

**UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA REGIÃO
DO PANTANAL - UNIDERP**

ELAINE BORGES MONTEIRO CASSIANO

**ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS
ALGODOEIRAS DE RONDONÓPOLIS-MT: Um estudo sob a ótica
do Balanced Scorecard**

CAMPO GRANDE-MS

2006

ELAINE BORGES MONTEIRO CASSIANO

**ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS
ALGODOEIRAS DE RONDONÓPOLIS-MT: Um estudo sob a ótica
do Balanced Scorecard**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em nível de Mestrado Profissionalizante em Produção e Gestão Agroindustrial da Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial.

Comitê de Orientação:

Prof. Dr. Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro

Prof. Dr. Bruno Ricardo Scheeren

Prof. Dr. Francisco de Assis Rolim Pereira

CAMPO GRANDE-MS

2006

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UNIDERP



FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidata: **Elaine Borges Monteiro Cassiano**

Dissertação defendida e aprovada em 13 de dezembro de 2006 pela Banca Examinadora:

Prof. Doutor **Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro (Orientador)**

Profa. Doutora **Valéria Cristina Campos (UNIR)**

Prof. Doutor **Edison Rubens Arrabal Arias (UNIDERP)**

Prof. Doutor **Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Produção e Gestão Agroindustrial

Prof. Doutor **Raysildo Barbosa Lôbo**
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIDERP

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pois ele me acompanhou em toda minha trajetória pessoal e profissional e está comigo o tempo todo me abençoando e me conduzindo e a todos que me inspiraram para a realização deste mestrado e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, a todos minha gratidão.

Ao professor Doutor Luiz Estácio Lopes Pinheiro, pelos sábios conselhos e questionamentos e o elevado nível de aprendizado pessoal e profissional o meu respeito, reverência e admiração. Todos os momentos em que eu discordei do Mestre, o fiz com o que tinha para falar: Obrigada pela abertura.

Aos meus colegas de turma e professores do Mestrado, pela oportunidade da convivência e aprendizado, em especial a Jennifer que foi “companheira” de todos os momentos; a Daniela que com sua graça, e simpatia me mostrou que podemos ser felizes, mesmo com todos os problemas; ao Braga, amigo do coração, meu eterno respeito e admiração a ti colega! Ao Gilvanci que me ensinou muita coisa e mostrou que a vida está aí para ser vivida com muita ponderação e auto-controle. Ao Walberto, queridíssimo, embora o tenha conhecido no final, porém deu tempo suficiente de saber da sua simpatia e alegria e ao meu companheiro de viagens, idas e vindas professor Cássio que muitas vezes foi meu orelhão para os momentos difíceis e dolorosos dentro do ônibus; aos atendentes do Hotel Paradise que me atenderam com muita presteza e consideração.

Divido esse momento com a minha mãe querida que sempre me apoiou e apóia, em tudo que sempre fiz e quis fazer. E agradeço ao meu pai que por várias vezes me disse que era muita coisa para minha cabeça, “Como você agüenta minha filha, viaja muito, trabalha muito.” E agradeço também por ele ter ficado dezenas de vezes olhando a minha filha para eu poder estar fora. O senhor é um vencedor !!! Enfim, agradeço o apoio de toda minha família, em especial à meu esposo Reinaldo, que com sua paciência apoiou a realização deste trabalho, ao longo de tantas horas de leituras e pesquisa, problemas, conflitos. E finalmente, dedico este trabalho à minha maior riqueza, Ana Beatriz Monteiro Cassiano – AMO VOCÊ! Sei que um dia vai compreender que os momentos que eu abdiquei de ficar com você foi para uma causa nobre, uma causa que trará retorno também para ti. Quero um futuro lindo e maravilhoso a você minha “maravilhosa”, meu presente de Deus.

Finalizando, agradeço de maneira especial ao meu diretor Edeon Vaz Ferreira que acreditou no meu trabalho e apostou na minha competência espero ter correspondido a altura, pois eu muito aprendo com o senhor, fica registrado aqui minha admiração.

A minha equipe de trabalho Lismara, Sandra, Karol, Mário, Kelly, Edson Coutinho, Adélio, Adilson, que entenderam minhas ausências, entenderam minhas cobranças em variados tons. A todos o meu muito obrigado! Não conseguiria ficar ausente se vocês não tivessem competência para tal.

É muito bom ter tanto a agradecer.

*Ser dirigente é como reger uma orquestra,
onde as partituras mudam a cada instante e
os músicos têm a liberdade de marcar seu
próprio compasso.*

Paulo Roberto Motta

SUMÁRIO

<u>LISTA DE FIGURAS</u>	ix
<u>LISTA DE TABELAS</u>	x
<u>RESUMO</u>	xii
<u>ABSTRACT</u>	xiii
<u>1 INTRODUÇÃO</u>	14
<u>2 REVISÃO DE LITERATURA</u>	17
<u>2.1 O QUE É ESTRATÉGIA</u>	17
<u>2.1.1 Gestão estratégica</u>	19
<u>2.1.2 Relação de causa e efeito da estratégia</u>	21
<u>2.2 A METODOLOGIA <i>BALANCED SCORECARD</i></u>	21
<u>2.2.1 Definindo o <i>Balanced Scorecard</i></u>	23
<u>2.2.2 Construindo o <i>Balanced Scorecard</i></u>	27
<u>2.2.3 As perspectivas de negócio do <i>Balanced Scorecard</i></u>	30
<u>2.3 FUNDAMENTOS DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</u>	32
<u>2.3.1 Indicadores de desempenho</u>	33
<u>2.3.2 Modelos de decisão/mensuração e eficácia empresarial</u>	35
<u>2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</u>	35
<u>3 MATERIAL E MÉTODOS</u>	39
<u>3.1 MATERIAL</u>	39
<u>3.2 MÉTODOS</u>	40

<u>4</u>	<u>RESULTADOS E DISCUSSÃO</u>	42
<u>4.1</u>	<u>INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA</u>	42
<u>4.2</u>	<u>ASPECTOS RELATIVOS À IMPORTÂNCIA DISPENSADA PELA EMPRESA À MEDIÇÃO DE DESEMPENHO</u>	48
<u>4.3</u>	<u>ASPECTOS RELATIVOS ÀS CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</u>	50
<u>4.4</u>	<u>ASPECTOS RELATIVOS AOS ATORES PARTICIPANTES DO PROCESSO DE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DAS INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO DA EMPRESA</u>	61
<u>5</u>	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	66
	<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	69
	<u>APÊNDICES</u>	69

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1 - Causa e efeito da estratégia.</u>	21
<u>Figura 2 - Estrutura do BSC.</u>	26
<u>Figura 3 - Verificação do Scorecard na orientação de partes do processo Gerencial.</u>	28
<u>Figura 4 - Mapa Estratégico do BSC.</u>	30
<u>Figura 5 - Perspectivas de negócio do BSC.</u>	31

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Tempo do empreendimento no mercado	42
TABELA 2 - Quantidade de funcionários existentes na empresa	43
TABELA 3 - Frequência de formas pelas quais, a empresa visualiza o seu futuro	44
TABELA 4 - Frequência da elaboração e utilização do planejamento estratégico	46
TABELA 5 - Auto-avaliação em relação à concorrência	46
TABELA 6 - Uso de financiamentos	47
TABELA 7 - Existência de debate em reuniões sobre o desempenho organizacional.....	48
TABELA 8 - Periodicidade das reuniões para avaliação do desempenho organizacional.....	48
TABELA 9 - Existência de comparação dos resultados da empresa com o planejado	49
TABELA 10 - Avaliação das vantagens que a medição de desempenho traz para a empresa.....	50
TABELA 11 - Grau de conhecimento a respeito das metas da empresa pelo público interno	51
TABELA 12 - Forma que a empresa mede a participação no mercado	51

TABELA 13 - Freqüência das pesquisas para medir o nível de satisfação de seus funcionários.....	52
TABELA 14 - Atributos escolhidos pela organização para identificar o nível de satisfação de seus funcionários.....	53
TABELA 15 - Incentivo aos funcionários para apresentação de sugestões	53
TABELA 16 - Realização de pesquisas para medir o nível de satisfação de seus clientes.....	54
TABELA 17 - Atributos escolhidos pela organização para identificação do nível de satisfação de seus clientes	54
TABELA 18 - Realização de monitoramento do tempo de atendimento do pedido dos clientes.....	55
TABELA 19 - Existência de um sistema de avaliação de correção de falhas.....	56
TABELA 20 - Realização de planejamento econômico e financeiro das receitas e dos custos do produto.....	56
TABELA 21 - Forma de cálculo dos custos do produto da empresa	58
TABELA 22 - Utilização de indicadores financeiros e não-financeiros	59
TABELA 23 - Responsável pela coleta dos dados para o sistema de medição de desempenho da empresa	62
TABELA 24 - Forma de processamento da informação pela empresa.....	63
TABELA 25 - Tipo de informação processada pela empresa.....	64

RESUMO

A competitividade na gestão das organizações tem motivado a formulação de diferentes modelos e metodologias que pretendem alinhar a estratégia da organização com o funcionamento diário da mesma. Um destes modelos é *Balanced Scorecard* (BSC). O presente trabalho teve como objetivo avaliar a utilização de medição de desempenho nas empresas algodoeiras de Rondonópolis-MT, através da utilização do *Balanced Scorecard*. Para realizá-lo, foi utilizada uma pesquisa exploratória de campo, por meio de questionários pré-estabelecidos, envolvendo doze empresas algodoeiras, com o propósito de identificar o estágio da medição de desempenho da empresa. Os resultados comprovam que as principais características dos sistemas de medição de desempenho das empresas é rentabilidade, qualidade do produto e a satisfação dos clientes. Nas empresas algodoeiras aqui pesquisadas, não existe um modelo de avaliação do desempenho estruturado e profissional, e as empresas ainda pendem muito para a perspectiva financeira e todas as ações são para melhorar os resultados financeiros – Lucro líquido e retorno do investimento para os acionistas, contudo ainda não perceberam que se trabalharem os processos internos e criam estratégias inovadoras para manter a satisfação dos clientes (interno e externo) e a perspectiva de aprendizado dos recursos humanos tudo isso os leva ao objetivo que é criação de valor (financeiro) de forma integrada a todas as perspectivas de forma equilibrada focando os resultados .

Palavras-chave: Competitividade. *Balanced scorecard*, Empresas algodoeiras. Medição de desempenho.

ABSTRACT

The competitiveness in the gestal of organizations has motivated the formulation of different models and methodologies that intend to align the strategy of organization with its diary working. One of this models is *Balanced Scorecard* (BSC). The present work had as objective to evaluate the measurement use of performance in the cotton- companies from Rondonópolis – MT, through *Balanced Scorecard* use. It was used a field research to realize it, through pre-established questionnaire, involving twelve cotton- companies, with the purpose to identify the measurement stage of company. Results prove that the principal characteristic of measurement system of companies performance is profitability, product quality and the client's satisfaction. In the cotton companies presented in this study there is not an evaluation model of structured and professional performance and companies even tend to the financial perspective and all actions to improve the financial results. Net profit and return of investments for shareholders, however they did not perceive that have been working the internal process and have been creating innovative strategies to maintain the client's satisfaction (internal and external) and the perspective of learning of human resources conducting them to the objective – the value creation financial) of integrated form to all the perspectives of balanced form to focus the results.

Key-Words: Competitivity. *Balanced Scorecard*. Cotton-Companies. Performance Measurement.

1 INTRODUÇÃO

Vários processos de transformação sempre fizeram e fazem parte do ambiente corporativo ou organizacional das empresas, o qual é cada vez mais mutável, em especial com respeito à competitividade. Na dinâmica desses ambientes, o objetivo final das transformações é invariavelmente o de atingir a melhoria no desempenho gerencial. Nos últimos anos surgiram diferentes modelos de gestão cujo objetivo é melhorar o funcionamento das organizações. Além do mais, a utilização de um sistema de medição de desempenho é capaz de proporcionar a uma organização, informações estratégicas para a otimização de sua gestão. Este ainda proporciona, via indicadores de desempenho organizacional, o posicionamento da organização em relação às metas estabelecidas.

Entre os sistemas mais conhecidos destaca-se o modelo de *Balanced Scorecard* (BSC), que consiste em traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997). O objetivo maior do mesmo é comunicar a estratégia da organização com seus diferentes níveis operacionais e deste modo refletir nos processos organizacionais. Para Kaplan e Norton (apud OLIVA; BORBA, 2004), após identificarem que os gestores precisavam mais do que apenas de indicadores do desempenho de sua área, propuseram uma metodologia capaz de fornecer condições de conhecer os aspectos que envolvem o ambiente e o desempenho organizacional, auxiliando o alcance da excelência empresarial.

Em resumo, o *Balanced Scorecard* ou BSC tem como objetivo principal oferecer aos gestores, instrumentos que visam auxiliá-los para alcançar as metas

pretendidas, num determinado prazo futuro. Segundo Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), o BSC não é apenas um painel de indicadores, mas uma ferramenta gerencial de indiscutível utilidade para facilitar o trabalho dos gestores empresariais na construção de sistemas de gestão estratégica. A sua aplicação é recomendada para os mais diversos setores do agronegócio, inclusive no setor algodoeiro, alvo deste estudo.

Assim como outros, o setor algodoeiro do Estado de Mato Grosso vem se destacando no cenário nacional e internacional, cujo produto (plumas e fios) é considerado de alta qualidade. Nesse contexto vale mencionar que, de acordo com Ming (2005), o Mato Grosso, que na safra 1990/91 detinha apenas 5% da produção de algodão nacional, hoje responde por 45%. A área plantada com algodão em 2004 foi de cerca de 1,2 milhões de hectares, com uma quantidade produzida de aproximadamente 4 milhões de toneladas e rendimento médio de 3.302 kg/ha, representando cerca de 3% da produção agrícola total brasileira (DINIZ, 2005). Ainda segundo o mesmo autor, o Estado da Bahia foi o maior produtor de algodão em 2004, seguida de Mato Grosso e Goiás. Estimativas da Associação Brasileira dos Produtores de Algodão indicam que o Brasil poderá dobrar a produção de algodão em 2010.

Sendo o Estado de Mato Grosso um grande produtor de algodão, é de suma importância pesquisar as empresas algodoeiras quanto aos métodos gerenciais adotados, razão da escolha deste setor para a realização do estudo. Para otimizar a pesquisa, optou-se pela delimitação do mesmo na região de Rondonópolis-MT, o que se justifica pela contribuição para o desenvolvimento regional. Também com o propósito de colher subsídios para a melhoria no processo de gestão dessas organizações, bem como avaliar a validade de uso do mesmo, montou-se a lógica da presente pesquisa. Em suma, a mesma consiste em medição de desempenho nas empresas algodoeiras de Rondonópolis-MT, sob a ótica do BSC, pela relevância para uma possível atualização do modelo gerencial, contábil, financeiro, costumeiramente utilizado pelas empresas alvo.

Para isso, fez-se o referencial teórico sobre a medição de desempenho, bem como a análise dos indicadores e sistema de aferição, utilizados nas algodoeiras alvo e, por último, procurou-se identificar as características desses

sistemas, bem como o valor que as empresas atribuem à esses sistemas. Finalmente, a partir das análises efetuadas, são feitas considerações a respeito do BSC como ferramenta de apoio à tomada de decisão nas empresas algoeiras de Rondonópolis-MT.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE É ESTRATÉGIA?

Toda empresa nasce, vive e morre exclusivamente do resultado de seu desempenho nos negócios. Todo negócio é uma guerra, na qual as empresas concorrentes aplicam recursos e habilidades para conquistar e manter mercados. Perdendo-os, as empresas desaparecerão. A ação da gestão estratégica deve ser constante e a estratégia competitiva é essencial (LEVY, 1986). Na década de 1950, quando a resposta a discontinuidades ambientais começou a se tornar importante, o conceito de estratégia passou a fazer parte do vocabulário das empresas. Assim, nos primeiros tempos, o significado do conceito não estava claro. Os dicionários não ajudavam muito, pois, de acordo com seu uso no sentido militar, ele era definido com a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra” (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

A palavra *strategia*, segundo Bracker (1980 apud WHITTINGTON, 2002) significa, em grego antigo, a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares. Desse conceito tem origem a palavra estratégia, que, nos dicionários, quase sempre tem sua primeira acepção relacionada com situações políticas, guerras ou jogos. Em suma, freqüentemente a estratégia está ligada a dois ou mais competidores disputando o mesmo objetivo (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Os requisitos básicos da estratégia de acordo com Costa, A. (2006) são a coleta, a organização e a utilização dos recursos de forma a ajudar a empresa a

alcançar seus objetivos, tornando-a competitiva, para isso deve estar definida claramente, para que se possa chegar a um consenso sobre as metas essenciais ao cumprimento da estratégia.

Houaiss e Aurélio (1997), descreveram algumas definições de estratégia encontradas nos dicionários aqui textualmente reproduzidas:

Arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações;

Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos.

Para Herrero Filho (2005), a estratégia é uma questão de vital importância para empresas e instituições, pois é ela que possibilita a sobrevivência ou a ruína de um negócio. Uma empresa com um propósito confuso não consegue reagir diante do concorrente. Portanto, a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. São várias as definições para esse termo e há diferentes abordagens disponíveis sobre o tema, o que proporciona melhor compreensão. No Quadro 1, extraído de Cassiano (2005), encontram-se várias conceituações sobre o termo estratégia.

QUADRO 1 - Conceitos de estratégia, segundo diversos autores

Autor	Definição
Ansoff (1977)	A postura estratégica para as empresas que buscam obter vantagem competitiva seria identificar as diversas alternativas com possibilidade de êxito na área de atuação e, com bases nessas informações, escolher a que é melhor para a empresa.
Chandler citado por Boaventura e Fischmann (2005)	É a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas.
Goodman e Lawness (1994)	Estratégia é a criação de vantagem competitiva através de meios defensáveis.
Hamel e Prahalad citado por Mintzberg e Quinn (2001)	A essência da estratégia está em criar as vantagens competitivas de amanhã mais rápido que os concorrentes possam imitar as que você possui hoje.
Ohmae (1985)	Considera que a estratégia da organização empresarial implica esforços no sentido de alterar da maneira mais eficaz possível seu poderio em relação ao das concorrentes.
Porter (1999)	Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.
Simon (1971)	É o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.
Tilles (1997)	Conceitua estratégia como o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.
Von Neumann e Morgenstern citado por Boaventura (2005) e Fischmann (1974)	É um plano complexo em que são explicadas quais as opções adequadas para cada tipo de situação possível.

Fonte: Cassiano (2005).

2.1.1 Gestão estratégica

Uma vez definido o que é estratégia, a sua gestão deve ser entendida como sendo uma área do conhecimento relativamente nova, tendo sua origem na

década de 1950. Com o rápido crescimento dos conceitos de estratégia e seu grande desenvolvimento nas atividades empresariais, a gestão estratégica tornou-se uma nova disciplina do estudo dos negócios (HERRERO FILHO, 2005). Pode-se conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gestores responsáveis e colaboradores da organização (COSTA, E., 2005).

Em adição, é grande a diferença entre gestão estratégica e os processos tradicionais de planejamento estratégico de longo prazo. Em oposição ao processo tradicional, a moderna gestão é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, conduzida e suportada pelos gestores da organização, a fim de avaliar a situação, elaborar um projeto de mudança estratégica, acompanhar e gerenciar os passos de implementação (COSTA, E., 2005). Para o mesmo autor, a gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno.

Portanto, segundo Hamel e Prahalad (1995), o gestor empresarial deve ser como um arquiteto, pois, o futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído; daí o termo “arquitetura estratégica”. Um arquiteto precisa ser capaz de sonhar com coisas que ainda não foram criadas, necessitando ainda ser capaz de gerar uma planta que mostre como transformar o sonho em realidade. Para os citados autores, uma arquitetura estratégica define “o que precisamos fazer certo agora” para interceptar o futuro. Uma arquitetura estratégica é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo. A arquitetura estratégica é um plano amplo para abordar a oportunidade.

A analogia que se faz em relação ao sistema de gestão estratégica é bem posicionada na visão de Costa, A. (2006) dizendo que: a diferença entre o que se pode gerir com os sistemas gerenciais do BSC foi a diferença entre pilotar um navio isolado por um ambiente estável até o seu destino (empresa com estilo tradicional) e pilotar um barco em uma competição que está sujeita a mudanças

nas condições de tempo e do mar (empresas com o novo ambiente competitivo). O BSC atende a essas duas demandas.

2.1.2 Relação de causa e efeito da estratégia

A relação de causa e efeito funciona como um filtro para avaliar se o BSC está realmente refletindo a estratégia da empresa. Contudo Herrero Filho (2005) referenda que esse método de cadeia de causa e efeito entre os objetivos formam um fluxo de valor que conduz a visão da organização. Esse processo pode ser entendido através de uma série de questões do tipo “se, então” (Figura 1).

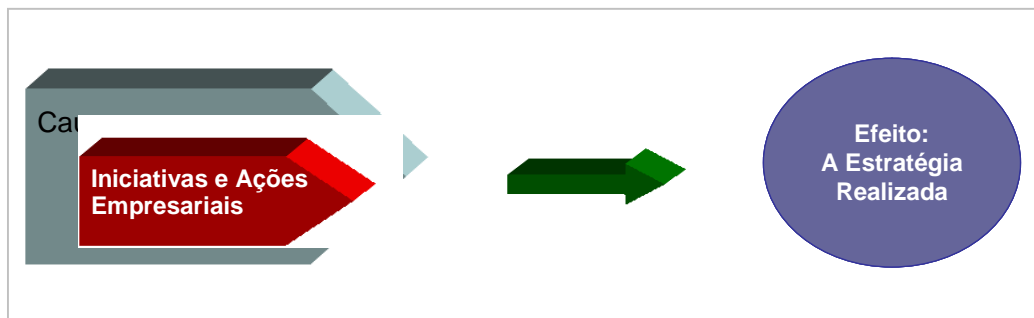


Figura 1 - Causa e efeito da estratégia.

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

2.2 A METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD*

O BSC é um modelo de gestão organizacional, criado no início dos anos de 1990 na Harvard Business School e desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton.

Scorecard significa, em inglês, cartão para registro de resultados; *balanced* é equilibrado, balanceado. O nome mostra, assim, a característica fundamental dessa ferramenta de implementação da estratégia, bem como o equilíbrio entre os indicadores de desempenho (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Para Kaplan e

Norton (1997), as empresas que querem prosperar na era da informação, devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Medir é importante: “o que não é medido não é gerenciado”. Para estes autores, o BSC preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

O BSC vem sendo utilizado por grandes corporações mundiais e tem despertado bastante interesse nas empresas brasileiras e até mesmo no setor público. Organizações como IBM, Suzano Papel e Celulose, Grupo Gerdau, Petrobras, Oxiteno, Bandeirantes de Energia, Tetra-Park, Santista e Embrapa, entre várias outras já estão utilizando o BSC (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997) afirmaram ainda que o *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

O BSC mantém a atenção dos executivos concentrada em um equilíbrio entre melhoramentos operacionais de curto prazo e os impulsionadores de criação de valor de longo prazo. Além disso, os atributos e estilo de liderança são capturados por um componente do capital organizacional na perspectiva de aprendizado e crescimento. As organizações se diferenciam no estilo de liderança que é mais eficiente para elas (KAPLAN, 2006).

De acordo com Soares (2001 apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006), até meados da década de 1970 os controles financeiros tradicionais atendiam perfeitamente as necessidades das organizações de medir a eficiência da

alocação de capital físico e financeiro, pois o diferencial competitivo das empresas estava associado à capacidade de agregar tecnologia aos seus parques fabris para produzir em massa produtos com baixo diferencial. A era da informação modificou radicalmente essa realidade, pois agregar valor aos produtos e serviços depende muito pouco da agregação de tecnologia e gerenciamento de ativos físicos e financeiros. Assim, o diferencial competitivo nos dias atuais é obtido, fundamentalmente, no gerenciamento de ativos intangíveis, especialmente o capital intelectual.

2.2.1 Definindo o *Balanced Scorecard*

O BSC é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo Serra, Torres e Torres (2004) o BSC trata-se de um sistema de gestão baseada em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização, de modo abrangente, uma visão atual e futura do negócio, como esquematizado no Quadro 2.

QUADRO 2 - O BSC e a estrutura operacional

Finanças	Aprendizado e crescimento	Clientes	Processos internos
Para ter sucesso financeiro, como devemos ser vistos pelos acionistas?	Para alcançar nossa visão, como sustentaríamos nossa capacidade de mudar e melhorar?	Para alcançar nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?	Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos e negócios deveríamos alcançar a excelência?

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004).

Muitos analistas consideram medidas e indicadores como uma ferramenta para controle do comportamento e avaliação do desempenho passado. Assim, as medidas do BSC devem ser usadas de forma diferente, para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas

individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Portanto, o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle (KAPLAN; NORTON, 1997). Para tanto, estes mesmos autores postularam que o BSC oferece um modelo para a descrição de estratégias que criam valor, contendo vários elementos importantes:

- a) o desempenho financeiro, indicador de resultado, é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas;
- b) o sucesso com os clientes-alvos é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia;
- c) os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros;
- d) ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.

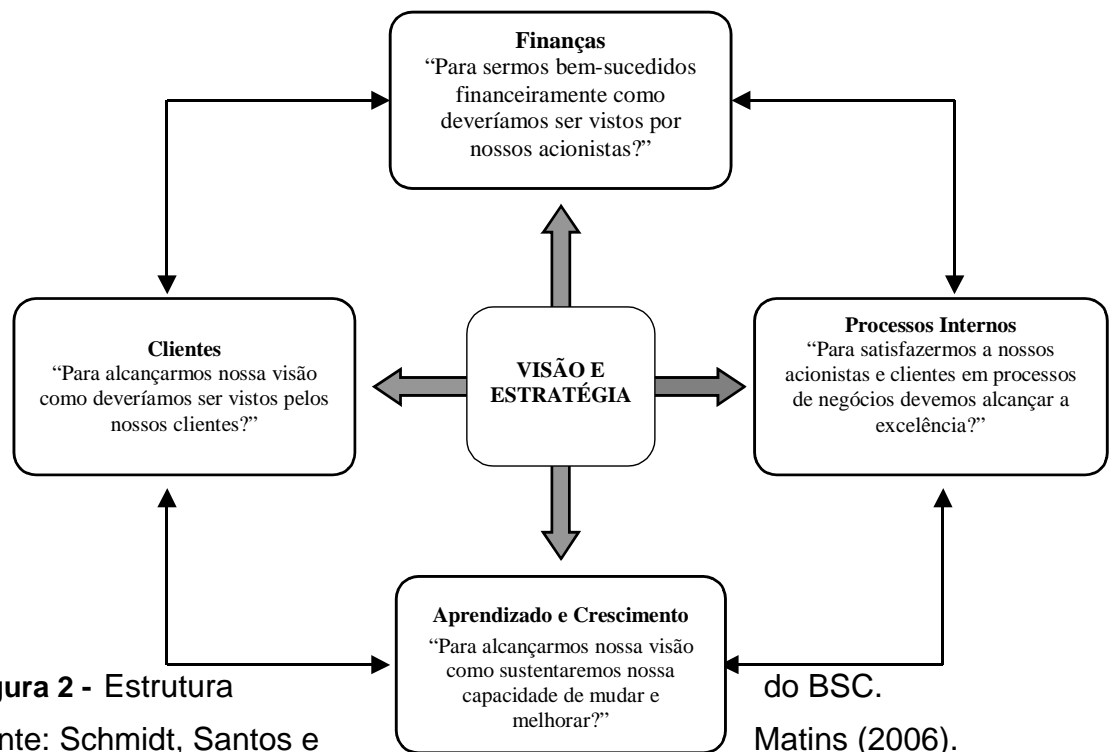
Segundo Kaplan (2006), o BSC, organiza metas de desempenho segundo quatro perspectivas:

- a) Financeira: descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos

financeiros tradicionais, como retorno sobre o investimento (ROI), valor para o acionista, lucratividade, crescimento de receita e custos unitários mais baixos;

- b) Do Cliente: define os impulsionadores do crescimento da receita. Inclui resultados genéricos de clientes, como satisfação, aquisição, retenção e crescimento, bem como a proposição de valor diferenciado que a organização tem a intenção de oferecer para gerar vendas e fidelidade dos consumidores-alvo;
- c) A Interna: identifica os objetivos operacionais, de gestão de clientes, inovação e processo normativo e social, para criar e entregar a proposição de valor para o cliente e melhorar a qualidade e produtividade dos processos operacionais;
- d) De Aprendizado e Crescimento: identifica os ativos intangíveis que são mais importantes para a estratégia. Nessa perspectiva identificam que trabalhos (o capital humano), quais sistemas (o capital de informação) e que tipo de clima (o capital organizacional) são exigidos para dar suporte aos processos internos de criação de valor.

Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas (Figura 2).



Finalmente, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC não elimina o papel dos indicadores financeiros, mas integra esses indicadores a um sistema gerencial mais equilibrado que vincula o desempenho operacional de curto prazo a objetivos estratégicos de longo prazo.

O BSC é uma particular maneira de tratar da definição e da disposição das informações-chave para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa (mapa estratégico) bem como dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição (comunicação, vinculação e referência fundamental) diz Costa, A. (2006).

2.2.2 Construindo o *Balanced Scorecard*

A compreensão do fluxo “missão (*por que existimos?*), visão (*para onde queremos ir juntos?*) e estratégia” é fundamental para o desenvolvimento dos projetos de BSC, uma vez que sua metodologia revela uma contínua interação com esses conceitos (HERRERO FILHO, 2005). Portanto, o primeiro BSC da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais. O projeto exige um arquiteto capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes para a construção do *scorecard*. O *scorecard* deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC, decididamente, não é apenas um painel de indicadores, mas uma ferramenta gerencial de indiscutível utilidade para facilitar o trabalho dos líderes empresariais na construção de sistemas de gestão estratégica (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003). De acordo com estes autores, para ser possível utilizar a ferramenta BSC, é importante que, no mínimo, três condições estejam satisfeitas na organização:

- a) O projeto de implantação e implementação do sistema de gestão estratégica deve ser da responsabilidade do líder e principal do negócio que nomeia e educa um time gestor do negócio para compartilhar e descentralizar suas decisões;
- b) A organização deve ter um documento preparado pelo líder e seu time gestor do negócio, o qual define seu direcionamento estratégico e sua diretriz de ordem superior, constituída pela visão de futuro, pela missão do negócio e pelos fatores críticos de sucesso da missão;
- c) O líder e seu time gestor do negócio devem estabelecer e documentar a relação entre a estratégia de negócio adotada e o desempenho planejado para a organização.

A Figura 3, apresentada na seqüência, mostra alguns exemplos de como empresas justificaram a construção de seus *scorecards*.

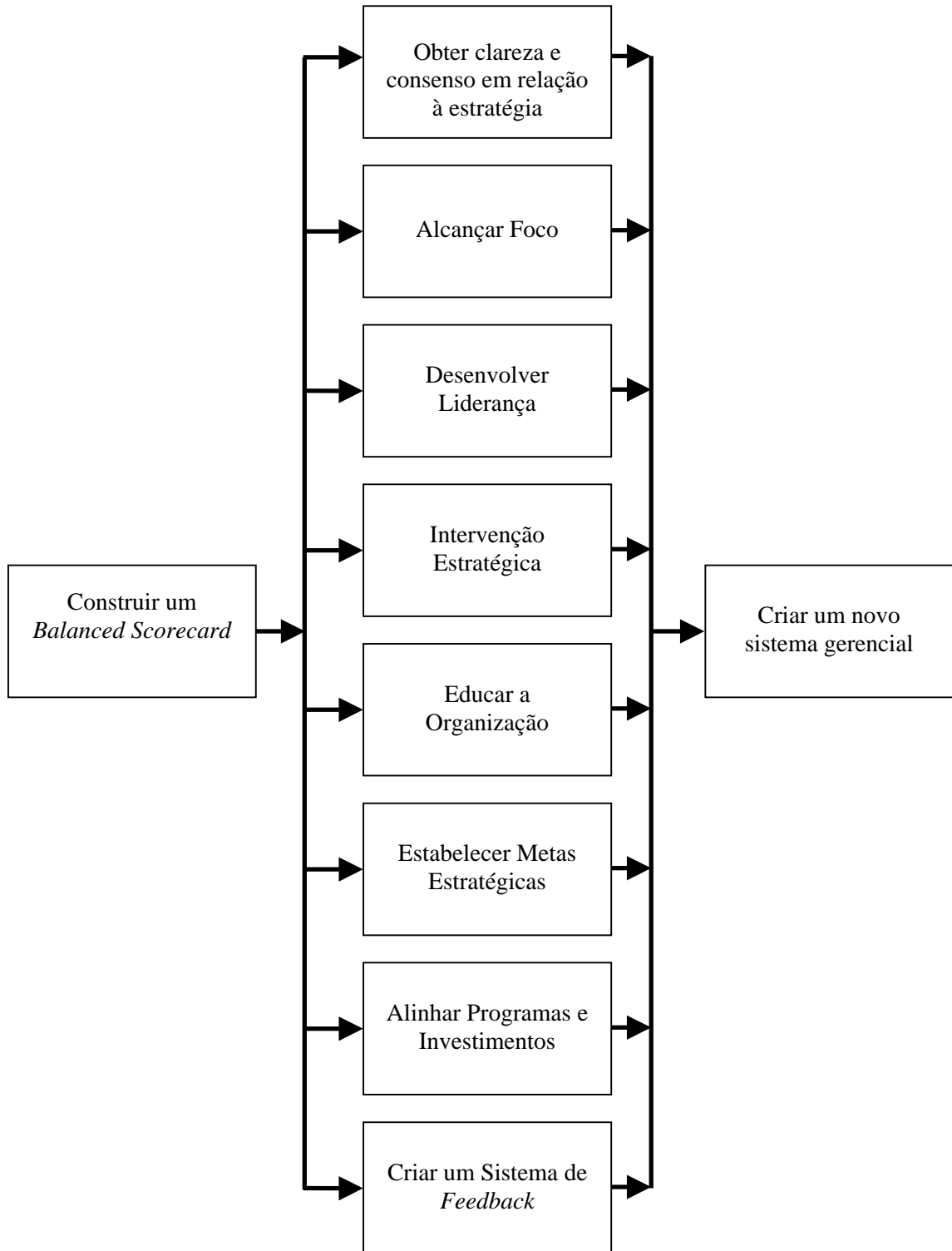


Figura 3 - Verificação do Scorecard na orientação de partes do processo Gerencial.

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Para Kaplan (2006) os administradores usam o *scorecard* para descrever e comunicar suas estratégias; alinhar unidades de negócio e serviços compartilhados para criar sinergias; estabelecer prioridades para iniciativas estratégicas; e reportar e orientar a implementação da estratégia.

Todos os relatórios extraídos das estratégias direcionadas se efetivam em um relatório único chamado mapa estratégico que, para Costa, A. (2006), contém objetivos, metas e ações, interligadas por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo distribuído pelas quatro dimensões da gestão são elas: Financeira; Clientes; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento.

O mapa estratégico é considerado também uma estrutura visual comum que insere os diferentes itens do BSC de uma empresa, numa cadeia de causa e efeito que interliga os resultados almejados com os respectivos impulsionadores.

As funções no mapa estratégico são: mostra o destino estratégico; destacar o valor do capital; representa visualmente a estratégia; liga o trabalho individual à estratégia; demonstra o fluxo de valor; e reforça a importância do conhecimento (HERRERO FILHO, 2005).

O mapa estratégico fornece um referencial, teórico e prático, para a narração da história da estratégia conduzida das organizações e Herrero Filho (2005) reforça dizendo que a execução de uma estratégia depende de sua compreensão pelos colaboradores da organização, que por sua vez precisa que lhes sejam traduzidas entendidas para estarem imbuídos no mesmo objetivo (Figura 4).

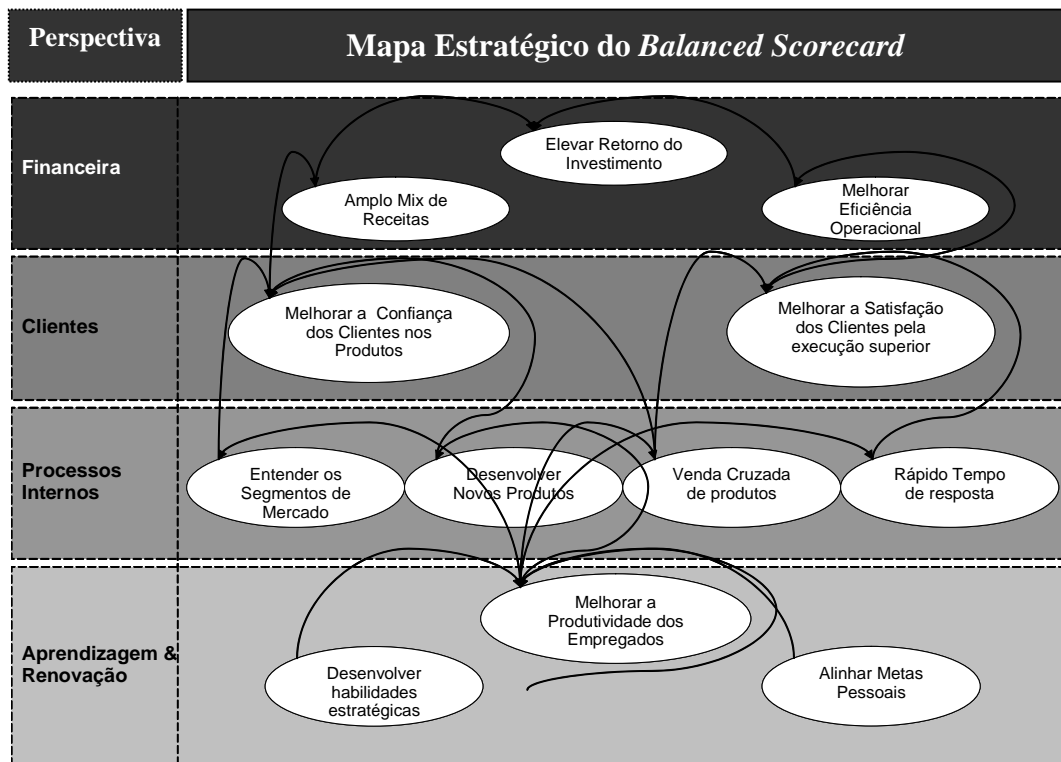


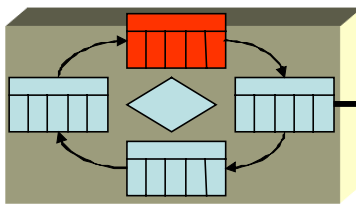
Figura 4 - Mapa Estratégico do BSC.

Fonte: Herrero Filho (2005).

2.2.3 As perspectivas de negócio do *Balanced Scorecard*

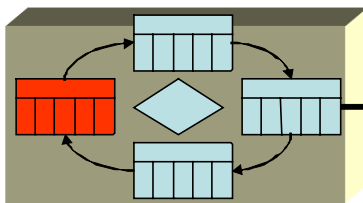
O BSC reduz a pressão sobre os administradores para encontrar e instalar a estrutura perfeita. Para qualquer escolha estrutural que fizerem, quando os administradores aplicam o *scorecard* empresarial para funções e unidades, essas unidades se tornam mais bem alinhadas às outras e à empresa. O processo começa na aplicação do BSC em nível mais alto, permitindo-se que os objetivos e os assuntos estratégicos sejam transmitidos em cascata para os níveis inferiores, onde são interpretados e personalizados segundo a situação específica enfrentada pelas unidades organizacionais de nível inferior. Esse é o processo pelo qual as unidades descentralizadas se tornam alinhadas entre si e com a estratégia corporativa (KAPLAN, 2006) (Figura 5).

A Perspectiva Financeira



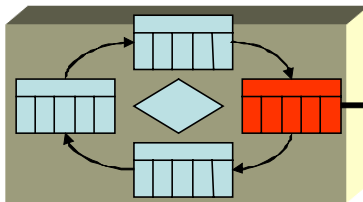
Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido e o retorno sobre o investimento para os acionistas.

A Perspectiva dos Processos Internos



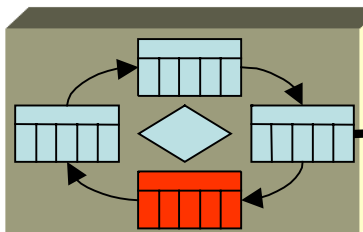
Identifica se os principais processos de negócios, definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa

A Perspectiva do Cliente & Mercado



Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo estão produzindo os resultados esperados em termos de: satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado.

A Perspectiva do Aprendizado & Crescimento



A **Perspectiva do Aprendizado & Crescimento** indica que competências essenciais, tecnologias e cultura organizacional são necessárias para a geração de valor, de forma integrada, em todas as perspectivas.

Figura 5 - Perspectivas de negócio do BSC.

Fonte: Kaplan (2006).

2.3 FUNDAMENTOS DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Criar e padronizar medidas e instrumentos de mensuração sempre foi um desafio para a humanidade, desde os tempos da caverna. Assim, desde a adoção do grama, metro ou litro, passando pela jarda, pelo pé e por outras unidades de medida, o homem foi conquistando patamares gradativos de sofisticação nas mensurações (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003). Assim sendo, o primeiro passo na avaliação de uma empresa é a análise de seu desempenho histórico. Uma boa compreensão do desempenho passado da empresa proporciona uma perspectiva essencial para o desenvolvimento e avaliação de previsões quanto ao desempenho futuro, admitindo-se que a empresa tenha histórico, o que nem sempre ocorre (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

A primeira etapa de um processo de medição de desempenho nasce com a necessidade de medir, isto é, o tomador de decisão precisa buscar um instrumento para tornar o seu processo de decisão menos aleatório e mais científico, ou seja, o estabelecimento de um sistema de medição deve se constituir numa ferramenta para apoiar o tomador de decisão. Dessa forma, a medição de desempenho não pode ser considerada a última etapa do processo de decisão, mas uma etapa que contribui para o aprimoramento desse processo (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

Para garantir aquilo que foi planejado e conseqüentemente alcançar os objetivos da estratégia – sejam financeiros ou não financeiros, é preciso medir o desempenho global, avaliar resultados e conseguir um bom aprendizado organizacional (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). A medição de desempenho foi conceituada por Zairi em seu livro *Mensuring performance for business results* (1994) como o ato sistemático de atribuir números a entidades (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003).

Assim, é fundamental que haja um método formal para a implementação da estratégia e para o controle adequado do desempenho da organização. Os sistemas utilizados para isso são denominados sistemas de gestão da estratégia

ou sistemas de medição de desempenho. Os sistemas de medição de desempenho estabelecem “unidades de medidas”, ou indicadores de desempenho, que representam a melhor maneira possível a estratégia elaborada e os fatores críticos do sucesso atual e futuro da empresa (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Portanto, utilizar alguns poucos instrumentos de medida é insuficiente para abranger o desempenho e o dinamismo da imensa complexidade da vida organizacional. É como se alguém pretendesse pilotar um enorme avião utilizando apenas alguns poucos instrumentos como o altímetro e o velocímetro, os quais são necessários, mas insuficientes para permitir uma avaliação do seu desempenho e para decidir e tomar ações adequadas a fim de mantê-lo funcionando e voando a contento (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003).

2.3.1 Indicadores de desempenho

Em tempos de globalização e competitividade, toda organização precisa ser transparente e clara nas suas relações com acionistas, clientes, intermediários, fornecedores, funcionários, comunidades e governo. Desta forma, a organização precisa adotar indicadores, medidas confiáveis e objetivos, que permitam razoável grau de consonância quanto à sua interpretação e sejam provocadores de formação de opinião pública, seja interna ou externa (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003). Na seqüência, o Quadro 3 esquematiza os conceitos dos autores.

QUADRO 3 - Exemplos de indicadores ou desempenho

Perspectivas	Indicadores e desempenho
Organização	<ul style="list-style-type: none"> – Retorno sobre o investimento – Margem de contribuição – Lucratividade do negócio
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Volume de vendas / Participação no mercado – Nível de atendimento de pedidos – <i>Mix</i> de produtos/serviços – Índice de satisfação dos clientes
Produção	<ul style="list-style-type: none"> – Índice de produtividade – Nível de qualidade / Qualidade dos processos de trabalho – Nível de refugo e de trabalho – Rendimento da matéria-prima
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> – Lançamento de novos produtos/serviços – Inovações em processos – Redução do tempo de criação de novos produtos e processos
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> – Índice de ganho financeiro – Margem de valor agregado – Índice de clientes inadimplentes – Tempo de ciclo financeira – Redução de custos fixos / Redução de custos variáveis
Logística	<ul style="list-style-type: none"> – Pontualidade na entrega – Nível de atendimento dos pedidos – Custos de distribuição – Giro do inventário
Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> – Custos das matérias-primas – Qualidade das matérias-primas – Disponibilidade de <i>just-in-time</i> das matérias-primas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> – Atração e retenção de talentos – Nível de satisfação no trabalho – Criatividade e inovação – Espírito de equipe e de empreendedorismo – Índice de absentéismo – Clima organizacional / Índices de acidentes no trabalho

Fonte: Chiavenato e Cerqueira Neto (2003).

Assim, as organizações de maneira geral necessitam permanentemente aferir se o seu desempenho está compatível com os objetivos estabelecidos. Portanto, para enfrentar com sucesso os desafios impostos pelo ambiente competitivo atual, torna-se necessário que o gerenciamento da organização e de seus processos operacionais estejam apoiados no cálculo e acompanhamento de indicadores que reflitam a performance global e departamental da organização e que esses indicadores estejam diretamente associados à consecução dos objetivos estratégicos (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

2.3.2 Modelos de decisão/mensuração e eficácia empresarial

Uma organização bem sucedida delinea a estrutura, a fim de combiná-la com sua situação. Assim, ela delinea seu próprio sistema técnico, decide se quer ou não crescer muito, se prefere tender para um ambiente que seja estável ou dinâmico, e assim por diante (MINTZBERG, 1995). Segundo Porter (1999), há mais de duas décadas os gestores estão aprendendo a atuar segundo um novo conjunto de regras. As empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas do mercado. Para o autor, uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença. Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos. Desta forma, a eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor do que os concorrentes.

2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dentre os vários modelos de acompanhamento de desempenho desenvolvidos para suportar os sistemas de gestão empresarial, serão listados, sucintamente, aqueles que possuem maior fundamentação teórica e já são utilizados nas empresas.

Optou-se nesta pesquisa por apresentar 6 modelos de avaliação de desempenho:

a) *Economic Value Added* (EVA):

O EVA é um sistema de gestão financeira que mede o retorno que os capitais próprios e de terceiros proporcionam aos seus proprietários. Ele mede a diferença entre o retorno sobre o capital de uma empresa e o custo desse capital (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

O EVA não é uma varinha mágica na análise de empresas, mas um instrumento adicional para esmiuçar empreendimentos e avaliar suas perspectivas em um mercado cada vez mais acirrado. É um cálculo relativamente simples que está sendo cada vez mais usado pelas empresas para detectar se estão ou não criando valor para seus acionistas (BLATT, 2000).

b) Capital Intelectual (CI):

A necessidade de desenvolver um mecanismo para mensurar o capital intelectual das empresas surge à medida que o valor de mercado das empresas calculado pelos investidores começa a se distanciar muito do valor expresso em suas demonstrações financeiras, isso porque, atualmente, os ativos mais representativos do patrimônio da empresa são intangíveis (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

De acordo com MacDonald (apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006) define capital intelectual como o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial.

c) Modelo *Quantum* de Medição de Desempenho de Hronec:

O modelo *Quantum* de Hronec (1994) busca o monitoramento dos processos, a satisfação dos clientes, o *benchmarking* de processos e a geração de mudanças por intermédio da medição do desempenho nas três dimensões: qualidade, tempo e custo. O relacionamento das dimensões de custo com a qualidade gera a satisfação correspondente ao valor para o cliente. E o relacionamento entre as dimensões qualidade e tempo atende às expectativas do cliente quanto à excelência no serviço (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

d) Modelo dos Três Níveis do Desempenho de Rummler e Brache:

Rummler e Brache (1994 apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006) propõem um modelo de três níveis para o aperfeiçoamento do desempenho a partir da visão da empresa no nível de organização, no nível de processo e no nível de trabalho/executor. O nível de organização contém os objetivos estratégicos, a estrutura da organização, o emprego dos recursos e as medidas em nível de organização. O nível de processo contempla os processos existentes, o fluxo do trabalho e os produtos que não atendem às necessidades do cliente. O nível de trabalho/executor compõe-se da contratação e promoção, das responsabilidades e dos padrões do cargo, do feedback, das recompensas e do treinamento.

e) Modelo de Melhoria da Performance de Sink e Tuttle:

O modelo proposto por Sink e Tuttle (1993 apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006) está centrado no planejamento e medição do desempenho para o gerenciamento da performance de uma organização. A proposta está suportada na necessidade de uma estratégia abrangente e bem integrada. Eles estabelecem um modelo de acompanhamento organizacional a partir da medição de sete critérios de performance a saber: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida, de trabalho, inovação e lucratividade.

f) Modelo de *benchmarking*:

O modelo *benchmarking* é uma medida de desempenho gerencial baseada nas melhores práticas, e, se destaca como um processo de medição de desempenho eficaz e eficiente no acompanhamento, controle e avaliação gerencial. A busca diária e incessante da superação é o ponto central para alcançar o sucesso empresarial. Outra característica importante, é o fato de obter informações sobre as melhores práticas no seu segmento de mercado ou em outros significa saber desenvolver uma política de desafios a cada instante (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

O processo de *benchmarking* deve visar à posição de liderança e não simplesmente copiar práticas de sucesso, sem um objetivo previamente especificado. O *benchmarking* fornece informação sobre as melhores práticas que, por sua vez, geram as idéias. É essa rápida aquisição de conhecimentos e descobertas que conduz ao desempenho superior (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

3 MATERIAL E MÉTODOS

Neste capítulo expõe-se a concepção geral de desenvolvimento da pesquisa, desde o tipo de pesquisa escolhido até o desenvolvimento do método de análise dos dados.

3.1 MATERIAL

Em primeiro lugar, foi realizado um levantamento teórico com a revisão bibliográfica acerca do tema Balanced Scorecard, e outros temas correlatos, com a intenção de fornecer dados para subsidiar a análise dos resultados. Parte deste levantamento constitui o capítulo do Referencial teórico..

O universo da presente pesquisa constituem-se das empresas algodoeiras, localizadas na cidade de Rondonópolis-MT, num total de 12. Para abordá-las, construiu-se um questionário, o qual é mostrado na seqüência, assim como a carta de encaminhamento do mesmo:

- a) Modelo de Carta enviada às empresas algodoeiras:

3.2 MÉTODOS

Para responder aos objetivos propostos no presente trabalho, optou-se por desenvolver uma pesquisa do tipo descritiva e com o método de pesquisa *survey* (levantamento), procedendo-se a solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado. Para tanto, foram aplicados os questionários junto a doze empresas algodoeiras situadas na cidade de Rondonópolis-MT, com 34 questões sobre BSC, baseadas nas teorias compiladas.

As pessoas que responderam os questionários foram os gerentes ou proprietários das empresas algodoeiras, uma vez, que são eles os tomadores de decisão e também os responsáveis pelas estratégias empresariais. Para os contatos, usou-se o telefone, a via eletrônica ou mesmo o contato direto. Nesse último caso, a aplicação do questionário foi feita por contato direto, onde a própria pesquisadora explicou o preenchimento. Naquelas onde o contato foi via correio eletrônico, esperou-se até seis semanas para a devolução dos questionários. Vale ressaltar que foram feitos vários contatos junto às doze empresas na tentativa de convencê-las para o seu preenchimento.

Os resultados obtidos foram analisados utilizando-se o *software SPSS* (Statistical Package for the Social Sciences), que permite realizar cálculos estatísticos em material da natureza da pesquisa (pesquisa aplicada – objetiva gerar conhecimentos pragmáticos dirigidos à resolução de problemas específicos) do que aqui foi obtido.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em primeiro lugar são feitas as análises descritivas dos resultados obtidos após a aplicação dos questionários, salientando-se que foram utilizadas planilhas do *software* (*Statistic*) versão SPSS. Para melhor compreensão, foi utilizada a seguinte legenda: frequência absoluta (f_i) e frequência relativa (fr_i).

Os questionários foram aplicados somente com empresas de uma cidade do Estado de Mato Grosso, em certo momento temporal (2006), sem a possibilidade de comparação com outras cidades e/ou regiões de outros Estados. Os questionários foram aplicados com os gestores das empresas algodoceiras de Rondonópolis, portanto, todas as respostas refletem o ponto de vista dessas pessoas.

4.1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

TABELA 1 - Tempo do empreendimento no mercado

Espaço de Tempo	f_i	fr_i
1 a 4 anoS	5	41,67
4 a 8 anos	4	33,33
Acima de 8 anos	3	25,00
Total	12	100,0

Verifica-se que as empresas algodoeiras são relativamente novas, pois, 41,67% delas está há mais de 4 anos em funcionamento no mercado e 33,33% de 4 a 8 anos, essa soma torna-se significativa, de acordo com a Tabela 1. Esse pouco tempo de atuação deve-se ao fato de que somente a partir da década de 1990 é que Mato Grosso passou a dominar tecnologia da cultura do algodão, o qual veio a ser cultivado em grandes áreas, colocando o Estado como o maior produtor. Portanto, foi a partir de então que começaram a surgir as algodoeiras, com a finalidade maior de aperfeiçoar o processo de comercialização da pluma.

Constatamos que a algodoeira mais antiga tem 11 anos apenas, isso nos mostra que buscou-se aperfeiçoar a técnica do cultivo do algodão para depois processá-lo.

TABELA 2 - Quantidade de funcionários existentes na empresa

Valores Médios	f_i	fr_i
31 até 45	2	16,7
46 até 70	5	41,7
Acima de 71	5	41,6
Total	12	100,0

De acordo com a Tabela 2, 41,6% dessas empresas possuem mais de 71 funcionários, caracterizando bom quadro de geração de emprego, em especial, devido às projeções de aumento da área plantada no Estado de Mato Grosso. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2006) Mato Grosso, é o principal estado produtor de algodão, responde por 50,79% da produção nacional, sendo a estimativa para esta safra, ao contrário da anterior, maior em torno de 39,80%, principalmente, devido à perspectiva de bons preços no período de comercialização. No Estado, os produtores, em sua maioria, constituem condomínios, colocando a produção diretamente no mercado internacional, através de contratos futuros, obtendo, desta forma, melhores resultados.

Nas Algodoeiras existe uma particularidade, para cada conjunto de

máquinas exige a mão de obra de aproximadamente 31 a 33 pessoas para operacionalizá-la, quanto mais conjuntos de máquinas se tem mais procura-se otimizar a mão de obra. Nas empresas pesquisadas o máximo de máquinas que as mesmas possuem são de 4 conjuntos.

Essas variações de quantidade de mão-de-obra deve-se muito a maneira que o gestor conduz e lidera a equipe, horários, tempo de funcionamento, estrutura física da algodoeira.

TABELA 3 - Frequência de formas pelas quais, a empresa visualiza o seu futuro

Formas de visualização	f_i	fr_i
Em expansão no setor, com investimento em desenvolvimento – instalações, tecnologia, equipamentos, treinamentos, etc.	11	91,7
Na mesma situação atual, sem aumentar o investimento	1	8,3
Sair do ramo do negócio	-	-
Total	12	100,0

Ao analisar de que forma as empresas visualizam o seu futuro (TABELA 3), percebe-se que mesmo com a competitividade do mercado, existe uma boa demanda, uma vez que nenhuma empresa pensa em sair do mercado. Verifica-se que 91,7% vêm o setor em expansão, na perspectiva de aumentar seus investimentos em desenvolvimento, instalações, tecnologia, equipamentos, treinamentos, etc. Este cenário sinaliza que as empresas estão, ou deveriam estar, sintonizadas com o que foi expresso por Hamel e Prahalad (apud MINTZBERG; QUINN, 2001), para os quais a melhor estratégia refere-se a antecipar vantagens competitivas, mais rápido do que os concorrentes possam imitar. De qualquer forma, todas, em algum grau, têm estratégias próprias, as quais talvez ainda não tenham atingido os níveis preconizados por Porter (1997).

Em relação à questão 4 do questionário, apresentado no apêndice foram obtidos resultados quanto a razão de ser da organização (o por que de sua existência).

[...] Industrializar a produção do algodão produzido pela fazenda.

[...] Se tornar uma empresa viável economicamente e competitiva no mercado. Fazendo com que seus funcionários tenham prazer e comprometimento com o trabalhar e com a empresa.

Percebe-se que a maioria das empresas algodoeiras de Rondonópolis, ainda não tem uma identidade bem definida, uma vez que somente duas empresas representadas ali pelo gerente lembrou de prontidão sem olhar no quadro exposto qual é a razão de ser de sua organização. Segundo Laruccia (2006), toda empresa, não importando o quanto grande ou pequena ela seja, necessita uma declaração de missão como uma fonte de direcionamento – um tipo de bússola, que permite a seus empregados, a seus clientes, e também a seus acionistas saberem o que a empresa representa e para onde liderá-la.

TABELA 4 - Freqüência da elaboração e utilização do planejamento estratégico

Respostas	f_i	fr_i
Sim	11	91,7
Não	1	8,3
Total	12	100,0

As empresas asseguram, entretanto, na Tabela 4 que a há uma contrasenso, mostra que grande maioria das empresas faz e utiliza o planejamento estratégico no seu dia-a-dia empresarial. Isto caracteriza que o foco de atenção dos gestores está voltado para as medidas positivas proveniente do planejamento estratégico, a fim de minimizar as ameaças de seu ambiente e em contrapartida, aproveitar as oportunidades que o mercado oferece. Tal afirmativa tem base em Costa, E. (2005), que diz que a gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno.

TABELA 5 - Auto-avaliação em relação à concorrência.

Tipos de Respostas	f_i	fr_i
Abaixo da concorrência	1	8,3
Um pouco abaixo da concorrência	4	33,3
Na média	5	41,7
Um pouco acima da concorrência	2	16,7
Bem acima da concorrência	-	-
Total	12	100,0

A Tabela 5 mostra que apenas duas empresas se auto-avaliam um pouco acima da concorrência. Tal constatação, deixa claro ser necessário à adoção de estratégias empresariais pelos gestores das empresas algodoeiras de Rondonópolis-MT, para criar a necessária vantagem competitiva, pois a estratégia

visa a diferenciá-las da concorrência. Como bem se expressou Lazzarini e Nunes (1999), a competitividade está associada à probabilidade de uma empresa continuar no mercado, de certo segmento, em um determinado período de tempo. Ela é caracterizada pela habilidade da empresa em produzir produtos melhores que seus concorrentes, deixando claro que a competitividade depende da existência de planos factíveis e reproduzíveis, isto é, sustentáveis, conforme postularam os dois últimos citados autores.

TABELA 6 - Uso de financiamentos

Tipos de Respostas	f_i	fr_i
Sim, de bancos	10	83,4
Sim, de <i>factoring</i>	1	8,3
Sim, de agências de fomento	-	-
Não	1	8,3
Total	12	100,0

No que tange ao suporte financeiro, a Tabela 6 demonstra que a maioria das empresas utiliza-se de financiamentos, sendo que 83,4%, de bancos. Isso demonstra certa dependência de capital de terceiros para atender à demanda financeira. Verificou-se ainda que tal posição de endividamento indica que as empresas estão utilizando de capital de terceiros na tentativa de gerar lucros. Deve-se ter um cuidado especial com o grau de endividamento incorrido pela empresa.

Percebe-se que apenas uma empresa não utiliza nenhum tipo de captação externa, isso pode nos remeter a duas hipóteses:

- a) A liquidez dessa empresa está positiva, permitindo assim que a mesma reutilize o capital próprio.
- b) Ou esta empresa não possui garantias (Bens para apresentar como garantia) reais que comumente as empresas que financiam solicitam.

4.2 ASPECTOS RELATIVOS À IMPORTÂNCIA DISPENSADA PELA EMPRESA À MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

TABELA 7 - Existência de debate em reuniões sobre o desempenho organizacional

Respostas	f_i	fr_i
Sim	10	83,3
Não	2	16,7
Total	12	100,0

As Tabelas 7 e 8 apresentam dados quanto à importância dispensada à medição de desempenho através das reuniões na empresa e sua periodicidade. Como era de se esperar, 83,3% das empresas debatem, em reuniões, a respeito do desempenho organizacional, o que ocorre, para 70% delas, numa periodicidade mensal. Foi possível constatar também que tais reuniões a respeito do desempenho organizacional abrangem a todos os níveis hierárquicos.

Segundo Oliva e Borba (2004), o gestor organizacional necessita de indicadores de desempenho que possibilitem o gerenciamento da estratégia do negócio e, ao mesmo tempo, mantendo o enfoque nos objetivos empresariais. Tais medidas auxiliam a demonstrar as relações de causa e efeito por indicador chave de sucesso, comunicando a estratégia a todos, ao mesmo tempo em que monitoram e localizam iniciativas.

TABELA 8 - Periodicidade das reuniões para avaliação do desempenho organizacional

Espaço Temporal	f_i	fr_i
Semestralmente	7	70,0
Anualmente	2	20,0
A cada dois anos	-	-
A cada cinco anos	-	-
Outro	1	10,0
Total	10*	100,0

*Dois entrevistados não responderam a esta questão.

TABELA 9 - Existência de comparação dos seus resultados da empresa com o planejado

Respostas	f_i	fr_i
Sim	11	91,7
Não	1	8,3
Total	12	100,0

Foi perguntado se a empresa compara seus resultados com o planejado e 91,7% disseram que sim, conforme Tabela 9. Portanto, fica evidente a importância de indicadores de desempenho, pois, eles propiciam a mensuração, análise e aperfeiçoamento dos resultados organizacionais, permitindo assim, a avaliação do desempenho obtido confrontando com os objetivos pretendidos. Com isso, os gestores podem alinhar a estratégia e os objetivos ao desempenho global da organização.

Quando perguntado se a empresa considera a medição de desempenho organizacional uma operação estratégica importante, a resposta unânime foi que sim. Desta forma, verifica-se estarem os gestores preocupados com o alcance de seus objetivos e com a continuidade da organização. Segundo Oliva e Borba (2004), o sucesso e a continuidade de uma empresa, seja ela do ramo que for, depende de seu desempenho que pode ser definido como o modo que uma empresa alcança os seus objetivos pretendidos.

Neste item, apresenta-se um comentário feito por um dos respondentes:

[...] Sim, considero. Pois, são através destas medições que podemos verificar e corrigir o que for necessário na organização, de nossas equipes e de nossos métodos de trabalho. “Com isso atingem-se os objetivos da corporação”.

TABELA 10 - Avaliação das vantagens que a medição de desempenho traz para a empresa

Fatores elencados	f_i	fr_i
Comparação de seu desempenho com o de outras empresas	1	8,3
Estabelecimento de metas para melhorias	2	16,7
<i>Marketing</i> para empresa	-	-
Revisão e alteração de procedimentos da empresa	2	16,7
Redução de custos	7	58,3
Motivação para melhoria da qualidade	-	-
Outros	-	-
Total	12	100,0

Finalmente a Tabela 10 trás um balanço sobre as vantagens que a medição de desempenho trás para as empresas. Em primeiro lugar destaca-se a redução de custos (58,3%), o que aponta quanto à predominância de preocupações de cunho prático e de subsistência. Merecem destaques, a ausência de respostas para os itens Marketing para a empresa e motivação para a melhoria da qualidade, o que pode ser decorrência de algum confundimento com relação às demais questões propostas, ou então, mais preocupantes, uma falta de visão inovadora quanto ao futuro.

4.3 ASPECTOS RELATIVOS ÀS CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

TABELA 11 - Grau de conhecimento a respeito das metas da empresa pelo público interno

Categorias	f_i	fr_i
Somente o proprietário	-	-
Proprietário e gerente	8	66,7
Todos os participantes internos – proprietário, gerente, funcionários em geral	4	33,3
Participantes internos e externos – proprietário, gerente, funcionários em geral, clientes, fornecedores, etc.	-	-
Total	12	100,0

Foi perguntado sobre quem conhece as metas (resultado esperado/planejado) da empresa. De acordo com a Tabela 11, verifica-se que a maior parte das informações 66,7% ficam restritas ao proprietário e ao gerente, enquanto que nas demais (33,3%), as informações são disseminadas a todos os participantes internos – proprietário, gerente e funcionários em geral. Percebe-se que os clientes e fornecedores não têm acesso a tais informações.

TABELA 12 - Forma que a empresa mede a participação no mercado

Variáveis	f_i	fr_i
Visita a outras organizações	-	-
Pesquisas técnicas	4	33,4
Informações de consultores	6	50,0
Informações de fornecedores	1	8,3
Outros	1	8,3
Total	12	100,0

Outro item importante é quanto à forma da empresa medir sua participação no mercado. De acordo com a Tabela 12, a metade delas faz uso das informações de consultores, o que significa internalizar conhecimentos de forma dinâmica e atualizadora. Considerando que a pesquisa técnica atinge a 33,4%, pode-se considerar que as duas variáveis talvez se somem o que é altamente positivo. Também importante é a opinião dos fornecedores, nesta amostra, contribuindo com cerca de 8,3% das respostas.

TABELA 13 - Frequência das pesquisas para medir o nível de satisfação de seus funcionários

Respostas	f_i	fr_i
Sim	7	58,3
Não	5	41,7
Total	12	100,0

Com respeito ao nível de satisfação dos funcionários, as frequências daquelas que o fazem, assim como o tempo decorrido entre uma pesquisa e outra, tem as suas frequências demonstradas na Tabela 13. Verificou-se que as empresas que o fazem (58,3%), a praticam semestralmente (57,1%), anualmente (18,6%) ou em períodos diversos (14,3%). Segundo Coda (1993) o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Portanto, o *endomarketing* é uma importante ferramenta para o aumento da competitividade da empresa.

TABELA 14 - Atributos escolhidos pela organização para identificar o nível de satisfação de seus funcionários

Variáveis	f_i	fr_i
Salário	7	58,3
Benefícios	3	25,0
Condições de trabalho	1	8,3
Treinamentos oferecidos	-	-
Acesso às políticas e metas da empresa	-	-
Outro	1	8,3
Total	12	100,0

Com respeito aos atributos escolhidos pela organização para identificar o nível de satisfação de seus funcionários, as respostas mais significativas estão na Tabela 14. O salário é um fator muito importante, mas não é o principal. Portanto, os gestores devem estar atentos à outros fatores como segurança, estabilidade, benefícios adicionais, oportunidades de crescimento, ou outro componente que satisfaça seus anseios. Segundo Chiavenato (1999), colaboradores que trabalham em cargos que satisfazem suas necessidades pessoais, conseguem executar as tarefas atribuídas de forma eficiente. E dessa forma, proporcionam ao cliente maior satisfação, de acordo com a Tabela 17.

TABELA 15 - Incentivo aos funcionários para apresentação de sugestão.

Respostas	f_i	fr_i
Sim	11	91,7
Não	1	8,3
Não sei	-	-
Total	12	100,0

Por sua vez, a Tabela 15 exhibe os resultados referentes à frequência do comportamento das empresas quanto ao incentivo aos seus funcionários a apresentarem sugestões, a qual é alta e predominante. Assim, pode-se perceber que os líderes dessas algodozeiras possuem um estilo de gestão participativa, dinâmico e democrático, valorizando as pessoas que fazem parte da organização.

TABELA 16 - Realização de pesquisas para medir o nível de satisfação de seus clientes

Respostas	f_i	fr_i
Sim	6	50,0
Não	6	50,0
Não sei	-	-
Total	12	100,0

Com relação ao público externo, a Tabela 16 trás informações bastante valiosas. Metade das empresas pesquisadas utiliza-se de pesquisa para medir o nível de satisfação de seus clientes, o que é feito, na maioria das empresas, semestral ou anualmente, demonstrando que mesmo com o pouco tempo de existência no mercado, essas empresas já possuem uma visão de gestão participativa enraizada.

De acordo com Centurião (2006) a imagem de uma empresa, é construída através do tempo, pelo somatório de todas as opiniões emitidas a seu respeito, seja por pessoas ou órgãos de imprensa. Toda vez que um cliente elogia um serviço que recebeu, toda vez que um jornal publica uma reportagem ou uma carta de cliente elogiando uma prestação de serviços, está contribuindo para a construção de uma reputação favorável, uma imagem pública positiva.

TABELA 17 - Atributos escolhidos pela organização para identificar o nível de satisfação de seus clientes

Atributos	f_i	fr_i
Preço	2	16,7
Qualidade dos produtos oferecidos	8	66,7
Qualificação dos funcionários	-	-
Imagem e reputação da empresa	2	16,6
Tempo de atendimento dos pedidos dos clientes	-	-
Outro	-	-
Total	6	100,0

Na seqüência, a Tabela 17 esclarece quanto aos atributos priorizados pelas empresas para identificar a satisfação dos seus clientes com respeito à

atuação das mesmas. Nota-se aqui algo que, comparado com as respostas da Tabela 10, pode conotar pequena incoerência de procedimentos. Na Tabela 17 66,7% elegeram a qualidade como principal atributo, item que não teve respostas na mencionada Tabela 10. Além disso, outros atributos importantes não obtiveram respostas, como se vê na tabela, podendo sinalizar para deficiências estratégias capazes de comprometer a competitividade.

Portanto, considerando ser a estratégia um processo dinâmico de aprendizado, quanto maior for a interação com os clientes, mais formas novas de atender às suas necessidades vão sendo criadas, surgindo, como consequência, novas abordagens estratégicas. Por isso, as empresas devem ter perspicácia estratégica para identificar as tendências inesperadas do mercado e necessidades de clientes ainda não articuladas.

Vale acrescentar que, para Porter (1997), o conceito de diferenciação consiste na habilidade da organização em diferenciar-se da concorrência através de um ou mais atributos, além do preço, que os consumidores consideram singular e valioso. Destarte, a organização se posiciona para satisfazer tais atributos.

TABELA 18 - Realização de monitoramento do tempo de atendimento do pedido dos clientes

Respostas	f_i	fr_i
Sim	7	58,3
Não	5	41,7
Não sei	-	-
Total	12	100,0

Outro item avaliado diz respeito ao monitoramento do tempo gasto entre o recebimento de pedidos de clientes e o seu atendimento, estando os resultados dispostos na Tabela 18. Percebe-se haver um esforço das empresas algodoeiras de Rondonópolis-MT para otimizar seu sistema logístico, possibilitando aos seus clientes maior confiabilidade e conseqüentemente uma maior satisfação, o que ainda não é partilhado por 41,7% das pesquisadas.

TABELA 19 - Existência de sistema de avaliação de correção de falhas

Respostas	f_i	fr_i
Sim	9	75,0
Não	3	25,0
Não sei	-	-
Total	12	100,0

Quanto à preocupação de analisarem falhas e, posteriormente corrigi-las, a Tabela 19 evidencia o comportamento das empresas analisadas. Os resultados concordam ao que foi postulado por Fleury e Hijjar (2006) que dizem ser o desempenho do fornecedor, o resultado de um conjunto de atividades desenvolvidas durante o ciclo do pedido. Ou seja, do processo que se inicia no momento em que o cliente começa a preparar o seu pedido, e se encerra quando, finalmente, toma posse das mercadorias compradas e considera a transação satisfatoriamente concluída.

Talvez seja pertinente adicionar-se um sistema que aponte falhas, uma vez que, a um cliente insatisfeito, resta sempre a alternativa de buscar um outro fornecedor, e com o qual irá comparar seu produto e/ou serviço.

TABELA 20 - Realização de planejamento econômico e financeiro das receitas e dos custos do produto

Respostas	f_i	fr_i
Sim	11	91,7
Não	1	8,3
Não sei	-	-
Total	12	100,0

A predominante preocupação com relação ao custo de produção (91,7%) está inserida na Tabela 20. Essa preocupação para a realização do planejamento econômico e financeiro das receitas e dos custos do produto demonstra o foco

que os gestores dessas empresas algodoeiras estão para com os objetivos organizacionais. Ressalta-se a máxima gerencial que diz que não basta apenas produzir e vender bem havendo a necessidade de se elaborar uma estratégia financeira que permita antever situações de risco para a empresa.

TABELA 21 - Forma de cálculo dos custos do produto da empresa

Variáveis	f_i	fr_i
Não conhece o custo por produto	-	-
Não existe cálculo de custos	-	-
Parcialmente	-	-
Existe, mas não é de forma estruturada	6	50,0
Sim, através de um sistema estruturado de custeio	6	50,0
Total	12	100,0

Ainda com respeito a custos, mais especificamente, percebe-se uma preocupação das empresas algodoeiras em relação a este tópico, com expresso na Tabela 21. Constatou-se que as empresas algodoeiras de Rondonópolis, utilizam-se do método tradicional de custeio, que tem como principal característica o enfoque no produto, que não utiliza grande número de critérios de rateio. Uma sugestão para essas empresas seria a utilização de outros métodos, como por exemplo, o ABC (enfoque nas atividades) e o método UP (enfoque no processo produtivo), conforme apontado por Gantzel e Allora (1996).

Para Gantzel e Allora (1996), o domínio das informações e técnicas de custeio é fundamental para a gestão das empresas nesse complexo ambiente atual. A gestão de custos constitui-se como uma atividade meio em qualquer organização, mas exerce um papel de extrema importância no processo de tomada de decisão, como por exemplo: investimentos, estudos de viabilidade, análises de desempenho de produtos/serviços, planejamento, orçamentos, precificação entre outros.

Adicionalmente, foi perguntado como é controlado o caixa, as contas a receber e contas a pagar das empresas algodoeiras de Rondonópolis, obtendo-se as seguintes respostas:

- a) Controle do Caixa: sistema informatizado, fluxo de caixa;

- b) Contas a Receber: através de planilhas com programa integrado, programação de vendas e relatórios de vencimentos, fluxo de caixa;
- c) Contas a Pagar: através de controle de aquisição e planejamento de épocas de vencimento; planilhas com programa integrado, fluxo de caixa.

TABELA 22 - Utilização de indicadores financeiros e não-financeiros

Respostas	Sim		Não	
	f _i	fr _i	f _i	fr _i
Rentabilidade	8	66,7	4	33,3
Qualidade do produto	6	50,0	6	50,0
Participação no mercado	5	41,7	7	58,3
Satisfação dos clientes	4	33,3	8	66,7
Tempo de atendimento do pedido do cliente	4	33,3	8	66,7
Outros	4	33,3	8	66,7
Investimento em tecnologia	3	25,0	9	75,0
Investimento em treinamento	3	25,0	9	75,0
Evolução do número de clientes	2	16,7	10	83,3
Evolução dos custos	1	8,3	11	91,7
Faturamento - valor	1	8,3	11	91,7
Investimento em ação social	1	8,3	11	91,7
Evolução do número de funcionários	1	8,3	11	91,7
Retenção de clientes com reclamação	1	8,3	11	91,7
Margem líquida	1	8,3	11	91,7
Número de fornecedores	-	-	12	100,0
Participação do cliente no faturamento	-	-	12	100,0
Evolução na posição do mercado	-	-	12	100,0

Deve-se ressaltar que a Rentabilidade indica o percentual de remuneração do capital investido na empresa, sobre o investimento. 66,7% dos pesquisados disseram que esse é o indicador mais utilizado para medir o desempenho. Segundo Costa, (2006), este inter-relacionamento entre medidas financeiras e

não-financeiras dispostas dentro das quatro perspectivas e interligadas, possibilitam que o conjunto de medidas de desempenho seja desdobrado, em forma de cascata, por toda organização. Isto possibilita que todos entendam a estratégia da empresa e compreendam, também, de que modo podem contribuir para que o desempenho da organização seja continuamente melhorado.

Verifica-se que a maioria das empresas algodoeiras de Rondonópolis utiliza-se de informações extraídas da sua contabilidade para sua tomada de decisão, sendo o indicador financeiro “rentabilidade” o mais utilizado, e os indicadores não-financeiros ficam em segundo plano.

Portanto, as principais características dos sistemas de medição de desempenho das empresas algodoeiras de Rondonópolis são através das perspectivas financeiras (rentabilidade, evolução dos custos e faturamento volume); perspectivas dos clientes (participação no mercado; satisfação dos clientes e evolução do número de clientes), perspectiva processos internos (qualidade do produto e tempo de atendimento do pedido do cliente) e por último a perspectiva do conhecimento e aprendizado (investimento em treinamento; investimento em ação social e evolução no número de funcionários).

Para facilitar a visão estratégica de toda a empresa Kaplan e Norton (2000 apud PRIETO et al., 2006) propuseram quatro perspectivas:

Perspectiva financeira. Monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas.

Segundo os autores, nesta perspectiva, as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. A primeira irá refletir nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a estratégia de produtividade irá refletir na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos.

Perspectiva do cliente. Pressupõe definições quanto ao mercado e

segmentos nos quais a organização deseja competir. Normalmente são definidos indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade.

Perspectiva dos processos internos. Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas.

Perspectiva do aprendizado e do crescimento. Empresas com condições de serem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa.

4.4 ASPECTOS RELATIVOS AOS ATORES PARTICIPANTES DO PROCESSO DE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DAS INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO DA EMPRESA

TABELA 23 - Responsável pela coleta dos dados para o sistema de medição de desempenho da empresa

Agente	f_i	fr_i
Proprietário	1	8,4
Funcionário da empresa especialmente mobilizado para a coleta dos dados	9	75,0
Diretor ou gerente da empresa	1	8,3
Contador	1	8,3
Outro	-	-
Total	12	100,0

Na Tabela 23 observa-se que as empresas algodoeiras de Rondonópolis dispõem de um colaborador especialmente mobilizado para a coleta dos dados. No entanto, se os gestores dessas empresas, difundirem a tecnologia da informação por toda a empresa, conseguirão aumentar as oportunidades do negócio, por meio da implementação de estratégias do tipo: controle rigoroso de custos, relatórios precisos e mensuração das atividades com maior exatidão.

TABELA 24 - Forma de processamento da informação pela empresa

Variáveis	f_i	fr_i
Por mim (respondente) mesmo, manualmente	-	-
Por mim (respondente) mesmo, com a ajuda do computador	4	33,3
Sem computador, mas com a ajuda de um profissional externo	3	25,0
Com computador e com a ajuda de um profissional externo	5	41,7
Total	12	100,0

Tudo isso é decorrência de postulados como eles formulados por Porter (1999), segundo o qual a revolução da informação está afetando a competição de três maneiras vitais:

- a) muda a estrutura setorial e, assim, altera as regras da competição;
- b) gera vantagem competitiva ao proporcionar às empresas novos modos de superar o desempenho dos rivais;
- c) dissemina negócios inteiramente novos, em geral a partir das atuais operações da empresa.

Em adição, neste contexto, a Tabela 24 mostra que a informação, na maioria das empresas, é processada por meio de computadores e com auxílio de um profissional externo (consultor). O sistema de informação deve ser construído como um instrumento flexível e dinâmico, dando suporte e otimizando o processo de gerenciamento (no que diz respeito ao uso de informações para planejar, acompanhar e avaliar atividades), subsidiando a tomada de decisão.

TABELA 25 - Tipo de informação processada pela empresa

Tipo	f_i	fr_i
Financeira	1	8,3
Operacional	11	91,7
Cálculo e pagamento de taxas e impostos	-	-
Perfil do mercado	-	-
Outro	-	-
Total	12	100,0

Ainda com respeito à informação, a Tabela 25 demonstra os tipos de informações processadas pelas algodozeiras de Rondonópolis, podendo ser verificado que a informação operacional é tida como a mais importante (91,7%). Percebe-se estarem as empresas focando apenas o Sistema de Informação Operacional (ênfase nas transações rotineiras), o que é um fator preocupante, uma vez que se pode explorar muito mais de um sistema de informação. Isto se explica pelo fato de que a maioria dessas empresas dispõe de um funcionário específico para tal atividade. Possivelmente um aprimoramento nesse sistema de informação possa ser útil, para que se tenha um algo estratégico, como, por exemplo, a integração dos dados internos e externos à organização. Dessa forma, poder-se-á aprimorar a tomada de decisão.

Os atores consultados foram solicitados a responderem as principais fontes de informações utilizadas em suas organizações para auxiliar em seu processo gerencial, tendo elencado as seguintes: internet; literatura (livros e manuais); experiências profissionais compartilhadas; Associação Mato-Grossense Dos Produtores de Algodão (AMPA); associações de classe.

Deve-se ressaltar, contudo, que os resultados apurados neste trabalho não podem ser generalizados para todas as algodoceiras brasileiras, por envolver geograficamente somente a cidade de Rondonópolis. Desta forma, as conclusões devem respeitar as fronteiras estruturais das empresas de cada cidade e/ou região. É provável que alguns dos resultados obtidos com essa pesquisa possam servir de referência a outras empresas algodoceiras, de outras cidades do país, desde que sejam feitas adequações, considerando-se suas características.

5 CONCLUSÕES

Na trajetória desta pesquisa procurou-se demonstrar como os conceitos do *Balanced Scorecard*, têm relevância e ganham uma nova dimensão nas mudanças estruturais e de perspectivas das empresas algodoeiras de Rondonópolis-MT, num contexto competitivo. O BSC não pode ser visto como apenas mais uma tendência, pois, como ficou demonstrado nas reflexões teóricas, é uma forte ferramenta para auxílio à tomada de decisão empresarial e também para implementação da estratégia organizacional.

Assim, em resposta ao foco de pesquisa deste trabalho, constatou-se que os principais sistemas de medição de desempenho utilizados por essas empresas são:

- a) as empresas promovem reuniões sobre o desempenho organizacional (83%), sendo que a maioria (70%) realizam-nas semestralmente;
- b) quanto aos indicadores e sistemas de medição utilizados, constatou-se que a rentabilidade e a margem líquida são os indicadores que mais foram utilizados;
- c) as principais características dos sistemas de medição de desempenho das empresas incluem: rentabilidade (66,7%), qualidade do produto (50%) e a satisfação dos clientes.

- d) com relação à importância dispensada à medição de desempenho, constatou-se que melhorar a gestão das empresas é uma questão de sobrevivência considerando a alta competitividade do mercado.

Considera-se que uma boa sugestão para aperfeiçoar o sistema de gestão é adotar como ponto de partida, a adoção de itens estratégicos situacionais. Por exemplo, como o sistema contábil vigente não está apto a fornecer informações relevantes para decisões de planejamento e controle, torna-se necessário desenvolver um sistema de medição que contenha indicadores, os quais, além de medir o desempenho de curto prazo, também permitam medir indicadores de longo prazo. Outras particularidades, que também devem ser observadas, referem-se à vinculação deste sistema de medição à estratégia organizacional e, também, à criação de valor para a empresa. Cabe mencionar que tais preocupações foram as grandes motivadoras da presente pesquisa, visando identificar uma metodologia de avaliação do desempenho estratégico adequada à realidade das empresas algodoeiras. Tendo em vista os resultados obtidos, constataram-se algumas limitações, ensejando novas perspectivas de estudos e abordagens, tais como:

- a) este estudo não se preocupou em estudar a relação entre o tipo de medição de desempenho organizacional e as condições financeiras das empresas analisadas;
- b) questionários foram aplicados somente com empresas de uma cidade do Estado de Mato Grosso, em certo momento temporal (2006), sem a possibilidade de comparação com outras cidades e/ou regiões de outros Estados;
- c) questionários foram aplicados com os gestores das empresas algodoeiras de Rondonópolis, portanto, todas as respostas refletem o ponto de vista dessas pessoas.

Em vista do exposto, os resultados apurados neste trabalho não podem ser generalizados para todas as algodoeiras brasileiras, por envolver

geograficamente somente a cidade de Rondonópolis, limitando as conclusões às fronteiras estruturais das empresas de cada cidade e/ou região. Mesmo assim, é provável que alguns dos resultados obtidos com essa pesquisa possam servir de referência a outras empresas algodoeiras, de outras cidades do país, desde que sejam feitas adequações, considerando-se suas características.

Conclui-se que as empresas algodoeiras aqui pesquisadas, Não existe um modelo de avaliação do desempenho estruturado e profissional, as empresas ainda pendem muito para a perspectiva financeira e demonstra que todas as ações são para melhorar os resultados financeiros – Lucro líquido e retorno do investimento para os acionistas, ainda não perceberam que se trabalharem os processos internos e criar estratégias inovadoras para manter a satisfação dos clientes (interno e externo) e a perspectiva de aprendizado dos recursos humanos tudo isso os leva ao objetivo que é criação de valor (financeiro) de forma integrada a todas as perspectivas.

Em vista disso, algumas avaliações podem ser feitas visando a obtenção de maior abrangência quanto ao status das empresas do setor, tendo como base a pesquisa.

Com maiores elementos, ter-se-á em mãos maior conhecimento, os quais podem ser úteis para a prática da medição de desempenho nas empresas de agronegócio, em especial no que se refere à indústria algodoeira, Como é sabido e foi aqui demonstrada, esta tem forte peso econômico, não apenas regional, mas para todo o PIB do País.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.. **A nova estratégia empresarial**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

HOUAISS A. E VILLAR, M.S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1.ed. Rio de Janeiro:Objetiva, 2001.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BLATT, A. **Criação de valor para o acionista – EVA e MVA**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 2000.

BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. **Estudo dos conceitos sobre o conteúdo da estratégia**: uma ilustração no campo da tecnologia da informação. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0373_Paper%20Iberoamerican%20-%20Final%20version.pdf >. Acesso em: 06 maio 2005.

CASSIANO, R. M. **Estratégias competitivas das empresas produtoras de sementes de soja**: um estudo exploratório no sul de Mato Grosso. 2005. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CNEC/FACECA, Varginha-MG, 2005.

CENTURIÃO, A. **Ombudsman**: a voz do cliente dentro da empresa. Disponível em: <http://www.rhoempreendedor.com.br/materias.asp?ID=788&ID_coluna=53>. Acesso em: 23 nov. 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I.; CERQUEIRA NETO, E. P. de. **Administração estratégica em busca do desempenho superior**: uma abordagem além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Boletim Administração em Pauta**, São Paulo, n. 75, dez. 1993. Suplemento.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

COSTA, A. P. P. da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DINIZ, F. **Exposição vai apresentar pesquisas de algodão**. Disponível em: <http://www.brazil-brasil.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=568> Acesso em: 21 out. 2005.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, P. F.; HIJJAR, M. F. **Serviço ao cliente e desempenho logístico no varejo virtual no Brasil**. Disponível em: <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-busca.htm?fr-varejo-virtual.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2006.

GANTZEL, G.; ALLORA, V. **Revolução nos custos: os métodos ABC e UP e a gestão estratégica de custos como ferramenta para a competitividade**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOODMAN, R. A.; LAWNESS, M. W. **Technology and strategy – conceptual models and diagnostics**. New York: Oxford University Press, 1994.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Levantamento sistemático da produção agrícola**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/default.shtm#>>. Acesso em: 17 nov. 2006.

KAPLAN, R. S. O encontro do Balanced Scorecard com o modelo 7S. **HSM Management**, Barueri, ano 10, n. 56, p. 132-136, maio/jun. 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LARUCCIA, M. M. **A missão empresarial**. Disponível em: <<http://www.inf.ucp.br/profs/pcerq/empreendimentos/download/Artigo%20Miss%20E3o%20Empresarial.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2006.

LAZZARINI, S. G.; NUNES, R. **Competitividade do sistema agroindustrial da soja**. São Paulo: PENSA/FIPE-Agrícola, 1999.

LEITE, D. C. de C. **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**. 2004. 125 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – UNB/UFPB/UFPE/UFRN, João Pessoa, 2004.

LEVY, A. R. **Estratégia em ação: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produto**. São Paulo: Atlas, 1986.

MING, C. **A hora e a vez do algodão**. Disponível em: <<http://www.jcsol.com.br/2004/07/04/celsoming.php>>. Acesso em: 21 out. 2005.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

OHMAE, K. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVA, F. A.; BORBA, V. R. **Balanced Scorecard: ferramenta gerencial para organizações hospitalares**. São Paulo: Iátria, 2004.

PORTER, M. E. A hora da estratégia. **HSM Management**, Barueri, ano 1, n. 5, p. 6, nov./dez. 1997.

_____. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRIETO, V. C. et al. Critical factors in Balanced Scorecard implementation. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, Jan./Apr. 2006.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno – teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

TILLES, S. **Como avaliar a estratégia das empresas**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997. Mineo. Tradução de How to evaluate a corporate strategy. Harvard Business Review, New York, p. 113, July/Aug. 1963.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo de carta enviada às empresas algodoeiras.

Prezado (a) Senhor (a),

Este questionário consiste em um instrumento de coleta de dados para subsidiar a elaboração de uma pesquisa aplicada, cujos resultados podem ser de interesse para a vossa empresa. Assim, ao solicitar a presente cooperação, informo que, em contrapartida à vossa participação, os resultados, após análise e interpretação, constarão de um relatório executivo, cujo teor lhe será enviado.

Acreditamos que os gestores das algodoeiras são responsáveis pela efetivação das mudanças organizacionais geradas pelas reestruturações dos processos produtivos e redefinição dos modelos de gestão. Assim, estamos enviando o presente questionário, elaborado para colher informações quantitativas e qualitativas, ressaltando que suas informações não serão divulgadas para quaisquer outras pessoas, uma vez que os dados levantados serão analisados em termos globais e agregados em conjunto de respostas.

Esperamos que V.S. se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões, informando que as respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Em vista disso, pedimos o favor de não escrever seu nome em qualquer lugar do questionário.

Reiteramos que o vosso apoio e críticas serão imprescindíveis para a concretização da pesquisa. Desta forma, contamos com sua colaboração na devolução deste questionário até dia ___/___/___.

Em caso de qualquer dúvida, favor entrar em contato com Elaine Borges, através dos telefones: (66) 9984-8200 ou (66) 3421-8738.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

.....
Elaine Borges Monteiro Cassiano
Mestranda

.....
Prof. Dr. Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro
Orientador

- Estabelecimento de metas para melhorias
 Marketing da empresa
 Revisão e alteração de procedimentos da empresa
 Redução de custos
 Motivação para melhoria da qualidade
 Outros. Especificar:.....
- 13) Quem conhece as metas (Resultado esperado/planejado) da empresa?
 Somente o proprietário
 Proprietário e gerente
 Todos os participantes internos – proprietário, gerente, funcionários em geral
 Participantes internos e externos – proprietário, gerente, funcionários em geral, clientes, fornecedores, etc.
- 14) De que forma a empresa mede a sua participação no mercado?
 Visita a outras organizações
 Pesquisas técnicas
 Informações de consultores
 Informações de fornecedores
 Outros. Especificar:.....
- 15) A empresa faz pesquisa para medir o nível de satisfação de seus funcionários?
 Sim Não
- 16) Caso afirmativo, qual é a freqüência da realização da pesquisa?
 Semestralmente
 Anualmente
 A cada dois anos
 A cada cinco anos
 Outros. Especificar:.....
- 17) Quais os atributos escolhidos pela organização para identificar o nível de satisfação de seus funcionários?
 Salário;
 Benefícios;
 Condições de trabalho;
 Treinamentos oferecidos;
 Acesso à políticas e metas da empresa;
 Outros. Especificar:.....
- 18) A empresa incentiva os seus funcionários a apresentarem sugestões?
 Sim Não Não sei
- 19) A empresa realiza pesquisas para medir o nível de satisfação de seus clientes?
 Sim Não Não sei
- 20) Caso afirmativo, qual é a freqüência da realização da pesquisa?
 Semestralmente
 Anualmente
 A cada dois anos
 A cada cinco anos
 Outros. Especificar:.....
- 21) Quais os atributos escolhidos pela organização para identificar o nível de satisfação de seus clientes?

- Preço
- Qualidade dos produtos oferecidos
- Qualificação dos funcionários
- Imagem e reputação da empresa
- Tempo de atendimento dos pedidos dos clientes
- Outros. Especificar:.....

22) A empresa monitora o tempo de atendimento do pedido dos clientes?

- Sim Não Não sei

23) Existe um sistema de avaliação de correção de falhas?

- Sim Não Não sei

24) A sua empresa faz planejamento econômico e financeiro da receitas e dos custos do produto?

- Sim Não Não sei

25) De que forma a empresa calcula os custos do produto?

- Não conhece o custo por produto;
 Não existe cálculo de custos;
 Parcialmente;
 Existe, mas não é de forma estruturada;
 Sim, através de um sistema estruturado de custeio.

26) De que forma é controlado o caixa da empresa?

.....

27) De que forma a empresa controla as contas a receber?

.....

28) Como é feito o controle das contas a pagar?

.....

29) Quais os indicadores de desempenho utilizados pela empresa:

- Rentabilidade
 Participação no mercado
 Faturamento – valor
 Investimento em treinamento
 Número de fornecedores
 Investimento em ação social
 Participação do cliente no faturamento
 Evolução do número de funcionários
 Qualidade do produto
 Evolução na posição do mercado
 Satisfação dos clientes
 Retenção de clientes com reclamação
 Investimento em tecnologia
 Evolução do número de clientes
 Tempo de atendimento do pedido do cliente
 Margem líquida
 Evolução dos custos
 Outro. Qual?.....

30) Quem fica responsável pela coleta dos dados para o sistema de medição de desempenho da empresa?

- Proprietário;
 Funcionário da empresa especialmente mobilizado para a coleta dos dados;
 Diretor ou gerente da empresa;
 Contador;
 Outros. Especificar:.....

31) De que forma a informação é processada na empresa?

- Por mim mesmo, manualmente;
- Por mim mesmo, com a ajuda do computador;
- Sem computador, mas com a ajuda de um profissional externo;
- Com computador e com a ajuda de um profissional externo.

32) Qual é o tipo de informação processada pela empresa?

- Financeira
- Operacional
- Cálculo e pagamento de taxas e impostos
- Perfil do mercado
- Outros. Especificar:.....

33) Indique as três mais importantes fontes de informação para você:

- Mais importante:.....
- Segunda mais importante:
- Terceira mais importante: