

MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL: UM ESTUDO NAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR SALINEIRO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

José Ribamar Marques de Carvalho

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG-PB)

ribamar.ccjs@ufcg.edu.br

José Matias-Pereira

Universidade de Brasília (UnB)

matias@unb.br

Lúcia Silva Albuquerque

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG-PB)

luciasalbuquerque@gmail.com

Fernanda Marques de Almeida Holanda

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG-PB)

fernanda.mah@gmail.com

RESUMO

Dentro do processo decisório das empresas, há uma grande necessidade de informações tempestivas para auxiliar a tomada de decisões. As informações planejadas e controladas devem ser coletadas, armazenadas e processadas, de forma que, todos os que trabalham com essas informações possam saber e sentir que estão operando com dados mais próximos possíveis da realidade. Desta forma, os indicadores de desempenho constituem-se de um conjunto de informações capazes de favorecer as atividades empresariais. Esse estudo tem como objetivo investigar as principais características da medição de desempenho empresarial das organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte. Para isso, foram pesquisadas 31 empresas do setor de um total de 39 organizações. Utilizou-se do SPSS, versão 13.0, para efetuar a análise descritiva dos dados, bem como os testes estatísticos não-paramétricos (Teste Exato de Fisher e Qui-Quadrado). Das sete hipóteses testadas, quatro hipóteses foram rejeitadas e três foram aceitas. Os resultados apontam que os indicadores financeiros mais utilizados foram os relacionados ao ciclo operacional e ao desempenho econômico. No tocante aos indicadores não-financeiros, os mais utilizados foram os relacionados à qualidade dos produtos, satisfação do cliente, evolução da posição no mercado, avaliação dos fornecedores e valor da marca.

Palavras-chave: Medição de desempenho empresarial. Processo de gestão empresarial. Setor salineiro.

Área Temática: Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

As novas estratégias de gestão das organizações oriundas da competitividade vêm ocasionando o surgimento de sistemas de informações gerenciais capazes de minimizar as dificuldades encontradas no âmbito das decisões das empresas, tentando desta maneira superar os limites da contabilidade tradicional.

O gerenciamento das práticas organizacionais, principalmente as relacionadas às medidas de desempenho organizacional, precisa ser revisto a cada momento e aperfeiçoado, para garantir que a utilização das informações gerenciais seja capaz de satisfazer as necessidades daqueles que estão inseridos no processo decisório.

Na tomada de decisões organizacionais, o que parece ser simples na maioria das vezes é complexo e precisa de análises diferenciais e alternativas para viabilizar o processo decisório, mostrando que os gestores necessitam conhecer as informações necessárias a cada decisão como maneira de maximizar resultado. Atualmente existem várias ferramentas, bem como modelos gerenciais que são utilizados no ambiente interno das empresas como alternativa de mensurar de forma mais adequada seus resultados e conseqüentemente adquirir vantagem competitiva no mercado.

A quantidade de publicações a respeito do assunto cresce em um ritmo considerável: cerca de vinte por cento do tempo dos pesquisadores tem sido dedicado ao tema desde 1994, de modo que em 2003 já havia mais de 12 milhões de sites na internet relacionados ao assunto (HOURNEAUX JR. *et al apud* DE WALL, 2005, p.01).

Analisando a importância que as medidas de desempenho representam para monitoramento das atividades e metas organizacionais, em curto ou longo prazo, o estudo foi desenvolvido nas empresas do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte, por ser um setor que produz cerca de 95% da produção nacional do sal marinho produzido no Brasil e ser o 9º produtor mundial do produto segundo informações do SIESAL (2005), o que justifica a representatividade econômica desse setor para a economia nacional e principalmente para o estado do Rio Grande do Norte.

Diante do exposto, e dada a importância da utilização de indicadores de desempenho (financeiros e não-financeiros) no processo de avaliação empresarial, surge o seguinte questionamento: **Quais as características da medição de desempenho empresarial utilizadas pelas organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte?**

Para responder ao problema de pesquisa definiu-se o seguinte objetivo: investigar as principais características da medição de desempenho empresarial das organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução das Medidas de Desempenho Empresarial

A crescente concorrência entre os mercados, oriundos da globalização, provocou uma grande modificação nos ambientes das empresas. A partir disso, várias metodologias, aliadas ao esforço incansável de estudiosos das ciências organizacionais, fizeram surgir novas formas de avaliar e minimizar as dificuldades enfrentadas no processo decisório.

Segundo Neely e Bourne (2000) no início do século XX a Dupont e a General Motors começaram a desenvolver os primeiros indicadores de desempenho financeiro.

No entendimento desses autores os indicadores financeiros conseguiram atingir um desenvolvimento bastante expressivo, aproximadamente até a década de 80. Entretanto, os executivos que exerciam as atividades no âmbito gerencial começaram a reconhecer e sentir necessidade de buscar novos indicadores, já que, indicadores meramente financeiros eram inadequados para administrar os negócios modernos. As mudanças haviam ocorrido, mas as medidas de mensuração não tinham acompanhado esse processo. Afirmam ainda que no início dos anos 80 a necessidade por novas medidas cresceu, mas ainda predominantemente,

medidas financeiras. Era necessário introduzir medidas de desempenho não financeiro relacionadas à satisfação do cliente, satisfação de empregado, desempenho de operações internas, capital intelectual e ativos intangíveis. Naquele momento cada uma destas medidas individuais de desempenho foi projetada para completar as medidas financeiras preexistentes.

Conforme Ghalayini e Noble (1996):

“The literature concerning performance measurement has had two main phases. The first phase began in the late 1880s and went through the 1980s. In this phase the emphasis was on financial measures such as profit, return on investment and productivity. The second phase started in the late 1980s as a result of changes in the world market. Companies began to lose market share to overseas competitors who were able to provide higher-quality products with lower costs and more variety. [...] The implementation of these changes revealed that traditional performance measures have many limitations and the development of new performance measurement systems is required for success.”

Para os autores a literatura relativa à medição de desempenho teve duas fases principais. A primeira fase começou nos recentes 1880. Nesta fase a ênfase estava em medidas financeiras como lucro, investimento e produtividade. A segunda fase começou nos recentes 1980, como resultado de mudanças no mercado mundial. Companhias começaram a perder parte de mercado para organizações que puderam proporcionar produtos com maior qualidade, despesas inferiores e com maior variedade. [...] A implementação destas mudanças revelou que as medidas de desempenho tradicionais têm muitas limitações e o desenvolvimento de novos sistemas de medição de desempenho é exigido para que se possa obter sucesso.

Historicamente, a literatura específica tem demonstrado que as empresas têm feito uso exaustivo e exclusivo de medidas financeiras nos diversos segmentos organizacionais, entretanto, o consenso presente na literatura, demonstra que o controle estratégico baseado apenas nesses indicadores é bastante limitado e não maximiza as chances das organizações continuarem a obter sucesso.

2.2 Importância das Medidas de Desempenho Empresarial

Dentro do processo decisório das empresas, há uma grande necessidade de informações tempestivas para auxiliar a tomada de decisões. As informações planejadas e controladas devem ser coletadas, armazenadas e processadas, de forma que, todos os que trabalham com essas informações possam saber e sentir que estão operando com dados mais próximos possíveis da realidade. Desta forma, os indicadores de desempenho constituem-se de um conjunto de informações capazes de favorecer as atividades empresariais.

Rummler e Brache (1994) asseguram sobre a importância de um sistema de mensuração de desempenho, enfatizando que a ausência deste sistema afeta negativamente o desempenho global das organizações. No entendimento deles, vários motivos justificam a importância de um processo de medição de desempenho, tendo em vista que, sem um processo de medição, o desempenho não pode ser gerenciado e, conseqüentemente, não se pode identificar adequadamente os problemas, nem estabelecer um conjunto de prioridades, assemelhando-se, assim, a um conjunto de adivinhações desordenadas.

A partir disso, pode-se dizer que já não basta possuir a informação, uma vez que a vantagem competitiva das organizações pode está relacionada à capacidade de transformar a informação em conhecimento e utilizá-lo para maximizar riqueza. O alcance dos objetivos representa o desempenho da empresa, desde que estes estejam alinhados à sua estratégia e possam ser controlados através de indicadores que visam à quantificação de critérios que estejam atrelados ao sucesso empresarial.

O que se pode perceber na definição desses estudiosos é que a avaliação de desempenho era realizada sob o enfoque dos demonstrativos contábeis financeiros tradicionais, evidenciando, desta forma, uma necessidade de novos indicadores hoje conhecidos pelos especialistas do assunto como indicadores não-financeiros.

Sobre esse aspecto, pode-se dizer que a importância das medidas de desempenho dentro de um sistema estratégico faz gerar um grande nível de mensuração das informações. A medição dessas informações precisa ser realizada com rapidez e confiança para agilizar o processo decisório. Mas o que significa medir?

Na visão de Ferreira (1999), medir significa determinar ou verificar, tendo por base uma escala fixa, a extensão, medida, ou grandeza de mensurar. Neste contexto, Kaplan e Norton (1997, p.21) afirmam que, dentro do ambiente das entidades, “[...] medir é importante: O que não é medido não é gerenciado”. Salterio e Webb (2003, p. 41) vão mais além, ao afirmar que “o que é medido é gerenciado”, precisa ser substituído por “o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado”. Para eles um sistema corretamente implementado pode ajudar a articular a estratégia empresarial.

Nesse sentido e na caracterização da importância do processo de medição de desempenho organizacional, Baker e Maddux (2005) destacam que: *“From a process perspective, what you do not understand you can not manage, and what you do not effectively measure, you cannot understand. Within the context of a process perspective, a structured methodology of measurement development demystifies the task.”* Ou seja, não há possibilidade de administrar o que não se entende, em consequência, o que não é medido efetivamente, não se pode entender. Dentro do contexto de uma perspectiva de processo, uma metodologia estruturada de desenvolvimento de medida pode beneficiar as atividades da organização.

Segundo Baker e Maddux (2005) essa metodologia de medida tem três passos sequenciais. Primeiramente, os participantes do processo têm de identificar o objetivo da medida, por exemplo, medir resultados em termos de satisfação de cliente. O segundo passo é definir a medida atual. Uma medida direta de satisfação de cliente é a porcentagem de respondentes de pesquisa de clientes mensais que possam declarar se eles estão ‘muito satisfeito’, ‘satisfeito’ ou ‘insatisfeitos’. O último passo do processo de medida é o sistema para analisar os dados, como forma de transformá-los em informação útil para o processo decisório.

Pode-se perceber com isso que indicadores não-financeiros e operacionais, como a qualidade do produto, a satisfação do cliente, tempo para o desenvolvimento de ferramentas de produção, evolução do tempo de desenvolvimento e lançamento do produto, tempo de atendimento do pedido, o índice de atendimento completo a pedidos, índice de conhecimento da marca, o patrimônio intangível e demais indicadores destacados na literatura medem as mudanças que estão ocorrendo em determinado empreendimento no longo prazo. Indubitavelmente os benefícios financeiros dessas mudanças podem não aparecer de imediato nos resultados de curto prazo, mas certamente uma melhoria nos indicadores não-financeiros é um indicador de geração de valor no futuro.

3 PROCEDER METODOLÓGICO

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e de campo, com aplicação do teste de hipótese. O instrumento escolhido para a coleta de dados foi um questionário semi-estruturado. Foram realizadas visitas às organizações e, logo após este contato, foi entregue o respectivo questionário. Também foram definidas instruções para preenchimento do mesmo, bem como explicados os objetivos da pesquisa, como maneira de garantir a qualidade da coleta de dados e obter a adesão dos entrevistados.

No estudo foram definidas seis hipóteses, como maneira de verificar a relação existente entre as variáveis. Foram utilizadas variáveis, que juntamente com a análise descritiva das empresas é possível responder ao problema de pesquisa.

3.1 Hipóteses da Pesquisa

1ª Hipótese: Existe relação entre o tempo de experiência do representante da empresa e a utilização de algum tipo de avaliação de desempenho.

2ª Hipótese: Existe relação entre o porte da empresa e o fato da empresa ter certificação ISO.

3ª Hipótese: Há relação entre o porte da empresa e a divulgação das diretrizes e estratégias para os funcionários.

4ª Hipótese: Há relação entre o porte da empresa e a comparação entre o que foi planejado e executado.

5ª Hipótese: Existe relação entre o tempo de experiência dos gestores no setor e a utilização de *benchmarking*.

6ª Hipótese: Existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a utilização de *benchmarking*.

3.2 População e Amostra da Pesquisa

A pesquisa buscou descobrir quais são as características da medição de desempenho empresarial das organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte. Tentou-se entrar em contato com todas as organizações do setor por telefone (já que a proposta inicial esteve concentrada na realização de um censo), e logo em seguida, agendou-se uma visita para explicar os objetivos da pesquisa e esclarecer os questionamentos da mesma.

Como duas organizações não foram localizadas, a população total deste estudo passou a ser 39 empresas. Nesse sentido, foram enviados 39 questionários e destes obteve-se um índice de resposta de 79,45% (amostra do estudo) o que em números absolutos significam 31 questionários respondidos, portanto, válidos para serem apurados. Por questão de tempo e para atender aos objetivos da pesquisa, não foi possível esperar pelo retorno de oito empresas.

3.3 Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico utilizado neste estudo foi à análise descritiva de dados, baseada em medidas de posição, dispersão, comparação de frequências e nos testes de hipóteses, verificados com a utilização de dois tipos de testes estatísticos. Os testes estatísticos foram realizados através do software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 13.0. Foram utilizados testes não-paramétricos como maneira de verificar a significância estatística entre as variáveis: o Teste Exato de Fisher para questões que recaem numa tabela de contingência 2x2 e o Teste Qui-quadrado para as demais questões.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos 31 questionários apurados e válidos para essa pesquisa foi possível evidenciar os resultados, conforme é demonstrado abaixo.

Tabela 1 – Cargo do entrevistado

Posição	Frequência	%	% Acumulado
Proprietário	9	29%	29,00%
Administrador/Gerente	20	64,5%	93,50%
<i>Controller</i>	2	6,5%	100%
Outros	-	-	
Total	31	100,00%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

A maioria dos entrevistados da pesquisa ocupa o cargo/função de Administrador/Gerente, ou seja, 64,5% dos respondentes. Enquanto 29% dos entrevistados são Proprietários das empresas, e apenas 6,5% exercem a função de *Controller*. Este percentual elevado de Administradores/Gerentes se justifica pelo fato da pesquisa ser direcionada para esse público-alvo, como maneira de melhorar o acesso às informações da pesquisa.

Os resultados obtidos ao se investigar o tempo de experiência dos entrevistados no setor salineiro, são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Tempo de experiência no setor salineiro

Faixas	Frequência	%	% Acumulado
Entre 1 e 8 anos	12	38,70%	38,70%
Entre 9 e 16 anos	8	25,80%	64,50%
Entre 17 e 24 anos	4	12,90%	77,40%
Entre 25 e 32 anos	2	6,50%	83,90%
Entre 33 e 40 anos	5	16,10%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Pode-se afirmar que 38,70% dos entrevistados do setor salineiro do estado do Rio Grande do Norte têm um tempo de experiência no setor salineiro entre 1 e 8 anos; e 25,80% estão desenvolvendo atividades no setor entre 9 e 16 anos. É importante destacar ainda que 16,10% possuem uma experiência entre 33 e 40 anos, configurando-se como um profissional de considerável conhecimento no setor.

Nas empresas pesquisadas, detectou-se que há um tempo razoável de existência das atividades, uma vez que 45,20% (14 de um total de 31 empresas) estão atuando no setor salineiro a mais de 10 anos. Outras 9 empresas estão exercendo suas atividades entre um período de 2 a 5 anos (29%), conforme é apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Tempo de atuação da empresa no mercado

Tempo	Frequência	%	% Acumulado
Entre 2 e 5 anos	9	29,00%	29,00%
Entre 6 e 8 anos	5	16,10%	45,20%
Entre 9 e 10 anos	3	9,70%	54,80%
Acima de 10 anos	14	45,20%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Para poder classificar as empresas quanto ao porte, utilizou-se a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento do Nordeste (BNDES), considerando a receita operacional bruta anual. A tabela 4 apresenta a classificação do porte da empresa de acordo com receita bruta operacional anual em reais.

Tabela 4 – Porte da empresa

Porte	Frequência	%	% Acumulado
Microempresa	13	41,90%	41,90%
Pequena Empresa	3	9,70%	51,60%
Média Empresa	12	38,70%	90,30%
Grande Empresa	3	9,70%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Observa-se na tabela 4 que a maioria das empresas (41,90%) é de pequeno porte, quando considerada a receita operacional anual. Posteriormente, têm-se as organizações de médio porte, que representam 38,70% das observações. Apenas três empresas estão classificadas como empresa de grande porte (9,70%), sendo outras três classificadas como pequena empresa (9,70%).

No que diz respeito à certificação das atividades das empresas, pode-se perceber que apenas 32,30% das empresas do setor salineiro possuem algum tipo de certificação, dentre as quais se destacam a Norma de Certificação ISO 9001, Controle de Qualidade, CIPA, Proteção Ambiental.

Dentre as empresas que não possuem certificação (tabela 5), 7 empresas informaram que têm interesse em implantar certificados de qualidade, demonstrando a preocupação por parte dos gestores.

Tabela 5 – Certificação de qualidade

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Possui certificação	10	32,30%	32,30%
Não possui certificação	21	67,70%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Na tabela 6 apresenta a frequência das empresas investigadas, no que se refere ao fato da empresa avaliar o desempenho empresarial. Das 31 empresas que participaram da pesquisa 28 (90,30%) afirmaram que avaliam o seu desempenho empresarial, enquanto 3 empresas (9,70%) afirmaram que não realizam avaliação de desempenho. Nesse sentido, pode-se perceber que há uma preocupação quanto ao gerenciamento de suas atividades.

Tabela 6 – Avaliação de desempenho empresarial

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Sim	28	90,30%	90,30%
Não	3	9,70%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Ao questionar as empresas investigadas, perguntou-se se elas realizam comparações entre o planejado e o executado. Verifica-se na tabela 10 que 28 empresas realizam esse procedimento, ou seja, 90,30%. Logo, apenas 9,70% não possuem algum tipo de acompanhamento. É importante perceber o equilíbrio entre as informações disponibilizadas nas tabelas 6 e 7, pois ao se realizar a avaliação de desempenho empresarial é imprescindível comparar o que foi planejado e executado.

Tabela 7 – Comparação entre o planejado e o executado

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Realiza comparações entre planejado e executado	28	90,30%	90,30%
Não realiza comparações entre planejado e executado	3	9,70%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

A tabela 8 expõe a divulgação de diretrizes e estratégias, através de reuniões com seus colaboradores. Detectou-se que 48,40% das empresas divulgam suas diretrizes e estratégias, enquanto 51,60% não divulgam fato que pode dificultar o processo de gerenciamento das atividades.

Tabela 8 – Divulgação de diretrizes e estratégias

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Divulga internamente as diretrizes e estratégias	15	48,40%	48,40%
Não divulga internamente as diretrizes e estratégias	16	51,60%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

A pesquisa verificou também se as empresas utilizavam o *benchmarking*, para efetuar comparações entre o seu desempenho e o de outras organizações do setor. Sobre esse aspecto, os dados a seguir mostram que 58,10% das empresas utilizam o *benchmarking*, para avaliar o seu desempenho em relação às outras empresas com características similares; enquanto 41,90% não utilizam essa técnica, demonstrando que o setor está preocupado em entender o desempenho das organizações do segmento salineiro.

Tabela 9 – Utilização do *benchmarking* para avaliar o desempenho

Opções	Frequência	%	% Acumulado
Utiliza	18	58,10%	58,10%
Não utiliza	13	41,90%	100%
Total	31	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Dentre os indicadores de desempenho financeiros mais utilizados, a tabela 10, evidencia que o indicador mais utilizado é o prazo médio de cobrança por 93,5% das empresas, seguido de custo com pessoal 87,10%, prazo médio de vendas 83,90%, prazo médio de fabricação ou estocagem 71%, margem bruta e margem líquida 83,9%. É possível perceber segundo os resultados que esses indicadores ainda são os mais utilizados pelas empresas, mesmo com a crescente importância dos indicadores não financeiros.

Tabela 10 – Indicadores de Desempenho Financeiro mais Utilizados pelas Empresas

Indicadores	Utilização do Indicador				Número de Observações	N/R
	Sim		Não			
	Frequência	%	Frequência	%		
Prazo Médio de Cobrança	29	93,50%	-	-	29	2
Custo com pessoal	27	87,10%	2	6,50%	29	2
Prazo Médio de Vendas	26	83,90%	3	9,70%	29	2
Prazo Médio de Fabricação /ou Estocagem	22	71%	7	22,60%	29	2
Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores	25	80,0%	4	12,90%	29	2
Margem Bruta	26	83,90%	3	9,70%	29	2
Margem Líquida	26	83,90%	3	9,70%	29	2

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

* Dos 28 indicadores financeiros mais utilizados na pesquisa se evidenciou apenas os indicadores com frequência acima de 70%.

Em relação aos indicadores não-financeiros a tabela 11 demonstra o *ranking* dos indicadores não-financeiros mais utilizados no processo decisório das empresas pesquisadas.

O resultado obtido mostra que os indicadores mais utilizados são: qualidade dos produtos (87,10%), evolução da posição no mercado (83,90%), satisfação do cliente (77,40%), valor da marca (71%), defeitos na linha de produção e número de parceiras (67,70%), avaliação de fornecedores e retenção de clientes (64,50%). Das 29 empresas que responderam à questão, 17 utilizam o indicador evolução dos investimentos em informatização (54,80%), *lead time* (51,60%), investimentos em ação social (41,90%) e 12 empresas utilizam apenas o indicador sucesso no desenvolvimento de novos produtos.

Tabela 11 – Indicadores de Desempenho Não-financeiros mais Utilizados pelas Empresas

Indicadores de Desempenho Não-Tradicionais	Utilização do Indicador				Número de Observações	N/R
	Sim		Não			
	Frequência	%	Frequência	%		
Qualidade dos Produtos	27	87,10%	2	6,50%	29	2
Evolução da Posição no Mercado	26	83,90%	3	9,70%	29	2
Satisfação do Cliente	24	77,40%	5	16,10%	29	2
Valor da Marca	22	71,00%	7	22,60%	29	2
Defeitos na Linha de Produção	21	67,70%	8	25,80%	29	2
Número de Parcerias	21	67,70%	8	25,80%	29	2
Avaliação de Fornecedores	20	64,50%	9	29,00%	29	2
Retenção dos Clientes	20	64,50%	9	29,00%	29	2
Evolução dos Investimentos em Informatização	17	54,80%	12	38,70%	29	2
<i>Lead Time</i>	16	51,60%	13	41,90%	29	2
Investimento em Ação Social	13	41,90%	16	51,60%	29	2
Sucesso no Desenvolvimento de Novos Produtos	12	38,70%	17	54,80%	29	2

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

4.1 Teste de Hipóteses

Nessa etapa da pesquisa, são apresentados os testes das hipóteses que foram elaboradas quando da consecução da fase inicial do estudo. Posteriormente, quando da tabulação dos dados, foi realizado o cruzamento das variáveis que explicam a relação existente de acordo com o grau de significância estatística (5% ou 0,05). As tabelas a seguir apresentam as relações entre as hipóteses e os níveis de significância dos testes realizados, em que H_1 é a hipótese a ser testada e H_0 a hipótese nula.

1ª HIPÓTESE: Existe relação entre o tempo de experiência do representante da empresa e a utilização de algum tipo de avaliação de desempenho.

- H_0 - Não há relação entre o tempo de experiência do gestor da empresa e a utilização de algum tipo de avaliação de desempenho.
- H_1 . Há relação entre o tempo de experiência do gestor da empresa e a utilização de algum tipo de avaliação de desempenho.

Essa hipótese visa comprovar se o tempo de experiência do entrevistado na empresa influi na utilização de algum tipo de avaliação de desempenho.

O Teste Exato de Fisher, conforme tabela 12, não apresentou relevância estatística entre as duas variáveis com um nível de significância (p-valor) 0,55, ou seja, acima do permitido, conforme descrição na metodologia. Desse modo, a hipótese nula não pode ser rejeitada, mostrando que não há dependência entre as mesmas. O fato das empresas estarem utilizando a avaliação de desempenho no gerenciamento dos negócios não está relacionado com o tempo de experiência dos entrevistados.

Tabela 12 – Tempo de experiência dos gestores e Utilização de avaliação de desempenho

Tempo de Experiência	Avaliação de Desempenho		
	Sim	Não	Total
Entre 1 a 25 anos	22 71%	2 6,4%	24 77,4%
Acima de 25 anos	6 19,4%	1 3,2%	7 22,6%
Total	28 90,30%	3 9,7%	31 100,00%

Teste de Fisher

Nível α de significância = 0,55

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

A hipótese testada (tabela 12) não confirma o que a literatura assegura, já que, de acordo com Thompson e Formby (1998) à medida que se adquire maior experiência, os administradores e os gerentes são capazes de visualizar novas formas de obter melhorias na *performance* do processo de produção, esse processo é conhecido como a curva de aprendizado. Ele pode ser atribuído a dois fatores: primeiro, a capacidade dos trabalhadores em melhorar a sua *performance* realizando a mesma tarefa repetidas vezes, e segundo devido a descoberta de formas mais eficientes em termos da utilização do insumo trabalho para realizar uma mesma tarefa à medida que o tempo passa e a experiência dos trabalhadores aumenta.

2ª HIPÓTESE: Existe relação entre o porte da empresa e o fato da empresa ter certificação ISO.

- H_0 - Não há relação entre o porte da empresa e o fato da empresa ter Certificação ISO.
- H_1 - Há relação entre o porte da empresa e o fato da empresa ter Certificação

Para testar essa hipótese, realizou-se o cruzamento da variável que determinava o porte da empresa e o fato da empresa ter Certificação ISO. Acreditava-se no pressuposto de que quanto maior o porte da empresa, maior seria a possibilidade de está certificada de acordo com as normas da ISO e, conseqüentemente, está utilizando a medição de desempenho para analisar suas atividades. De acordo Ambrozewicz (2003) para o bom funcionamento de um sistema de medição de desempenho é preciso fazer uso das ferramentas e dos indicadores de desempenho, até chegarmos a uma certificação adequada às atividades do empreendimento.

A afirmação do autor se confirma indiretamente nesta pesquisa já que o Teste Qui-quadrado (tabela 13) apresentou significância estatística (p-valor) 0,019 entre o porte das empresas e o fato das empresas possuírem certificação ISO, demonstrando que, o porte o empreendimento pode influenciar diretamente na certificação de qualidade e conseqüentemente na utilização da medição de desempenho empresarial.

Tabela 13 – Relação entre o Porte da Empresa e Certificação ISO

Porte da Empresa	Certificação ISO		
	Sim	Não	Total

Microempresa e Pequena Empresa	2 6,50%	14 45,20%	16 51,60%
Média e Grande empresa	8 25,80%	7 22,60%	15 48,4%
Total	10 32,30%	21 67,70%	31 100,00%
Teste Exato de Fisher			
Nível α de significância = 0,019			
Pesquisa de Campo, 2006.			

3ª HIPÓTESE: Há relação entre o porte da empresa e a divulgação das diretrizes e estratégias para os funcionários.

- H_0 - Não há relação entre o porte da empresa e a divulgação das diretrizes para os funcionários.
- H_1 - Há relação entre o porte da empresa e a divulgação das diretrizes para os funcionários.

Essa hipótese visa identificar se o porte da empresa se relaciona à divulgação das diretrizes e estratégias para os funcionários. Essa hipótese foi definida pelo fato de que o porte da empresa pode estar relacionado à divulgação de diretrizes e estratégias da empresa, já que parte-se da premissa de que quanto maior o porte da empresa maior será a divulgação das suas diretrizes e estratégias e, conseqüentemente, o favorecimento da medição de desempenho.

É possível verificar nos dois estratos que 35,5% das empresas classificadas como ME e EPP não divulgam suas diretrizes e estratégias, enquanto 32,3% das empresas classificadas como Média e Grande Empresa divulgam suas diretrizes, mostrando indícios de que essas duas variáveis estão sendo influenciadas mutuamente. Nesse sentido, o Teste Qui-Quadrado apresentou significância estatística de 0,049. Logo, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternativa é aceita, conforme demonstra a tabela 14.

Tabela 14 – Porte da Empresa e Divulgação de Diretrizes e Estratégias

Porte da Empresa	Divulgação de Diretrizes e Estratégias		
	Sim	Não	Total
Micro e Pequena Empresa	5 16,10%	11 35,50%	16 51,60%
Média e Grande Empresa	10 32,30%	5 16,10%	15 48,40%
Total	15 48,40%	16 51,60%	31 100,00%
Teste Qui-Quadrado			
Nível α de significância = 0,049			
Pesquisa de Campo, 2006.			

4ª HIPÓTESE: Há relação entre o porte da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.

- H_0 - Não há relação entre o porte da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.
- H_1 - Há relação entre o porte da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.

Essa hipótese tenta explicar se o porte das empresas poderia estar explicado a maneira como as organizações comparam e que foi planejado e executado, uma vez que, se o

empreendimento efetua comparações, alguns indicadores poderiam está sendo utilizados para subsidiar o seu processo de decisão.

No resultado demonstrado na tabela 15, o Teste Qui-quadrado (p -valor = 0,583) e o Teste Exato de Fisher (p -valor=0,525) não foram estatisticamente significantes, para comprovar a relação entre o porte da empresa e a comparação do que foi planejado e executado. Nesse sentido, a hipótese nula não pode ser rejeitada. Logo, não há relação entre o porte da empresa e a comparação do que foi planejado e executado.

Tabela 15 – Porte da Empresa e Comparação entre o que foi Planejado e Executado

Porte da Empresa	Comparação entre o que foi Planejado e Executado		
	Sim	Não	Total
Micro e Pequena Empresa	14 45,2%	2 6,5%	16 51,6%
Média e Grande Empresa	14 45,2%	1 3,2%	15 48,4%
Total	28 90,3%	3 9,7%	31 100,0%

Teste Qui-quadrado

Nível α de significância = 0,583

Teste de Fisher

Nível α de significância = 0,525

Pesquisa de Campo, 2006.

A hipótese quatro não foi confirmada de acordo com a teoria já que comparar o que foi planejado e executado é uma tarefa importante no processo de gestão. Segundo Takashina e Flores (2005) indicadores são importantíssimos não só para o planejamento, uma vez que possibilitam estabelecer metas quantificadas e seu desdobramento na organização, mas também para o controle, pois os resultados obtidos, através dos indicadores, permitem fazer uma análise crítica do desempenho da organização, para a tomada de decisão e para o replanejamento.

5ª HIPÓTESE: Existe relação entre o tempo de experiência dos gestores no setor e a utilização de *benchmarking*.

- H_0 . Não existe relação entre o tempo de experiência dos gestores no setor e a utilização de *benchmarking*.
- H_1 . Existe relação entre o tempo de experiência dos gestores no setor e a utilização de *benchmarking*.

A quinta hipótese procura explicar se o processo de aprendizagem organizacional do gestor pode influenciar a utilização de técnicas que possam subsidiar o processo de decisão. Nessa contextualização, Tsang (1997) observa que as definições sobre aprendizagem organizacional enfatizam tanto mudanças cognitivas como comportamentais dentro das organizações. As mudanças no comportamento podem ser reais (observáveis ou até mensuráveis) ou ainda potenciais, significando que o aprendizado obtido terá um impacto no comportamento futuro da organização.

A tabela 16 mostra que o Teste Exato de Fisher não foi significativo estatisticamente, para demonstrar a associação entre o tempo de experiência do gestor e a utilização de *benchmarking*. O resultado aponta que os 16 gestores que têm experiência no setor entre 1 e 25 anos (66,67%) utilizam a técnica, enquanto 8 gestores (33,33%) não utilizam. Essa hipótese que no primeiro momento deveria evidenciar a utilização do *benchmarking* de acordo com a experiência no setor (acima de 25 anos) é contraditória, o que é comprovado

pelo nível de significância (p-valor=0,087) acima do permitido. Logo, a hipótese nula não pode ser rejeitada.

Tabela 16 – Tempo de Experiência do Gestor e Utilização de Benchmarking

Tempo de Experiência do Gestor	Utilização de <i>Benchmarking</i>		
	Sim	Não	Total
Entre 1 e 25 anos	16 51,6%	8 25,8%	24 77,4%
Acima de 25 anos	2 6,5%	5 16,1%	7 22,6%
Total	18 58,1%	13 41,9%	31 100,0%

Teste de Fisher
Nível α de significância = 0,087
Pesquisa de Campo, 2006.

6ª HIPÓTESE: Existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a utilização de *benchmarking*.

- H_0 . Não existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a utilização de *benchmarking*.
- H_1 . Existe relação entre o tempo de atividade da empresa e a utilização de *benchmarking*.

Essa hipótese visa identificar se há relação entre o tempo de atividade da empresa e a utilização de *benchmarking*. Acredita-se que quanto mais tempo de existência à empresa possuir maior a possibilidade desta está utilizando o *benchmarking* para avaliar o seu desempenho. Segundo Hronec (1994) as medidas de desempenho tornam possíveis a “gestão pelos fatos”. Elas devem fornecer as informações necessárias para focalizar os melhores processos e permitir comparações entre empresas através do *benchmarking*.

De acordo com a tabela 4.40, é possível detectar que, dentre as empresas (17) que funcionam entre 1 e 10 anos, apenas 5 utilizam do *benchmarking*, enquanto 12 não utilizam. Ao analisar as 14 empresas que funcionam acima de 10 anos, 13 empresas afirmaram utilizar a técnica de *benchmarking*. Visando testar as hipóteses enunciadas anteriormente, foi executado o teste de Fisher, o qual revelou que a hipótese nula deve ser rejeitada, com p-valor = 0,001.

Portando, há correlação entre as variáveis, diferentemente da hipótese anterior em que o tempo de experiência do gestor no setor não justifica a relação, ou seja, existem fortes indícios de que o tempo de atividade das empresas do setor salineiro influencia na utilização de *benchmarking*.

Tabela 17 – Tempo de Atividade da Empresa e Utilização de Benchmarking

Tempo de Atividade da Empresa	Utilização de <i>Benchmarking</i>		
	Sim	Não	Total
De 1 a 10 anos	5 16,2%	12 38,7%	17 54,9%
Acima de 10 anos	13 41,9%	1 3,2%	14 45,1%
Total	18 58,1%	13 41,9%	31 100,0%

Teste de Fisher
Nível α de significância = 0,001
Pesquisa de Campo, 2006.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procura investigar quais as características da medição de desempenho empresarial das empresas do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte. Para alcançar o objetivo proposto, foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica e de campo através da análise descritiva e testes não paramétricos (teste de hipóteses de Fisher e o Qui-Quadrado).

Através dos resultados apurados é possível afirmar que quatro hipóteses foram rejeitadas, com nível de significância acima do permitido nesse estudo (5%). A primeira delas procurou relacionar o tempo de experiência dos gestores à utilização da avaliação de desempenho. A segunda procurou verificar se o porte da empresa poderia está relacionado à técnica de comparar o que se planeja e o que se executa. A terceira hipótese rejeitada foi a que procurou verificar se o tempo de experiência do gestor poderia influenciar na utilização do *benchmarking*.

Os testes estatísticos mostram que três hipóteses foram aceitas: o porte da empresa versus a utilização de certificação ISO; o porte da empresa e a divulgação de diretrizes e estratégias; e o tempo de atividade versus a utilização de *benchmarking*. Estas são variáveis que mantêm uma associação, de forma que uma influencia diretamente a utilização da outra.

É possível verificar que no setor salineiro há um privilégio excessivo dos gestores em medidas financeiras. Isso se configura por que as organizações de uma maneira geral ainda estão acostumadas a gerenciar suas atividades baseadas no caixa e não na riqueza do empreendimento. Essa evidência é questionada pela teoria, tendo em vista que, a geração de riqueza está relacionada muito mais aos ativos intangíveis do que aos tangíveis.

Os dados analisados mostram que as organizações utilizam tanto medidas financeiras como não-financeiras, todavia, possuem um sistema de medição de desempenho que não está estruturado conforme a literatura. O uso aleatório das medidas de desempenho pode está acarretando a subutilização desses indicadores e conseqüentemente o processo gerencial desse setor.

REFERÊNCIAS

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. *Qualidade na Prática: Conceitos e Ferramentas*. Curitiba: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Regional do Paraná, 2003.

BAKER, Gary; MADDUX, Henry. *Enhancing Organizational Performance: Facilitating the Critical Transition to a Process View of Management*. S.A.M. Advanced Management Journal. Cincinnati: Autumn 2005. Vol.70, Num. 4; pg. 43, 12 pgs.

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS. Banco Nacional de Desenvolvimento do Nordeste (BNDES), 2005.

ECCLES, R. G. *Manifesto da Mensuração do Desempenho*. In: Harvard Business Review. Medindo o Desempenho Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.31-49.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Aurélio – Século XXI*. São Paulo: Fronteira, 1999.

GARY, Baker; MADDUX, Henry. *Enhancing Organizational Performance: Facilitating the Critical Transition to a Process View of Management*. S.A.M. Advanced Management

Journal. Cincinnati: Autumn 2005. v.70, n. 4, p. 43. Disponível em: <http://www.umi.com/proquest>. Acesso em: 12 jun. 2006.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. *The changing basis of performance measurement*. International Journal of Operations & Production Management. Bradford: 1996. Vol.16, Num. 8; pg. 63. Disponível em: <http://www.umi.com/proquest>. Acesso em: 03 mar. 2006.

HORNGREN, C. T.; SUNDEN, G. L.; STRATTON, W. O. *Contabilidade Gerencial*. 12. ed. Tradução: Elias Pereira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOURNEAUX JR, F.; RUIZ, F. M.; CORRÊA, H. L. *A Evolução dos Métodos de Avaliação de Desempenho das Organizações*. XXIX ENANPAD. Brasília, DF, 2005.

HRONEC, Steven M. *Sinais vitais*. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NEELY, Andy; BOURNE, Mike. *Why measurement initiatives fail*. Measuring Business Excellence: Bradford, Vol.4, Num. 4; pg. 3, 2000. PROQUEST. Acesso em: 31/05/2006.

PRODUÇÃO DO SAL MARINHO. SIESAL – Sindicato da Indústria de Extração do Sal Marinho no Estado do Rio Grande do Norte, 2005.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. *Melhores Desempenhos das Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALTERIO, Steven; WEBB, Alan. *The Balanced Scorecard*. CA Magazine. Toronto, vol. 136, no 6, agosto de 2003, p. 39.

SIEGEL, Sidney. *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. Tradução: Alfredo Alves de Farias. Rio de Janeiro: Makron Books. 1975.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. *Indicadores de qualidade e do desempenho: Como estabelecer metas e medir resultados*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

THOMPSON, Arthur A; FORMBY, John P. *Microeconomia da firma: teoria e prática*. 6a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

TSANG, Eric. W. K. *Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research*. Human Relations. v. 50 n.1, 1997. p. 73-89. Disponível em: <http://www.umi.com/proquest>. Acesso em: 15 jun. 2006.