



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE – FARN**

Rosemary Batista da Silva

**INDICADORES DE DESEMPENHO : UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR DE CULTIVO DE CAMARÃO**

**NATAL – RN
2008**



ROSEMARY BATISTA DA SILVA

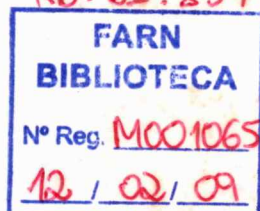
**INDICADORES DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE
CULTIVO DE CAMARÃO**

Monografia apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Joana D'arc Medeiros Martins,
M.Sc.

**NATAL – RN
2008**

RD: 31.857



657-3

S583 i

2008

lx. 01

**Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos**

Silva, Rosemary Batista da

Indicadores de desempenho: um estudo de caso no setor de cultivo de camarão / Rosemary Batista da Silva. – Natal: FARN, 2008.

46f.

Orientador: Joana D'arc Medeiros Martins (Msc.)

Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Indicadores de Desempenho – Monografia. 2. Índices Financeiros – Monografia. 3. Índices não Financeiros – Monografia. 4. Balanced Scorecard – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 65.012.2

ROSEMARY BATISTA DA SILVA

**INDICADORES DE DESEMPENHO : UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR DE CULTIVO DE CAMARÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovado em _____ de
_____ de _____, pela banca examinadora composta pelos
seguintes membros:

Joana D'arc Medeiros Martins, M.Sc.

Orientadora

Thereza Angélica B. De Souza Santos, M.Sc.

Membro examinador

Disiane de Fátima Araújo da Costa, Esp.

Membro examinador

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos, pelo apoio que deles recebo em todos os projetos de minha vida.

Ao meu querido, Stefan Peterhans, que constantemente me incentivou e me apoiou para conclusão deste curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus todo poderoso que me dá ânimo em todos os momentos de minha vida.

As orientadoras Josicarla Santiago e Joana D'arc, sem os incentivos e ensinamentos delas essa fase não seria alcançada.

Aos demais mestres do Curso de Ciências Contábeis que contribuíram com minha formação profissional e permitiram alcançar esse objetivo.

A organização que participou desta pesquisa, contribuindo com uma boa receptividade ao fornecer informações fundamentais na consecução deste estudo.

Um agradecimento em especial às amigas de curso, com destaque aos que dividiram comigo as expectativas do curso e contribuíram para que eu permanecesse entre elas, ignorando as diferenças e estimularam a criação do vínculo necessário ao caminhar juntos.

Enfim, a todos e todas que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste curso.

Muito Obrigada

RESUMO

O contemporâneo ambiente econômico, onde a internacionalização dos mercados tem direcionado para sensíveis mudanças em termos organizacionais, tem se destacado pelo aumento da exigência por parte dos consumidores, assim como pela crescente competitividade do mercado. Diante disso, as entidades enfrentam o dilema de detectar as melhores formas de se destacarem no mercado e não se defrontarem com possíveis discontinuidades. O estudo objetivou analisar a utilização dos indicadores de desempenho na tomada de decisões. Para que os objetivos propostos fossem atingidos, realizou-se uma revisão bibliográfica, tendo como finalidade levar o pesquisador ao conhecimento dos estudos já feitos nas literaturas especializadas, seguida de uma pesquisa de campo em uma empresa do setor de cultivo de camarão. Foi aplicado um questionário contendo perguntas abertas e fechadas com o diretor da empresa. O resultado da pesquisa demonstra que a empresa objeto do estudo de caso, utiliza com pouca frequência os indicadores de desempenho, estando concentrado nos índices financeiros especificamente os de liquidez corrente e nos não financeiros utiliza apenas os indicadores com custo com pessoal. Não possui nenhum tipo ou modelo de avaliação de desempenho. No entanto, faz comparações em relação ao que foi planejado e executado, mas não divulga as diretrizes e estratégias (missão, visão, estratégias e metas). As principais barreiras na visão do respondente para implantação de um sistema de medição de desempenho são: o tempo para coletar os dados e as dificuldades de analisar os dados coletados. Quanto aos indicadores de desempenho econômico, a empresa considera muito importante e utiliza a margem bruta, margem líquida e o retorno sobre o investimento. Já a receita sobre o patrimônio líquido e giro do ativo não utiliza para tomada de decisões. No que diz respeito aos indicadores de desempenho relacionado ao endividamento, a empresa considera importante e utiliza a participação no capital de terceiros sobre os recursos totais, não utilizando para tomada decisão a garantia do capital próprio em relação ao capital de terceiros.

Palavras-Chave: Indicadores de desempenho. Índices financeiros. Índices não financeiros.

ABSTRACT

The contemporary economic environment, where the internationalization of markets has directed sensitive to changes in organizational terms, has been highlighted by increased demand from consumers as well as the increasing competitiveness of the market. Thus, the authorities face the dilemma of detecting the best ways to deploy the market and not to cope with potential discontinuities. The study aimed to analyze the use of performance indicators in decision-making. For the proposed objectives are attained, there was a literature review, with the aim to bring the researcher to the attention of the studies already made in specialized literature, followed by a field research company in a sector of cultivation of shrimp. We administered a questionnaire containing questions open and closed with the director of the company. The result of research shows that the company object of the case study, using low frequency with the performance indicators and are concentrated in financial indices specifically to the current liquidity and uses only non-financial indicators with staff cost. Has no type or model for evaluating performance. However, it makes comparisons in relation to what was planned and executed, but does not disclose the guidelines and strategies (mission, vision, strategies and targets). The main barriers in view of respondent for deployment of a system for measuring performance are: the time to collect data and the difficulties of analyzing the data collected. As for indicators of economic performance, the company considers it very important and uses the gross margin, net margin and return on investment. Have the recipe on the net worth of assets and spin will not use for decision-making. With regard to performance indicators related to debt, the company considers important and uses the equity participation in third on the total resources, not using for making the decision to guarantee equity in relation to capital from third parties.

Key words: Performance indicators. financial indices. non-financial indices.

LISTAS DE ABREVIATURAS

ABCC	Associação Brasileira de Criadores de Camarão
AC	Ativo Circulante
BSC	Balanced Scorecard
CCL	Capital Circulante Líquido
ELP	Exigível a Longo Prazo
GCPCT	Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros
LC	Liquidez Corrente
LG	Liquidez Geral
LI	Liquidez Imediata
ML	Margem Líquida
PC	Passivo Circulante
PCTRT	Participação do Capital de Terceiros sobre os Recursos Totais
PMC	Prazo Médio de Cobrança
PME	Prazo Médio de Estocagem
PMF	Prazo Médio de Fabricação
PMPF	Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores
PMV	Prazo Médio de Vendas
ROI	Retorno Sobre Investimento
RSPL	Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	12
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 A CONTABILIDADE COMO CIÊNCIA SOCIAL.....	13
2.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
2.2.1 <i>Indicadores de Desempenho Relacionados aos Recursos Humanos</i>	19
2.2.2 <i>Indicadores de Desempenho Econômico</i>	21
2.2.3 <i>Indicadores de Desempenho Relacionado ao Endividamento</i>	22
2.2.4 <i>Indicadores de liquidez</i>	23
2.4 CUSTO PADRÃO.....	27
2.5 BALANCED SCORECARD.....	29
3 METODOLOGIA	31
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA.....	31
3.3 COLETA DE DADOS.....	31
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	32
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	33
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	33
4.2 ASPECTOS RELATIVOS ÀS CARACTERÍSTICAS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	33
4.3 ASPECTOS RELATIVOS À UTILIZAÇÃO DOS ÍNDICES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS.....	34
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	35
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXOS	39

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O contemporâneo ambiente econômico, onde a internacionalização dos mercados tem direcionado para sensíveis mudanças em termos organizacionais, tem se destacado pelo aumento da exigência por parte dos consumidores, assim como pela crescente competitividade do mercado. Diante disso, as entidades enfrentam o dilema de detectar as melhores formas de se destacarem no mercado e não se defrontarem com possíveis descontinuidades.

Assim, Figueiredo; Caggiano (2004) colocam que a globalização vivenciada pela economia, onde diversos países buscam a união em torno de uma proposta comum, procurando determinar cada vez uma maior ligação entre eles, movimentam tanto o ambiente externo como interno as organizações, o que culmina na necessidade de melhores práticas de gestão.

Torna-se então, essencial por parte dos gestores, o estudo das melhores formas de administrar, identificando maneiras que possam contribuir para a maximização dos resultados almejados pelos mais diversos interessados na situação empresarial, e ainda promover a racionalização de recursos. A responsabilidade imposta sobre os gerentes surge do dever destes para com o crescimento da empresa, visualizando-se o cerne desta questão, na seguinte afirmação de Garrinson; Noreen (2001, p. 2): "toda organização, seja grande ou pequena, tem gerentes, pois alguém precisa ser responsável pelo planejamento, pela organização dos recursos, pela direção do pessoal e pelo controle das operações".

Grande parte dos gestores já tem reconhecido à necessidade de buscar práticas gerenciais capazes de proporcionar uma administração eficiente, ou seja, aquela que utilize as melhores formas no alcance do resultado esperado. Tal fato tem contribuído sobremaneira para o desenvolvimento em termos administrativos, no entanto, a determinação de boas práticas gerenciais exige uma adequação de todo o ambiente empresarial, principalmente o comprometimento de todos aqueles que compõem o sistema organizacional, o que muitas vezes inibe o processo, já que interesses desencontrados atrasam a obtenção dos fins comuns.

Os desafios impostos pela nova economia, vão, portanto, modelando o comportamento esperado por parte dos gestores, mas, é extremamente necessário que o posicionamento destes seja estrategicamente impulsionador, detectando as melhores formas de atuar diante das mudanças econômicas encontradas.

O gestor torna-se assim, a pessoa capacitada na inserção da empresa no atual contexto econômico, e é visível que maneiras tradicionais de gestão já não cabem em um ambiente globalizado, onde a exigência não são mais as mesmas. Desta forma, deve haver a adequação do modelo de gestão até então praticado, ao que a economia determina.

A mudança no modelo de gestão é então, uma consequência das mudanças econômicas ocorridas, e este ajuste não é uma coisa momentânea, mas, continuada, dado que sua essência assim exige, afirmando Figueiredo; Caggiano (2004) que o modelo de gestão é fundamentado em cima de crenças, valores, convicções, e expectativas dos empreendedores e administradores da empresa, sendo tais pontos que definiram as práticas gerenciais a serem desenvolvidas na empresa.

Vê-se que tomar decisões com o objetivo de alcançar as metas traçadas, não é algo comum em todas as empresas, onde a figura do gestor é que dará as características de como as decisões serão tomadas. Desta forma, não é possível determinar um padrão para a administração de uma organização, embora, deva ser priorizado que as melhores formas de gerenciar sejam utilizadas para a obtenção da maximização dos resultados.

Tem-se utilizado com forma de adequação a este novo contexto administrativo, a incorporação de indicadores de desempenho quando do processo decisório. Tais indicadores são utilizados como ferramenta administrativa, de modo a contribuir com a maximização do resultado da riqueza da entidade.

A contribuição da utilização de indicadores de desempenho, reside na bandeira defendida e comprovada no atual contexto econômico, de que o êxito da administração depende de bons processos de planejamento, execução e controle, onde tais indicadores seriam os responsáveis pela etapa do controle, mensurando o desempenho, como o próprio nome já indica (GARRINSON; NOREEN; 2001).

É importante acrescentar, que a contabilidade é a propiciadora das informações necessárias a prática da mensuração de desempenho, uma vez que,

tem o registro e o controle sobre todos os fatos ocorridos nas transações empresariais.

A ligação da contabilidade com o processo de gestão, é algo que comprovadamente contribui para a maximização da riqueza da entidade, pois as decisões passam a ser baseadas em informações concretas, aumentando a probabilidade de serem decisões acertadas.

As empresas atuantes no setor de cultivo do camarão, na busca por melhorias e preocupadas em como atingir as suas metas, percebe cada vez mais a necessidade de implementar sistemas de informações, capazes de aumentar os resultados positivos de suas instituições.

A medição de desempenho, como parte integrante do sistema gerencial da empresa, constitui-se em um sistema de apoio para o planejamento, solução de problemas, controle, desenvolvimento de melhorias e motivação dos recursos humanos. Nesse sentido, qualquer ação a ser implantada por uma empresa precisa de acompanhamento, no sentido de verificar se as ações tomadas estão em conformidade com as metas estabelecidas e quais as medidas a serem tomadas para eventuais correções e erros.

Assim, o princípio básico da administração, de acordo com Kaplan; Norton (1997, p. 21) é “o que não é medido não é gerenciado”. Desta forma, como se dizer que se pratica planejamento, execução e controle, se não há levantamento mensurável, determinação de valores, diante da comparação do planejado com o executado.

Diante deste contexto, surge a seguinte questão problema: **a utilização de indicadores de desempenho contribui ao processo decisório das empresas do setor de cultivo de camarão?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se a utilização de indicadores de desempenho contribui ao processo decisório da empresa do setor de cultivo de camarão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar a participação da contabilidade no fornecimento de informações para a utilização dos indicadores de desempenho;
- Identificar quais são os indicadores de desempenho financeiro e não financeiro utilizado no processo decisório das empresas do setor de cultivo de camarão;
- Analisar a relação entre as características da empresa e as características da medição de desempenho organizacional.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

- Estudo realizado no setor de cultivo de camarão;
- Cidade de Natal/RN;
- Sujeitos de Pesquisa: Gestores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A CONTABILIDADE COMO CIÊNCIA SOCIAL

A contabilidade surgiu da necessidade que o homem tinha de contar, controlar e administrar seu patrimônio, seja com relação as reservas de comida, água, instrumentos de trabalho, etc. Isso significa dizer que a Contabilidade existe desde a origem do homem (HENDRIKSEN; VAN BREDÁ, 1999; IUDÍCIBUS, 2000).

Segundo Iudícibus (2000, p 30) “[...] o homem primitivo, ao inventariar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, ao contar seus rebanhos, ao contar suas ânforas de bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de Contabilidade”.

É importante frisar que a Contabilidade se mostra adequada à situação, assim, o momento é que determina sua participação, a prática rudimentar satisfazia, portanto, aquela realidade específica.

Mas, a idéia de controlar o patrimônio apenas para a sobrevivência da comunidade foi modificada em decorrência do capitalismo, o desenvolvimento do comércio foi um dos principais desencadeadores desta busca pela evolução contábil. Porém esta primeira evolução se deu em torno do controle voltado ao comércio, enfatizando os aspectos de registro, a dita escrituração contábil (HENDRIKSEN; VAN BREDÁ, 1999; IUDÍCIBUS, 2000).

A escrituração contábil, propiciada pelo método das partidas dobradas (sistema de registro patrimonial), satisfaz a realidade dos comerciantes da época, e embora a contabilidade já fosse visualizada como uma ciência não havia muita preocupação em aliar a prática com bases teóricas bem definidas (HENDRIKSEN; VAN BREDÁ, 1999; IUDÍCIBUS, 2000).

Somente com a Revolução Industrial, onde a Contabilidade assumiu o papel de controladora do acúmulo de capital e o número de usuários interessados, viu-se a necessidade de concretizar a participação da contabilidade no processo decisório. Assim, surgiu uma preocupação constante na ampliação da função da contabilidade, que deixa de ser visualizada apenas como ciência do controle (registros contábeis), e passa a ser considerada ciência da informação, contribuindo

ativamente no processo decisório (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999; IUDÍCIBUS, 2000).

Segundo Ferreira (2003) o objeto da contabilidade, fundamentalmente, assentava no registro da movimentação dos valores de organismo econômicos, com vista a conhecer a sua situação econômica-financeira, preocupação que se ligava com idéias de salvaguarda jurídica dos interesses dos credores. A contabilidade constitui uma técnica de observação econômica muito elaborada com muitos objetivos significativos para o desempenho da gestão e para um conhecimento mais abrangente da situação e perspectivas futuras das empresas e outras instituições.

A contabilidade é necessária à boa condução das entidades (pessoa física e jurídica). As informações por ela geradas devem ser úteis não só aos gestores, sócios e dirigentes, mas também aos funcionários de empresas, governo, clientes, fornecedores, financiadores, comunidade e público em geral.

A Contabilidade Gerencial – Planejamento, execução e controle são os pontos chaves para o processo de gestão. Ela tem traduzido a real funcionalidade da contabilidade, que tem o objetivo de fornecer informações úteis aos diversos usuários (IUDÍCIBUS, 2000).

Dentro deste enforque, Catelli (2001, p. 29) coloca:

um grande volume de métodos, técnicas, abordagens e preocupações desafiam a capacidade dos gestores no que diz respeito ao entendimento dessas questões, ao discernimento do que é ou não relevante, e principalmente, a como implementar as mudanças e obter resultados concretos.

Os gestores por serem responsáveis diretos pelo encaminhar da organização, os tendo sido delegada a função de administrar e maximizar o capital investido tem a obrigação de estudar as melhores formas de atuar em um contexto econômico totalmente novo. Assim, eles passam a buscar inovações que possam proporcionar as empresas sobre suas responsabilidades, o alcance de suas metas e a otimização do retorno esperado.

O papel do gestor é, portanto, essencial para que as organizações possam enfrentar o atual ambiente empresarial, determinando Stoner; Freeman (1999, p. 5)

para uma organização ser bem-sucedida em alcançar seus objetivos, satisfazer suas responsabilidades sociais, ou ambas as coisas, ela depende dos administradores. Se os administradores fazem bem seu trabalho, a organização provavelmente atingirá suas metas.

Os administradores necessitam enfrentar um novo processo, e para isto deve se preparar para realizar o melhor trabalho possível utilizando tudo que a ele for fornecido como auxílio a esta nova etapa. Passa-se a dar prioridade a uma gestão capaz de discernir entre o que é diferencial ou não para a tomada de decisão, valorizando métodos, ferramentas e filosofias gerenciais que possam dar subsídio ao alcance dos melhores resultados empresariais.

Figueiredo; Caggiano citam (2004, p. 26)

O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Esta definição já leva a perceber que para acompanhamento das mudanças econômicas advindas, tem-se na contabilidade um meio perspicaz de auxílio direto aos gestores. Tais contribuições provêm da necessidade enfrentada por esta ciência de atender os anseios sociais, correspondendo desta forma o seu caráter de ciência social.

A contabilidade passa assim, a ser enfocada dentro de um novo âmbito de atuação, ampliando o número de usuários aos quais se predispõe a satisfazer. De forma que, deixa de ser limitada apenas a usuários externos, dentre eles: investidores, governo, fisco, consumidores, fornecedores, dentre outros; para atender também a usuários internos, representados na figura do gestor.

A contabilidade voltada para o usuário interno dá-se o nome de contabilidade gerencial, a qual é definida por Atkinson et. al. (2000, p. 798) da seguinte forma:

Processo de produzir informações operacional e financeira para funcionários e administradores. O processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais de investimentos.

Vê-se desta forma que a contabilidade gerencial tem como foco os usuários internos, desenvolvendo-se sempre na intenção de permitir que os gestores possam ter em suas mãos as melhores formas de alcançar a eficiência e eficácia de sua administração.

Acrescentando ainda Atkinson et. al. (2000, p. 37) quanto à importância desta nova visão contábil:

Medidas da condição econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, estão disponíveis apenas nos sistemas de contabilidade gerencial. Além disso, a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional. A informação gerencial contábil é, também, um dos meios primários pelos quais operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem *feedback* sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro.

A contabilidade gerencial é, portanto, a detentora de informações capazes de auxiliar o processo decisório na obtenção das alternativas que levam aos melhores resultados. São informações essenciais, considerando o ambiente altamente globalizado como atual, no qual destaca-se a acirrada competitividade, que aumenta a necessidade de se desenvolver novas práticas empresariais, e conseqüentemente, fazer uso de meios que possam com elas lidar.

São inúmeros os meios gerenciais proporcionado pela contabilidade, dispostos entre métodos, ferramentas e filosofias. A contabilidade gerencial pode auxiliar o gestor no processo decisório através de inúmeros meios, devendo este optar por aqueles que se adaptam mais adequadamente ao seu ambiente empresarial. Desta forma, aqui será dado destaque às alternativas gerenciais que têm sido mais comentadas, assim, como mais utilizadas. Assim, o enfoque na contabilidade gerencial será limitado a sua utilidade ao processo decisório, a qual será descrita e observada através dos meios que aqui serão expostos.

Miranda; Silva (2002, p 10) afirmam que

A contabilidade gerencial deve ser compreendida como uma real contabilidade voltada para o gerenciamento e, portanto deve ser moldada para aquele usuário específico daquela informação, nunca confundida com informações diferentes da realidade ou interpretações sob ângulos do leitor, inclusive o leitor em descompasso com a honestidade ou divergente da realidade condizente com a necessidade exigida pela sociedade.

2.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Todas as empresas, de um modo geral, necessitam de um sistema de uma avaliação de desempenho, uma vez que a verificação continua do processo de avaliação permite que a empresa saiba como está indo a eficiência de suas ações e como se comportam as pessoas, os processos e os programas da organização (GONÇALVES, 2002).

[...] Os sistemas de medição de desempenho vêm ampliando seu papel nas organizações, incorporando-se cada vez mais ao gerenciamento do negócio. No passado, esses sistemas estavam voltados, principalmente, à contabilidade das empresas. Atualmente, os mesmos tornam-se parte integrante da implementação da estratégia e da avaliação de desempenho tanto de recursos humanos quanto da competitividade das empresas em relação ao seu mercado de atuação (COSTA, 2003).

Para Harrington (1993), se não puder medir, não pode controlar; se não controlar; não pode gerenciar; se não gerenciar, não se pode melhorar. Para o autor são críticas para:

- Avaliar as necessidades e o impacto de mudanças;
- Assegurar que os ganhos realizados não sejam perdidos;
- Estabelecer prioridades;
- Decidir quando aumentar responsabilidades;
- Estabelecer cronogramas realistas

Para Miranda; Silva (2002) qualquer tipo de ação a ser adotada por uma empresa precisa de um acompanhamento, para saber se está indo de conformidade

com as metas estabelecidas. Esses autores destacam as seguintes razões para as empresas investirem em um sistema de medição de desempenho:

- Controlar as atividades operacionais da empresa;
- Alimentar os sistemas de incentivo de funcionários;
- Controlar o planejamento;
- Criar e implantar e conduzir estratégias competitivas;
- Identificar problemas que necessitam intervenções dos gestores;
- Verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

De acordo com Miranda; Silva (2002), a medição de desempenho pode exercer vários papéis no processo gerencial como:

- **Visibilidade** – onde as medições são utilizadas para elaborar um diagnóstico inicial, antecedendo os possíveis problemas ou disfunções (pontos fracos) que possibilitem melhorias nos processos, além de medir o desempenho atual.
- **Controle** – quando se definem os padrões de desempenho e se pode comparar o resultado com os padrões pré-estabelecidos.
- **Melhoria** – serve para a empresa verifica se os impactos de possíveis intervenções no processo da empresa foram positivos ou negativos.
- **Implantação de Estratégias** – permite o desenvolvimento de sistema de medição vinculados a metas estratégicas direcionada as ações dos colaboradores, além de possibilitar a avaliação da empresa em relação ao ambiente externo.
- **Envolvimento dos Colaboradores** – o desenvolvimento do sistema de desempenho poderá contribuir para aumentar a participação dos funcionários no gerenciamento dos processos, a partir da divulgação dos indicadores. Pois, dessa forma, as medições poderão ser utilizadas como facilitadores do processo de aprendizado da organização, motivando as pessoas a se avaliarem e buscarem a melhoria nas suas atividades.

Com este processo de medição é possível identificar as capacidades da organização, pois a medição possibilita um diagnóstico prévio da situação da empresa, o acompanhamento através de padrões definidos, que possibilitam ações corretivas em tempo hábil, a partir de identificações de problemas; acompanhamento das ações de melhorias e comparações com o ambiente externo e o envolvimento dos colaboradores. Tudo isso contribui para que a empresa possua um maior controle e gerenciamento sobre suas atividades.

2.2.1 Indicadores de Desempenho Relacionados aos Recursos Humanos

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

- Custo com Pessoal

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

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

- Absenteísmo

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

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

Turn Over

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

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

- Quantidade de horas de treinamento

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

- Acidentes de trabalho

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

- Horas Extras

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

2.2.2 Indicadores de Desempenho Econômico

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

- Valor do Faturamento

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

- Margem Bruta

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

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

Margem Líquida (ML)

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

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

- Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)

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

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

- Retorno sobre o Investimento (ROI)

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

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

- Giro do Ativo / Investimento

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

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

2.2.3 Indicadores de Desempenho Relacionado ao Endividamento

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

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

- Participação de Capitais de Terceiros sobre os Recursos Totais (Quantidade)

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

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

- Garantia do capital Próprio ao Capital de Terceiros

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

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

2.2.4 Indicadores de liquidez

De acordo com Assaf Neto (2006, p. 189) “ Os indicadores de liquidez evidenciam a situação financeira de uma empresa frente a seus diversos compromissos financeiros”.

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

- Índice de Liquidez Corrente

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

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

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

- Índice de Liquidez Seca

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

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

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

- Índice de Liquidez Geral

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

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

- Índice de Liquidez Imediatamente

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

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

- Capital Circulante Líquido

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

O CCL é utilizado principalmente na elaboração da DOAR, em que analisa a variação ocorrida no ativo circulante em relação ao passivo circulante. Pode ser calculado através da seguinte fórmula:

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

2.3 CUSTO DA QUALIDADE

De acordo com Atkinson (2000, p. 84)

Qualidade é a diferença entre o que foi prometido ao cliente e o que ele recebeu. Qualidade não é a diferença entre o que o cliente quer e o que ele compra, porque as empresas não podem controlar ou se responsabilizar por atender as expectativas desconhecidas ou não razoáveis dos seus clientes.

Por outro lado Horngren; Foster; Datar (2000, p.484)

Determinam que a qualidade refere-se a uma grande variedade de fatores, adequação de uso, grau em que um produto atende às necessidades de um cliente ou às especificações de projeto e às imposições de engenharia. Os aspectos básicos da qualidade são:

1. Qualidade do projeto – exprime quão próximas as características dos produtos ou serviços estão das necessidades e desejos dos clientes.
2. Qualidade da adaptação – é o comportamento de um produto ou serviço em relação ao projeto e às especificações de produção.

Para Horngren; Foster; Datar (2000, p. 485)

Custos da Qualidade são custos em que se incorre para prevenir ou corrigir a fabricação de um produto de baixa qualidade. Esses custos

são voltados para a qualidade de adaptação e ocorrem em todas as áreas da cadeia de valor. Classificam-se em quatro categorias:

1. Custos de prevenção – custos incorridos para evitar a fabricação dos produtos em desacordo com as especificações.
2. Custos de avaliação – custos incorridos na detecção das unidades em desacordo com as especificações.
3. Custos da falha detectada internamente – custos incorridos quando um produto fora de conformidade é detectado antes da expedição para o cliente.
4. Custos da falha detectada externamente – custos em que se incorrem quando um produto fora de conformidade é detectado após a expedição para o cliente.

2.4 CUSTO PADRÃO

Um padrão é uma referência (benchmarking), ou “norma”, para a avaliação do desempenho. Padrões são encontrados em todos os lugares, também são amplamente empregados na contabilidade gerencial, em que estão relacionados à quantidade e ao custo dos insumos empregados na produção dos bens ou na prestação de serviços.

Os gerentes muitas vezes assistidos por engenheiros e contadores estabelecem quantidades e custos padrões para cada insumo principal, como matéria prima e tempo de mão-de-obra. As quantidades padrões ficam indicam quanto de um insumo deve ser empregado na fabricação de uma unidade do produto ou na prestação de uma unidade de serviço. Os custos (preços) padrões indicam qual deve ser o custo, ou preço de compra, do insumo. As quantidades e os custos reais dos insumos são comparados com esses padrões. Se a quantidade ou custo dos insumos se afastam significativamente dos padrões, os gerentes investigam a discrepância. O objetivo é descobrir a causa do problema e eliminá-la, de modo que não se reproduza. Este processo denomina-se administração por exceção.

Os custos padrões são utilizadas pelas organizações de fabricação, de serviço, de alimentos e sem fins lucrativos, todas, de alguma maneira, utilizam padrões (GARRINSON; NOREEN, 2001, p. 306)

Para Garrinson; Noreen (2001, p.307) existem duas categorias de padrões;

1. Padrões ideais – são aqueles que só podem ser alcançados dentro das melhores circunstâncias. Não admitem falhas do equipamento ou outras interrupções no trabalho e exigem nível de empenho que somente pode ser atingido pelos empregados mais qualificados e eficientes, trabalhando com empenho máximo durante todo o tempo. Alguns gerentes acham que esses padrões contêm um valor motivacional e sustentam que, embora os empregados saibam que raramente atingirão o padrão, este é uma lembrança permanente da necessidade de eficiência e empenho cada vez maiores. Poucas firmas utilizam padrões ideais. A maioria dos gerentes acha que os padrões ideais tendem a desestimular mesmo os empregados mais diligentes. Além disso, quando se adotam padrões ideais, as variações em relação a eles têm pouco significado. Por esse motivo, grandes variações são consideradas normais, e torna-se difícil “administrar por exceção”.

2. Padrões práticos - são definidos como aqueles que são "apertados, mais passíveis de serem alcançados". Eles admitem tempo de paralisação normal das máquinas e período de descanso dos empregados, e podem ser alcançados mediante um empenho razoável, embora altamente eficiente, considerando-se o trabalhador médio. As variações em relação a um padrão como esse são muitos úteis para a administração, visto que representam desvios das condições normais de operação e sinalizam a necessidade de atenção. Além disso, os padrões práticos podem atender a diversos objetivos. Na sinalização de condições anormais, eles também podem ser utilizados na previsão do fluxo de caixa e no planejamento do estoque. Os padrões ideais, ao contrário, não podem ser empregados em previsões e planejamento; eles não admitem ineficiências normais e, portanto, resultam em planejamento e cifras realistas.

O emprego dos custos padrões pode apresentar alguns problemas potenciais a maioria decorrente do uso inadequado dos padrões, da administração por exceção ou do emprego dos custos padrões em situações que eles não são adequados.

- Os relatórios da variação do custo padrão geralmente são elaborados mensalmente e muitas vezes liberados dias ou mesmo semanas após o final do mês. Em consequência, as informações neles contidas podem estar ultrapassadas que são quase inúteis. Relatórios oportunos e freqüentes, mais ou menos corretos, são melhores do que relatórios espaçados, muito preciosos mas já ultrapassados quando são divulgados.
- Os sistemas de relatórios de custo padrão podem apresentar tendência a enfatizar o cumprimento dos padrões via exclusão de outros objetivos importantes, tais como a manutenção e o aumento da qualidade, a pontualidade na entrega e a satisfação do cliente. Essa tendência pode ser reduzida por meio da utilização de medidas complementares de desempenho, concentradas nesses outros objetivos.
- Apenas atingir os padrões pode não ser suficiente; o aprimoramento contínuo pode ser necessário para se sobreviver no atual ambiente competitivo. Por esse motivo, algumas companhias concentram-se nas tendências das variações do custo padrão, objetivando a melhoria contínua, em vez de apenas cumprir os padrões.

2.5 BALANCED SCORECARD

Para Garrinson; Noreen (2001, p. 320) *Balanced Scorecard* consiste em um conjunto integrado de medidas de desempenho decorrentes da estratégia da empresa e que dão suporte a essa estratégia, em toda a organização. A estratégia é basicamente uma teoria sobre como alcançar as metas da organização.

Segundo Maher, (2001, p. 751) é um conjunto de metas e resultados que mostram o desempenho de uma organização, no atendimento dos objetivos que se relacionam com seus *stakeholders*. Representa uma ferramenta gerencial em que a organização reconhece sua responsabilidade com diferentes grupos de *stakeholders* – empregados, fornecedores, clientes, sócios no negócio, a comunidade e os acionistas. O *balanced scorecard* mede quão bem a organização está se saindo, à luz dessas necessidades e desejos, que competem entre si.

Os requisitos para definição desses indicadores tratam nos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e a estratégia empresarial:

- Financeira – o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo.
- Clientes – o BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.
- Processos internos – constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade.
- Aprendizado e crescimento – o objetivo desta expectativa é oferecer a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas, apresenta objetivos voltados à capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação.

Segundo Kaplan; Norton (1997, p. 25),

O *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

O BSC também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia. Esta definição recebe críticas, pois ela abrange mais do que a tomada de decisão, focando também a comunicação da estratégia e o *feedback* de seu cumprimento.

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégica;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Para Maher, (2001, p. 753) as organizações que tem utilizado o *balanced scorecard* tem descoberto que ele ajuda a alta e a média administração a estabelecerem e esclarecerem os objetivos e a estratégia da companhia, em face dos desejos conflitantes dos *stakeholders*.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esse trabalho realizou um estudo de caso tipo exploratório e descritivo, utilizando a pesquisa bibliográfica e de campo.

Para Salomon (1971, p. 141), as pesquisas que se apresentam como exploratórias - descritivas “são as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intenções de soluções, descreverem comportamentos[...]”.

Assim, o estudo de caso poderá ser usado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos), descritivo (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo).

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

Essa pesquisa foi efetuada na cidade do Natal, localizada no Estado do Rio Grande do Norte, no setor de cultivo de camarão.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através da aplicação de entrevista semi-estruturada (ver ANEXOS) com perguntas abertas e fechadas na empresa. Esta modalidade de entrevista, traduz-se na elaboração de um esboço das questões de interesse do pesquisador, que pode ir variando de acordo com o andamento da entrevista.

O sujeito de pesquisa foi o proprietário da empresa, realizada no período de setembro de 2008.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados colhidos foi feito de maneira descritiva, através da interpretação sobre as respostas obtidas pelo gestor da empresa.

Com objetivo de evidenciar as conclusões obtidas sobre os questionamentos formulados no estudo.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Foi aplicada uma pesquisa na empresa objeto do estudo, no setor de cultivo de camarão localizado na cidade do Natal/RN, através de uma entrevista estruturada contendo perguntas abertas e fechadas.

Através das respostas foi possível identificar o perfil do respondente, que é proprietário da empresa, tem vinte e seis anos de experiência no mercado, possui formação de nível superior e declara que o seu estilo de gerenciamento está focado em descentralizar bastante as decisões.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa está exercendo a atividade de cultivo de camarão no mercado natalense por mais de 10 anos; possui mais de quinhentos funcionários devidamente registrados, tem contrato de assessoria contábil e jurídica mensalmente e possui certificado/selo de controle de qualidade sobre os produtos produzidos em seu estabelecimento.

4.2 ASPECTOS RELATIVOS ÀS CARACTERÍSTICAS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

O proprietário declara que não possui nenhum tipo ou modelo de avaliação de desempenho. No entanto, faz comparações em relação ao que foi planejado e executado, mas não divulga as diretrizes e estratégias (missão, visão, estratégias e metas).

A empresa afirma que as principais barreiras para implantação de um sistema de medição de desempenho são: o tempo para coletar os dados e as dificuldades de analisar os dados coletados.

4.3 ASPECTOS RELATIVOS À UTILIZAÇÃO DOS ÍNDICES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS

O estudo demonstrou que a empresa afirma ser muito importante utilizar o índice de liquidez imediata e liquidez corrente, porém, para efeito de tomada de decisões não utiliza os índices de liquidez seca, liquidez geral e os resultados obtidos pelo capital circulante líquido.

Com referência aos indicadores de desempenho relacionados com recursos humanos, a empresa considera importante e utiliza do custo com pessoal. Com relação aos indicadores de atendimento, horas de treinamento, acidente de trabalho e índices de hora extra não acha importante, por este motivo não utiliza nas tomadas de decisões.

Em relação aos indicadores de desempenho relacionado ao ciclo operacional, a empresa considera importante e utiliza do prazo médio de venda (PMV) e prazo médio de cobrança (PMC). Com relação aos indicadores de prazo médio de estocagem de matéria-prima, prazo médio de fabricação e prazo médio de pagamento a fornecedores não utiliza nas tomadas de decisões.

Quanto aos indicadores de desempenho econômico, a empresa considera muito importante e utiliza a margem bruta, margem líquida e o retorno sobre o investimento. Com relação a receita sobre o patrimônio líquido e giro do ativo não utiliza para tomada de decisões.

No que diz respeito aos indicadores de desempenho relacionado ao endividamento, a empresa acha importante e utiliza a participação no capital de terceiros sobre os recursos totais, não utilizando para tomada decisão a garantia do capital próprio ao capital de terceiros.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo objetivou analisar a utilização dos indicadores de desempenho na tomada de decisões. Para tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica através de livros, revistas científicas, artigos científicos que falam a respeito do assunto. Seguida de uma pesquisa de campo, onde se aplicou um questionário com o gestor de uma empresa do ramo de cultivo de camarão, localizada na Cidade do Natal/RN.

Os indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros possuem uma fonte de informações que as empresas podem utilizá-las para tomar decisões precisas, eficientes e minimizar riscos com decisões erradas.

Nesse sentido faz-se necessário que todos os níveis da organização estejam envolvidos para atingir os objetivos bem como as metas da organização. A inexistência da avaliação de desempenho pode está acarretando a subutilização desses indicadores e conseqüentemente o processo gerencial desse setor.

O resultado da pesquisa demonstra que a empresa objeto do estudo de caso, utiliza com pouca freqüência os indicadores de desempenho, estando concentrado nos índices financeiros especificamente os de liquidez corrente e nos não financeiros utiliza apenas os indicadores com custo com pessoal.

Não possui nenhum tipo ou modelo de avaliação de desempenho. No entanto, faz comparações em relação ao que foi planejado e executado, mas não divulga as diretrizes e estratégias (missão, visão, estratégias e metas). As principais barreiras na visão do respondente para implantação de um sistema de medição de desempenho são: o tempo para coletar os dados e as dificuldades de analisar os dados coletados.

Quanto aos indicadores de desempenho econômico, a empresa considera muito importante e utiliza a margem bruta, margem líquida e o retorno sobre o investimento. Já a receita sobre o patrimônio líquido e giro do ativo não utiliza para tomada de decisões.

No que diz respeito aos indicadores de desempenho relacionado ao endividamento, a empresa considera importante e utiliza a participação no capital de terceiros sobre os recursos totais, não utilizando para tomada decisão a garantia do capital próprio em relação ao capital de terceiros.

Por se tratar de um estudo de caso, a limitação do método faz com que a pesquisa não possa generalizar o resultado para todas as empresas de cultivo de camarão.

Nesse sentido, para se obter um melhor resultado, recomenda-se que o estudo seja ampliado para todas as empresas da região neste seguimento, visto ser um setor que está em crescimento.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSAF NETO, A. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. Trad. André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- CARVALHO, José Ribamar Marques de. **Medição de Desempenho Empresarial: Um estudo nas organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte**. 2007.103f. Dissertação (Mestrado em ciências contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica: GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COSTA, Dayana Bastos. **Diretrizes para Concepção, Implementação e Uso de Sistemas de Indicadores de Desempenho para Empresas da Construção Civil**. Dissertação 2003.174f. (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Porto Alegre, 2003.
- FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa. **Contabilidade ambiental: uma informação para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2003
- FIGUEREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GARRINSON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. Trad. José Luiz Paravato. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo:Harbra, 2002
- GONÇALVES, J.P. **Desempenho organizacional: Seminário econômico**. 815. São Paulo, 2002.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: MAKRON, 1993.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael. **Teoria da contabilidade**. Atlas: São Paulo, 1999.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. Trad. José Luiz Paravato. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- IUDICIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. **A estratégia em Ação: "Balanced Scorecard"**
Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus,
1997.

MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos**: criando valor para a administração.
5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. da **Medição de desempenho**. Controladoria 7.
Porto Alegre: Brookman, 2002

SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 6. ed. Belo Horizonte:
Interlivros, 1971.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado.
5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ANEXOS

ANEXO1 - Modelo de Pontos a Serem Abordados em Semi-Estruturada

Para alcançar os objetivos traçados na pesquisa será levantando os dados necessários, e que serão investigados a partir dos seguintes grupos:

- Perfil dos entrevistados: neste tópico será verificado as informações relativas aos respondentes, ou seja:
 - a) Faixa etária do profissional;
 - b) Posição hierárquica dentro da empresa;
 - c) Grau de escolaridade;
 - d) Tempo de experiência.

- Característica da empresa: neste item será identificada a característica da empresa, onde as seguintes variáveis serão:
 - a) atividade especificada da empresa;
 - b) natureza jurídica;
 - c) tempo de desenvolvimento das atividades;
 - d) quantidade de funcionários na organização;
 - e) porte da empresa;
 - f) quantidades de produtos fabricados;
 - g) existência de algum tipo de certificação ISO.

- Característica da medição de desempenho da empresa: serão apresentadas as variáveis relacionadas a caracterização da empresa de medição de desempenho da empresa a ser investigada, conforme abaixo:
 - 1. recursos humanos;
 - a) absenteísmo;
 - b) turn over;
 - c) horas de treinamento;
 - d) acidentes de trabalho e;
 - e) índices de horas extras.

2. desempenho econômico;

- a) margem bruta;
- b) margem líquida;
- c) retorno sobre o patrimônio líquido;
- d) retorno sobre o investimento;
- e) giro do ativo/investimento.



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE

**Título da pesquisa: Utilização de Indicadores de Desempenho no Processo
Decisório do Setor de Cultivo de Camarão.**

Senhor (a) Diretor (a),

Esta pesquisa tem por objetivo subsidiar a elaboração da monografia de graduação em Ciências Contábeis de Rosemary Batista da Silva, RG nº 1.564.428, sob a orientação da Profª Ms. Joana D'arc Medeiros Martins do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

Por oportuno, agradecemos a vossa preciosa colaboração e nos colocamos a disposição para outros esclarecimentos que se façam necessários.

Aluna: Rosemary Batista da Silva – rosearj@hotmail.com - 84 9422-3540

Profª Ms. Joana D'arc Medeiros Martins – joanadarc@farn.br – 84 9981-3680

I. CARACTERIZAÇÃO DO REPRESENTANTE DA EMPRESA:

1. Sexo

☐ Masculino ☐ Feminino

2. Qual o seu cargo/função na empresa?

- ☐ Proprietário
☐ Administrador/Gerente
☐ Controller
☐ Outro(especificar)

3. Qual o seu tempo de experiência no setor de cultivo de camarão?

_____ano(s)

4. Qual o seu grau de instrução?

- ☐ Nível Médio Completo
☐ Nível Superior Completo
☐ Nível Médio Incompleto
☐ Nível Superior Incompleto
☐ Pós Graduação
☐ Outros(especificar): _____

5. Como você caracteriza seu estilo de gerenciar a sua empresa?

- ☐ Gerencio com base na minha intuição
☐ Gerencio com base em relatórios e indicadores
☐ Concentro as decisões comigo
☐ delego bastante as decisões
☐ Outros. Especificar _____

II-CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

6. Há quanto tempo a empresa exerce as atividades?

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

7. Qual o número de funcionários da empresa?

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

8. A empresa tem algum tipo de assessoria?

- ☐ Contábil ☐ Engenharia
- ☐ Jurídica ☐ Não tem
- ☐ Outras(especificar): _____

9. A empresa tem certificado/Programa de Qualidade?

- ☐ Sim. Qual? _____
- ☐ Não

III-ASPECTOS RELATIVOS ÀS CARACTERÍSTICAS DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA:

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

- ☐ Sim ☐ Não

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

- ☐ Sim ☐ Não

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

- ☐ Sim ☐ Não

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

- ☐ Sim ☐ Não

14. Na sua opinião quais as principais barreiras para implantação de um sistema de medição de desempenho?

- ☐ Tempo para coletar os dados
- ☐ Dificuldade para analisar os dados
- ☐ Quantidade de indicadores
- ☐ Falta de motivação por parte dos funcionários
- ☐ Falta de interesse pela direção
- ☐ Custo -benefício
- ☐ Dificuldade de elaborar objetivos e estratégias
- ☐ Outros _____

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

Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 03 – Importante; 05 – Muito importante; Os números 02 e 04 são opiniões intermediárias.

← Não é importante Muito importante →

Quadro 1 – Indicadores de Liquidez

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

Quadro 2 – Indicadores de Desempenho Relacionados com Recursos Humanos

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA			
Custo Pessoal	$\frac{\text{Custo com Pessoal}}{\text{Orçamento Previsto}} \times 100$	sim () não ()	01	02	03	04 05
Absenteísmo (%)	$\frac{\text{Número de Faltas}}{\text{Nº de dias de trabalho}} \times 100$	sim () não ()	01	02	03	04 05
Turn Over (%)	$\frac{\text{Nº de funcionários desligados da Empresa}}{\text{Nº total de funcionários}} \times 100$	sim () não ()	01	02	03	04 05
Horas de Treinamento (h/func)	$\frac{\text{Total de horas de treinamento}}{\text{Nº de funcionários}}$	sim () não ()	01	02	03	04 05
Acidentes de Trabalho	Nº de acidentes	sim () não ()	01	02	03	04 05
Índice de horas extra (%)	$\frac{\text{Total de horas extra}}{\text{Total de horas Trabalhadas}}$	sim () não ()	01	02	03	04 05

Quadro 3 – Indicadores de Desempenho Relacionados ao Ciclo Operacional

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

Quadro 4 – Indicadores de Desempenho Econômico

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

Quadro 5 – Indicadores Relacionados ao Endividamento

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

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