes de trabalho, o índice de horas extras e a aderência deste setor ao orçamento (Tabela 4).

Tabela 4
Indicadores de Desempenho da Área de Recursos Humanos

Indicadores	Unidade
Custo com pessoal	%
Absenteísmo	%
<i>Turn over</i>	%
Horas de treinamento	h/func.
Acidentes de trabalho	-
Índice de horas extras	%
Aderência ao orçamento	%

A área de *marketing* da empresa emprega os seguintes indicadores (Tabela 5): o valor gasto com *marketing* por fardo, a aderência do setor ao orçamento e o percentual de faturamento dos produtos diferenciados (PD) em relação ao faturamento bruto. Além disso, a empresa faz o acompanhamento da sua participação no mercado através dos dados fornecidos pelo Instituto Nielsen.

Tabela 5
Indicadores de Desempenho da Área de Marketing

Indicadores	Unidade
Aderência do orçamento	%
Gastos em <i>marketing</i> por fardo	R\$/fardo
Faturamento com PD por faturamento bruto	%

A avaliação de desempenho das indústrias é feita separadamente para cada uma das três plantas industriais, utilizando para todas elas os mesmos indicadores, sendo estes: a produção em relação à capacidade instalada da fábrica, o carregamento proporcional a esta produção, o rendimento industrial da matéria-prima, a quantidade de sucata plástica gerada no empacotamento dos produtos, a rejeição relacionada à devolução por defeitos industriais em

relação ao total produzido e a produtividade medida em fardos/hora/homem. Estes indicadores estão descritos na Tabela 6.

Tabela 6
Indicadores de Desempenho da Área de Indústrias

Indicadores	Unidade
Produção	%
Carregamento	%
Rendimento industrial da matéria-prima	%
Sucata plástica	%
Rejeições	%
Produtividade	fardo/hora/homem

Por possuir uma frota própria de caminhões, a empresa possui a área de transportes, para avaliar se este setor está tendo um desempenho coerente com o de empresas especializadas nesta atividade. Os itens como comissões dos motoristas e o custo do quilômetro rodado são controlados em função de um faturamento hipotético (valor que seria pago ao serviço terceirizado). A empresa também contabiliza os custos com manutenção, lubrificantes e combustíveis. Além disso, são medidas a tonelagem bruta e a quilometragem total do período. Descontando todos os custos do faturamento hipotético, chega-se a um ganho hipotético, que indica como o setor está indo. Estes itens encontram-se na Tabela 7.

Tabela 7
Indicadores de Desempenho da Área de Transportes

Indicadores	Unidade
Faturamento	R\$
Manutenção e lubrificantes	R\$
Comissões de motoristas	R\$
Combustíveis	R\$
Ganho	R\$
Quilometragem total	Km
Custo do Km rodado	R\$
Tonelagem bruta	t

4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Depois de efetuado o levantamento dos indicadores de desempenho gerencial, utilizados pela Nova Era Alimentos e pela observação dos dados das planilhas, alguns resultados sobressaem. Existe predominância dos indicadores financeiros, e a empresa ainda recorre pouco a indicadores não-financeiros para fazer a avaliação do seu desempenho. Constata-se também que estes indicadores estão pouco voltados à missão da empresa. A discussão dos indicadores de desempenho feita a seguir foi baseada nas quatro perspectivas abordadas no sistema de medição de desempenho do *Balanced Scorecard*.

Segundo a perspectiva financeira, acreditamos que a empresa deveria considerar, além dos medidores financeiros tradicionais contemplados principalmente na área administrativa da Nova Era Alimentos, indicadores do potencial de crescimento da empresa e seu posicionamento competitivo, tendo assim uma avaliação do desempenho da empresa com uma visão voltada para o futuro.

A perspectiva dos clientes é uma preocupação fundamental para o sucesso da empresa, e deve ter seu foco na demanda de mercado, ou seja, voltada para as expectativas e anseios do cliente. No caso da Nova Era Alimentos, a empresa controla sua participação do mercado através do Instituto Nielsen e o prazo médio de recebimento, que se refere aos dias para atender a um pedido. Porém, fatores como satisfação dos clientes e relacionamento com os

mesmos, assim como a taxa de retenção de clientes e a reputação no mercado não são medidos.

Na perspectiva dos processos internos, deveria ser medida com maior profundidade a qualidade dos produtos e serviços pós-venda. Os indicadores não-financeiros existentes são a qualidade da matéria-prima (arroz branco e parboilizado), que está associada à taxa de defeito dos produtos; e os prazos de entrada e pagamento de suprimentos. Também seria importante que a empresa introduzisse, em seu conjunto de indicadores, uma preocupação com a pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento foi que a empresa apresentou o maior número de indicadores não-financeiros. Estes itens são: produtividade e horas de treinamento dos funcionários; o número de acidentes de trabalho; taxa de *turn over* e de abstenção. Mesmo assim, a empresa poderia utilizar indicadores que medissem de maneira mais ampla a capacitação e motivação dos funcionários, assim como trabalhos realizados em equipe e eventos sociais. Outro fator de extrema importância dentro desta perspectiva é a capacidade de inovação, que é de suma importância para o crescimento da empresa.

Como foi observado, a missão da Nova Era Alimentos está baseada na inovação e na diferenciação, para assim oferecer prazer e praticidade aos clientes, e os indicadores de desempenho da estratégia devem contemplar estes critérios. No entanto, nota-se a ausência de indicadores voltados para a inovação, sendo necessária a criação de itens relacionados a este ponto.

5 CONCLUSÃO

Do ponto de vista estratégico, os modelos de controle de desempenho devem ser capazes de traduzir a missão da empresa e contemplar outras perspectivas além da financeira tradicional, para, desta forma, garantir o sucesso dos negócios.

De modo geral, pode-se dizer que os indicadores de desempenho não-financeiros ainda são pouco presentes nas agroindústrias, o que limita sua competitividade num mercado cada vez mais globalizado.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* parece ser uma ferramenta efetiva no auxílio à gestão estratégica, pois propõe a utilização de um conjunto equilibrado de indicadores que consideram os objetivos de curto e longo prazo da empresa.

REFERÊNCIAS

- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/produtos/consulta/porte/porte.asp>>. Acesso em: 01 jul. 2002.
- BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap. 2.
- BARKER, R.C. **Financial performance measurement**: not a total solution, management decision, v. 33, n. 2, 1995.
- DEMERY, A. Best practices in performance measurement. In: **Guide to cost management**. Wiley Cost, 1999.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998. 214 p.
- FARINA, E. (Coord.). **Estudos de caso em agribusiness**: focalizando as seguintes empresas: Moinho Pacífico, Illycaffè, Cocamar, Sadia, Iochpe-Maxion, Norpac. São Paulo: Pioneira, 1997. 180 p.
- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, 1996.
- GLOBERSON, S. **Performance criteria and incentive systems**. Elsevier, Amsterdam, 1985.
- GONÇALVES, R. C. M. G.; NETO, J. D. O. Sistemas de controle de desempenho: definição e projeto. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., Recife, 2000. **Anais...** Recife, 2000.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. Medindo o desempenho empresarial. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adotam o *balance scorecard* prosperam no ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, January-February, 1992.
- _____. **The balanced scorecard**: translation strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KIMURA, H. *et al.* Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do Balanced Scorecard. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 4., 1999. **Anais...**, 1999.

MIRANDA, L. C.; AZEVEDO, S. G. Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil-Portugal. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000. **Anais...**, 2000.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap. 7.

MIRANDA, R. C. R. Balanced scorecard. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

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

ANEXOS

Tabela 1
Indicadores de Desempenho da Área de Vendas

Indicadores	Fórmula
Índice do preço médio (%)	$\frac{\text{preço médio dos produtos no mercado}}{\text{preço médio dos produtos no ano anterior}} \times 100$
Prazo médio de recebimento (dias)	nº de dias para o recebimento das vendas
Índice mensal de despesas (%)	$\frac{\text{valor das despesas mensais do setor}}{\text{valor médio do ano anterior}} \times 100$
Índice anual de despesas (%)	$\frac{\text{valor das despesas anuais do setor}}{\text{valor das despesas do ano anterior}} \times 100$
Índice de inadimplência (%)	$\frac{\text{valor de vendas inadimplentes}}{\text{valor total das vendas}} \times 100$
Índice de comissões (%)	$\frac{\text{valor total das comissões}}{\text{valor total das vendas}} \times 100$

Tabela 2
Indicadores de Desempenho da Área de Suprimentos

Indicadores	Fórmula
Custo (R\$/Kg)	$\frac{\text{custo total do setor}}{50\text{Kg de mercadoria}}$
Prazo de entrada (dias)	n° dias para recebimento da mercadoria
Prazo de pagamento (dias)	n° dias para pagamento das mercadorias
Compras com corretores (%)	$\frac{\text{n° de compras com corretores}}{\text{n° total de compras}} \times 100$
Qualidade - arroz branco (%)	$\frac{\text{quantidade de grãos inteiros}}{\text{quantidade total de grãos}} \times 100$
Qualidade - arroz porboilizado (%)	$\frac{\text{quantidade de grãos inteiros}}{\text{quantidade total de grãos}} \times 100$

Tabela 3
Indicadores de Desempenho da Área de Administração

Indicadores	Fórmula
Fechamento de balancete	Data de fechamento do balancete
Faturamento (R\$)	Faturamento total da empresa
Liquidez corrente	$\frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$
Liquidez geral	$\frac{\text{ativo circulante} + \text{ARLP}}{\text{passivo circulante} + \text{PELP}}$
Rentabilidade (%)	$\frac{\text{lucro líquido}}{\text{patrimônio líquido}} \times 100$
Lucratividade (%)	$\frac{\text{lucro líquido}}{\text{receita líquida}} \times 100$
Endividamento (%)	$\frac{\text{passivo circulante} + \text{PELP}}{\text{passivo total}} \times 100$
Capitalização (%)	$\frac{\text{passivo líquido}}{\text{passivo total}} \times 100$
Grau de imobilização (%)	$\frac{\text{ativo permanente}}{\text{patrimônio líquido}} \times 100$
Margem de contribuição (%)	$\frac{\text{lucro bruto}}{\text{receita bruta}} \times 100$

Tabela 4
Indicadores de Desempenho da Área de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula
Custo com pessoal (%)	$\frac{\text{custo com pessoal}}{\text{orçamento previsto}} \times 100$
Absenteísmo (%)	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de faltas}}{\text{n}^\circ \text{ dias de trabalho}} \times 100$
<i>Turn over</i> (%)	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de funcionários desligados da empresa}}{\text{n}^\circ \text{ total de funcionários}} \times 100$
Horas de treinamento (h/func.)	$\frac{\text{total de horas de treinamento}}{\text{n}^\circ \text{ de funcionários}}$
Acidentes de trabalho	$\text{n}^\circ \text{ de acidentes}$
Índice de horas extras (%)	$\frac{\text{total de horas extras}}{\text{total de horas trabalhadas}} \times 100$
Aderência ao orçamento	$\frac{\text{custo total do setor}}{\text{orçamento previsto para o setor}} \times 100$

Tabela 5
Indicadores de desempenho da área de *marketing*

Indicadores	Fórmula
Aderência ao orçamento (%)	$\frac{\text{valor gasto em marketing}}{\text{orçamento previsto para o setor}} \times 100$
Gastos em <i>marketing</i> por fardo (R\$/fardo)	$\frac{\text{valor gasto com marketing}}{\text{n}^\circ \text{ de fardos produzidos}}$
Faturamento com PD por faturamento bruto (%)	$\frac{\text{faturamento com produtos diferenciados}}{\text{faturamento total}} \times 100$

Tabela 6
Indicadores de desempenho da área de indústrias

Indicadores	Fórmula
Produção (%)	$\frac{\text{quantidade produzida}}{\text{meta}} \times 100$
Carregamento (%)	$\frac{\text{quantidade carregada}}{\text{quantidade produzida}} \times 100$
Rendimento industrial da matéria-prima (%)	$\frac{\text{quantidade produzida}}{\text{quantidade de matéria-prima}} \times 100$
Sucata plástica(%)	$\frac{\text{quantidade de sucata plástica}}{\text{quantidade adquirida}} \times 100$
Rejeições (%)	$\frac{\text{quantidade rejeitada}}{\text{quantidade produzida}} \times 100$
Produtividade (fardo/hora/homem)	$\frac{\text{n}^\circ \text{ total de fardos produzidos}}{\text{n}^\circ \text{ de horas trabalhadas} \times \text{n}^\circ \text{ de funcionários do setor}}$

Tabela 7
Indicadores de desempenho da área de transportes

Indicadores	Fórmula
Faturamento (R\$)	faturamento hipotético = custo do serviço terceirizado
Manutenção e lubrificantes (R\$)	custo real
Comissões de motoristas (R\$)	custo real
Combustíveis (R\$)	custo real
Ganho (R\$)	(faturamento hipotético - custo total do setor)
Quilometragem total (Km)	trajeto total percorrido
Custo do Km rodado (R\$/Km)	$\frac{\text{custo total do setor}}{\text{trajeto total percorrido}}$
Tonelagem bruta (t)	carga total transportada