

## **INDICADORES DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE NAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA - PB**

**Fernanda Marques de Almeida Holanda**

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

[fernanda.mah@gmail.com](mailto:fernanda.mah@gmail.com)

**Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante**

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

[prncavalcante@ccsa.ufpb.br](mailto:prncavalcante@ccsa.ufpb.br)

### **RESUMO**

É extremamente importante possuir uma ferramenta que possibilite ou ajude no planejamento e controle dos processos gerenciais, além do monitoramento e controle dos objetivos e metas estratégicas. A medida de desempenho se encaixa de maneira válida dentro destas atribuições que estão atreladas a controladoria. Diante deste contexto este trabalho tem como objetivo identificar a utilização de indicadores de desempenho como ferramenta auxiliar ao processo decisório nas empresas do subsetor de edificações da construção civil do município de João Pessoa, bem como a apresentar as características das empresas investigadas. A metodologia aplicada englobou uma pesquisa de campo com aspectos exploratórios, e o instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário aplicado em uma amostra de 28 empresas.

**Palavras-chave:** Indicadores de desempenho. Construção civil. Medidas de desempenho.

Área temática: Contabilidade Gerencial

## Introdução

A medida de desempenho é um tema que vem sendo estudado e discutido no meio acadêmico. Merece destaque por ser um elemento essencial para o gerenciamento do desempenho da empresa, pois fornece informações que ajudam no planejamento e controle dos processos gerenciais, possibilitando, ainda, o monitoramento e controle dos objetivos e metas estratégicas.

O processo de globalização é caracterizado hoje pela amplitude de possibilidades de articulação dos mercados, que fazem crer num único mercado global. Ou seja, a variedade de negócios que podem ser realizados exigiu uma maior qualificação por parte das empresas para atender a diferentes públicos e oportunidades. Mas, neste ambiente cada vez mais competitivo, caracterizado por um mercado cada vez mais exigente em termos de qualidade e preço, ter qualidade não mais se constitui um diferencial competitivo, e sim uma premissa básica de sobrevivência (Schmidt et al, 2006).

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que é necessária a incorporação no modelo dos indicadores financeiros tradicionais de outros indicadores não-financeiros capazes de mensurar, por exemplo, a satisfação dos clientes, o nível de retenção de clientes, a motivação dos funcionários. Itens estes que se constituem em ativos intangíveis da empresa, pois na era da informação ter capital intelectual, clientes fiéis, produtos de alta qualidade, funcionários satisfeitos, fornecedores de qualidade tende a valer muito mais do que qualquer ativo tangível.

Para Kanitz (1976), a medida de desempenho se encaixa de maneira válida dentro das atribuições da controladoria. Ou seja, para o autor a controladoria não se restringe apenas ao acompanhamento financeiro, mas deve abranger todos os aspectos relacionados aos objetivos da empresa, englobando as informações do ambiente externo, auxiliando no processo decisório da empresa, e dando suporte à geração de informações para a tomada de decisão.

Apesar de trabalhos realizados por grupos de pesquisa e interesse de entidades setoriais na disseminação dos conceitos de medição de desempenho, observa-se que nos últimos anos o uso dos indicadores ainda não constituiu uma prática contínua para muitas das empresas do setor da construção. A ausência de medidas adequadas tem sido apontada como uma das dificuldades para avaliação do seu desempenho e para elevar o nível de competitividade do setor (LANTELME, 1994; OLIVEIRA et al., 1995; ALÁRCÓN et al., 2001; COSTA et al., 2003).

Vários fatores vêm corroborando para as mudanças nos sistemas de medição de desempenho das organizações, como (waggoner, 1999):

- a. Aumento da competição;
- b. Mudanças na organização da produção;
- c. Iniciativas de melhoria empreendidas pelas empresas, com novos modelos de gestão (como TQC, reengenharia, ISO9000, clube de Benchmarking, entre outros);
- d. Prêmios e certificados nacionais e internacionais;
- e. Evolução da tecnologia de informação;
- f. Ampliação do papel das medições no gerenciamento das organizações;

A competitividade do mercado tem conduzido as empresas de construção civil a movimentar-se no sentido de provocar mudanças estruturais no setor, objetivando manter e ampliar sua faixa de mercado, não só pensando em ter como competir, mas, sobretudo, sobreviver no mercado atual extremamente competitivo.

Existe um importante movimento em diferentes países, como Austrália, Brasil, Dinamarca, Chile, Reino Unido e Estado Unidos para realização de iniciativas de comparação de desempenho entre empresas, para realização de Benchmarking. O processo de Benchmarking, segundo Costa et al (2005), é um mecanismo facilitador na implantação das medidas de desempenho, pois permite a comparação do desempenho da empresa em relação aos padrões de outras empresas, possibilitando assim que as empresas definam metas de melhoria contínua. Além disso, os indicadores voltados para Benchmarking possibilitam a geração de valores de referência para o setor.

A construção civil é um setor que causa efeito multiplicador sobre outros setores da economia, como: comércio de materiais de construção, indústria de componentes, empresas imobiliárias e instituições de ensino e pesquisa. É um setor que faz parte do conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em elos de uma corrente. Segundo Casarotto (2002), a cadeia da construção civil, pelo efeito multiplicador, ocupa o 4º lugar no ranking da economia nacional.

Em função de sua importância e para tornarem-se competitivas, além de programas de melhoria de qualidade e de gestão, as empresas necessitam que as informações de custos geradas sejam úteis e confiáveis para tomada de decisões de cunho gerencial. Pois, servem para determinar a posição competitiva da empresa perante o mercado, agindo como direcionadores de investimentos em melhorias nos processos e nos modelos de gestão.

Os objetivos deste trabalho estão relacionados à identificação da utilização de indicadores de desempenho como ferramenta auxiliar ao processo decisório nas empresas do subsetor de edificações da construção civil do município de João Pessoa, bem como a apresentação das características das empresas investigadas na presente pesquisa.

### **Sistema de Medição**

Para Figueiredo et al. (2005), a evolução do sistema de medição de desempenho pode ser dividido em três fases. A primeira, que foi do século XIV ao século XIX, quando surgiram as práticas de contabilidade para controle do processo produtivo e os sistemas de administração de controle de produção. A segunda, que foi até meados de 1980, quando a medição de desempenho passou a fazer parte do ciclo de planejamento e controle nas organizações. E a terceira fase, iniciada durante a década de 80 e se estende até os dias de hoje, quando a partir de diversas críticas aos sistemas de medição de desempenho tradicional, novos modelos de sistema de medição de desempenho foram surgindo e o tema foi sendo pesquisado.

Para uma organização atingir êxito de curto e longo prazos não basta apenas definir corretamente o negócio, a missão, os valores, a visão, traçar as estratégias e implementar, é preciso acompanhar o que foi estabelecido. Ou seja, para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, é preciso que se tenha um bom planejamento estratégico e que ele seja cumprido (Muller, 2003).

A medição é o processo que permite a obtenção da informação para tomada de decisão. Sink e Tuttle (1993) consideram a medição como o “processo pelo qual se decide o que medir se realiza a coleta, o processamento e a avaliação de dados”. Esses autores consideram a medição como parte integrante do sistema gerencial, enfatizando seu papel como mecanismo de retroalimentação de informações para a tomada de decisão.

É através da medição que se obtém informações para o questionamento ou avaliação do desempenho de um processo ou sistema, verificando-se se os objetivos ou metas do sistema organizacional estão sendo atingidos e permitindo a definição de ações caso necessário.

De acordo com Miranda e Silva (2002), qualquer tipo de ação a ser adotada por uma empresa precisa de um acompanhamento, para saber se está indo conforme as metas estabelecidas. Esses autores destacam as seguintes razões para as empresas investirem em um sistema de medição de desempenho:

- a) Controlar as atividades operacionais da empresa;
- b) Alimentar os sistemas de incentivo de funcionários;
- c) Controlar o planejamento;
- d) Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- e) Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- f) Verificar se a missão da empresa está sendo atingida

### **Indicadores de Desempenho**

Muitos estudos tentam definir quais são os critérios, ou meios de julgamento, mais adequados para avaliar o desempenho. Essa tarefa é bastante complexa uma vez que esses critérios variam ao longo do tempo, de setor para setor, de empresa para empresa, sendo muito difícil sua generalização. Toda a tentativa de defini-los deve considerar as características específicas de competição do setor e da empresa.

A etapa de implantação de um sistema de indicadores de desempenho envolve, inicialmente, a seleção de um conjunto de medidas e sua integração às rotinas e à estrutura organizacional. Para a definição de um sistema de indicadores de desempenho, é importante serem definidos os seguintes elementos, conforme Waggoner et al. (1999):

- a) procedimentos para coleta e processamento de dados;
- b) formatos e periodicidade para a distribuição da informação;
- c) um processo de avaliação que permita a identificação de ações para melhoria do desempenho;
- d) um processo de revisão e atualização do sistema.

Em relação aos facilitadores de implantação das medidas de desempenho, Hronec (1994) aponta que a realização de Benchmarking como um importante processo que permite a avaliação do desempenho da empresa em relação aos padrões atingidos por outras empresas. O Benchmarking permite a constante avaliação de metas estabelecidas para os indicadores e definição de novos desafios para melhoria contínua.

Um dos principais aspectos ligados às deficiências da medição de desempenho é que os indicadores utilizados em muitas organizações são raramente integrados ou alinhados com o processo de negócios. Muitas vezes, os indicadores não são selecionados de acordo com os objetivos estratégicos e fatores críticos da empresa, o que dificulta sua inserção nos processos gerenciais da organização (Costa et al., 2005).

Os indicadores precisam ter credibilidade, ser bem definidos, adequadamente divulgados e analisados permanentemente para que sejam aceitos e tornem-se subsídios valiosos para a tomada de decisões. Eles devem ser utilizados e estabelecidos para medir as fases do processo e áreas específicas da empresa, bem como para avaliar o seu desempenho global. Porém, devem ser prioritariamente utilizados nas áreas que mais agregam valor e que espelhem a real necessidade interna da empresa. Senão a sua aplicação pode tornar-se um custo supérfluo (Ambrozewicz, 2003)

### **Metodologia da pesquisa**

#### **Variáveis Investigadas**

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

- Característica da empresa: neste tópico procurou se obter algumas características das empresas participantes da pesquisa
- Aspectos relacionados à medida de desempenho da empresa: neste item foram considerados aspectos pelos quais se identifica a utilização de indicadores de desempenho na empresa, assim como a maneira como são utilizados e sua importância.

### Universo e amostra

Para obtenção do universo da pesquisa, inicialmente se obteve a listagem dos associados do Sindicato da Construção Civil de João Pessoa (SINDUSCON-JP), composta por 161 empresas. Das empresas associadas ao SINDUSCON-JP, 84,47% faziam parte da atividade, foco deste estudo. No entanto, 133 empresas estavam ativas de acordo com o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas e 103 faziam parte do município de João Pessoa-PB.

Para se selecionar a amostra adequada para atender ao propósito deste trabalho, se utilizou nesta pesquisa a técnica da amostragem probabilística estratificada, que, segundo Steveson (1981, p.168), é a divisão da população em subgrupos (estratos) de itens similares, procedendo-se à amostragem em cada subgrupo. A estratificação em grupos menores foi feita de acordo com a data da abertura das empresas, conforme datas apresentadas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, com o intuito de garantir a participação de empresas com diferentes níveis de experiência no mercado e, conseqüentemente, uma amostra mais semelhante com o universo da pesquisa.

De acordo com o critério escolhido se estratificou o universo da pesquisa, composto por 103 empresas, em quatro subgrupos, conforme descrição da Tabela 1.

**Tabela 1 – Estratificação da população**

Subgrupo	Período de Abertura	Nº de Empresas	% de Total
1	1 a 10 anos	43	41,7%
2	11 a 20 anos	41	39,8%
3	21 a 30 anos	15	14,6%
4	Acima de 30 anos	4	3,9%
Total		103	100,0%

Fonte: Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica e Lista de Associados do SINDUSCON-JP, 2006.

Após o cálculo do desvio-padrão e da amostra, foi possível se estabelecer o tamanho dos subgrupos, tendo como critério pré-estabelecido o período de abertura das empresas. Desse modo, se obteve a seguinte cota de empresas por subgrupo, conforme Tabela 2.

**Tabela 2 – Estratificação da amostra**

Subgrupo	Período de Abertura	Nº de Empresas	% Total	Nº de Empresas de acordo com o calculo da amostra
1	1 a 10 anos	43	41,70%	9
2	11 a 20 anos	41	39,80%	9
3	21 a 30 anos	15	14,60%	3
4	Acima de 30 anos	4	3,90%	1
Total		103	100,00%	22

Fonte: Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica e Lista de Associados do SINDUSCON-JP, 2006.

## Coleta de Dados

Como a pesquisa apresenta aspectos exploratórios, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Sobre o questionário, Chizzotti (1991, p.55) indica que consiste em um “conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar”.

Após a definição do instrumento de coleta de dados, foi elaborado o questionário a partir de pesquisas desenvolvidas sobre indicadores de desempenho e sobre o setor de construção civil, e se realizou um pré-teste em uma empresa do universo a ser investigado. A intenção foi detectar possíveis falhas que o instrumento pudesse apresentar.

Ao aplicar o questionário se obteve 28 empresas respondentes, o que significa um amostra suficiente para esta pesquisa. A Tabela 3 apresenta a classificação das empresas entrevistadas na pesquisas no que se refere aos subgrupos, pois é de extrema importância se analisar o comportamento da amostra em relação à população.

**Tabela 3 – Empresas pesquisadas**

Subgrupos	Período de abertura	Nº de empresas pesquisadas	%
1	1 a 10 anos	12	42,86%
2	11 a 20 anos	11	39,29%
3	21 a 30 anos	4	14,28%
4	Acima 30 anos	1	3,57%
Total		28	100,00%

Fonte: Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica e Lista de Associados do SINDUSCON-JP, 2006.

## Método de Análise

Para atingir os objetivos foi utilizado o método da análise descritiva dos dados. Essa análise foi realizada através do auxílio do aplicativo estatístico SPSS versão 10.0 para *Windows*. Para isso, foi realizada uma análise descritiva unidimensional, onde, cada variável foi estudada isoladamente.

## Característica da Empresa

Considerando os objetivos propostos, assim como os aspectos metodológicos definidos para a análise desta pesquisa, foram analisadas 28 construtoras do setor de edificações do município de João Pessoa-PB, cadastradas no SINDUSCON. Essas empresas apresentam características diversas, por isso este tópico é dedicado a apresentação de algumas características das empresas pesquisadas.

A amostra analisada apresenta que as empresas pesquisadas possuem uma boa consolidação no mercado, no que diz respeito a tempo de existência, visto que o tempo predominante das empresas no mercado na pesquisa varia entre 11 a 30 anos. E a média é de 13,5 anos de existência, sendo a mais nova com dois anos e a mais velha com trinta e cinco anos, conforme é apresentado na Tabela 4 abaixo.

**Tabela 4 – Tempo de atuação no mercado**

Tempo	Frequência	%
1 a 10 anos	12	42,86%
11 a 20 anos	11	39,29%

21 a 30 anos	4	14,28%
Acima 30 anos	1	3,57%
Total	28	100,00%
Média	13,5	
Desvio Padrão	8,239	

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Para classificar as empresas quanto ao porte, foram utilizados dois critérios distintos. Um critério utilizado foi o do IBGE, que considera o número de funcionários e o outro foi o do BNDES, que é a receita operacional bruta anual.

Pelo critério do IBGE (2002), com base no número de empregados, Microempresa é aquela que possui de 0 a 9 funcionários; Pequena empresa é aquela que possui de 10 a 99 funcionários; Média empresa é aquela que possui de 100 a 499; e Grande empresa é aquela que possui acima de 500 funcionários.

Assim, de acordo com a tabela 5 a seguir, observa-se que, das empresas participantes desta pesquisa, a maior parte corresponde a empresas de Pequeno porte (71,4%), seguida das empresas de Médio porte (28,6%). Não foi contemplada nenhuma empresa de Micro e Grande portes, de acordo com a classificação estabelecida pelo critério do IBGE.

**Tabela 5 – Classificação do porte da empresa de acordo com IBGE**

Porte	Frequência	%
Micro	0	0,00%
Pequena	20	71,40%
Média	8	28,60%
Grande	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Pelo critério adotado pelo BNDES, Microempresa é aquela com receita operacional anual de até R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais); Pequena empresa é aquela que apresenta uma receita operacional anual superior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) e igual ou inferior a R\$10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais); Média empresa é aquela com receita operacional anual superior a R\$10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais) e igual ou inferior R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais); e Grande empresa é aquela com receita operacional anual superior a R\$ 60 milhões de reais.

Observa-se na Tabela 6 que, com base no critério do BNDES, entre as empresas pesquisadas, a maioria (71,4%) é de Pequeno porte. Em seguida, têm-se as empresas classificadas como Micro, que representam 21,4% das observações. Apenas uma empresa é considerada de Médio porte, o que representa 3,6% das empresas pesquisadas, além de uma não ter respondido esta questão.

**Tabela 6 – Classificação do porte da empresa de acordo com BNDES**

Porte	Frequência	%
Micro	6	21,40%
Pequena	20	71,40%
Média	1	3,60%
Grande	0	0,00%
Não respondeu	1	3,60%
Total	28	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Como pode ser visto nas Tabelas 5 e 6 acima, a maior parte das empresas participantes desta pesquisa é de Pequeno porte, tanto pelo critério de classificação do IBGE como pelo critério de classificação do BNDES. É importante ressaltar que devido às características do setor de construção civil, de ter mão-de-obra de característica geralmente temporária, ou em fase de construção que demande maior número de funcionário, a classificação por número de funcionários pode ficar comprometida. Por isso, foram adotadas duas medidas de classificação, no que se refere à classificação do porte das empresas.

Todas as empresas participantes desta pesquisa têm seu capital de origem nacional, como mostra a Tabela 7. Das empresas pesquisadas, a maioria é empresa única com 89,3% do total das observações, em seguida com 10,7% aparecem as organizações que são participantes de um grupo de empresas.

**Tabela 7 – Origem do capital**

Origem	Frequência	%
Nacional Estatal	0	0,00%
Nacional Privado, empresa única	25	89,30%
Nacional Privado, participantes de grupo de empresas	3	10,70%
Multinacional	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Os produtos vendidos pelas empresas pesquisadas estão destinados, em sua maioria, ao mercado do próprio estado, de outros estados e do exterior (60,7%). Em menor escala se encontra empresas que focam produtos de construção para o público do próprio estado e de outros estados (28,6%) e, com menor expressividade, empresas que apenas trabalham com produtos focados no mercado do próprio estado (10,7%), como pode ser visto na Tabela 8.

**Tabela 8 – Mercado atendido pelas empresas**

Mercado	Frequência	%
Apenas para o mercado do próprio estado	3	10,70%
Apenas para o mercado de outros estados	0	0,00%
Para o mercado do próprio estado e de outros estados	8	28,60%
Para o mercado do próprio estado, de outros estados e para o exterior	17	60,70%
Total	28	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

A Tabela 9 apresenta a classificação das empresas no que se refere aos seus principais tomadores de decisão. Observou-se que, dentre as empresas pesquisadas, os profissionais contratados no mercado representaram 57,1% e os profissionais com algum grau de parentesco com o proprietário 42,9%, ou seja, as empresas pesquisadas apresentam um equilíbrio no que se refere ao tipo de gestão adotado pelas empresas.

**Tabela 9 – Principais tomadores de decisão**

Profissionais	Frequência	%
Profissionais contratados no mercado	16	57,10%
Profissionais com grau de parentesco com o proprietário	12	42,90%
Total	28	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

De acordo com Sabbatini (1998) e Carpinetti e Rossi (1998), uma das conseqüências do acirramento da competitividade é a busca de modernização. Um fator que comprova, no setor da construção civil, essa tentativa de modernização é a procura por certificação de programas de qualidade para seus produtos e serviços.

A Tabela 10 apresenta a parcela das empresas pesquisadas que possuem ou que estão em fase de certificação no programa de qualidade (46,4%), assim como as que não possuem (53,6%).

**Tabela 10 – Certificado de qualidade**

Opções	Frequência	%
Possui certificação ou esta em fase de implantação	13	46,40%
Não possui certificação	15	53,60%
Total	28	100,00%

Fonte: pesquisa de campo, 2006

### Aspectos relacionados à Medida de Desempenho

Os itens abordados neste tópico têm como objetivo identificar alguns pontos relacionados ao sistema de medidas de desempenho que é utilizado pelas empresas pesquisadas. Os pontos investigados tiveram por objetivo verificar se as empresas utilizam ou não algum tipo de indicador de desempenho e, se por ventura utilizarem, verificar se utilizam em suas rotinas de tomada de decisão.

A Tabela 11 apresenta a frequência das empresas investigadas no que se refere à elaboração de orçamento. A partir do planejamento e da existência do orçamento, é possível desenvolver ferramentas de controle. Entre as empresas analisadas, é predominante a presença de orçamento nas atividades operacionais, ou seja, 89,3% elaboram orçamento e apenas 10,7% não elaboram.

**Tabela 11 – Orçamento**

Opções	Frequência	%
Possui Orçamento	25	89,30%
Não Possui Orçamento	3	10,70%
Total	28	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Ao se questionar as empresas investigadas se elas realizam comparações entre o planejado e o executado, se verificou (Tabela 12) que é predominante entre as empresas este tipo de acompanhamento, ou seja, 82,1% realizam esta comparação e apenas 17,9% não possuem algum tipo de acompanhamento. É importante perceber o equilíbrio entre as

informações disponibilizadas nas Tabelas 4.14 e 4.15, pois ao se realizar um orçamento se é possível comparar com o que foi executado.

**Tabela 12 – Comparação entre planejado e executado**

Opções	Frequência	%
Realiza comparações entre planejado e executado	23	82,10%
Não realiza comparações entre planejado e executado	5	17,90%
Total	28	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

A Tabela 13 expõe a presença de missão entre as empresas pesquisadas, visto que a missão expressa a finalidade de existência da empresa e por sua vez estimula que as atividades sejam planejadas e controladas com pretensão de se obter a meta estipulada na missão. Nas empresas analisadas se constatou que a maioria possui missão definida, ou seja, 82,1% possuem metas expressas através de missão e apenas 17,9% não apresentação missão definida.

**Tabela 13 – Missão definida**

Apresenta missão definida	Frequência	%
Sim	25	82,10%
Não	3	17,90%
Total	28	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

A Tabela 14 mostra o resultado para o questionamento feito quanto à realização de encontros entre os gerentes ou funcionários para apresentar as diretrizes da organização (visão, valores, estratégias e metas). Verificou-se que 60,7% possuem a preocupação e utilizam deste meio para controlar suas atividades, enquanto 39,3% não possuem em suas rotinas operacionais essa situação.

**Tabela 14 – Divulgação das diretrizes da empresa**

Divulgação das diretrizes	Frequência	%
Sim	17	60,70%
Não	11	39,30%
Total	28	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Conforme Kaplan e Norton (1997), as organizações que compartilham com seus funcionários as estratégias e metas de longo e curto prazo contribuem para que eles participem e se comprometam ativamente para alcançar os objetivos traçados pela direção. Dessa forma, a Tabela 15 expõe o questionamento realizado às empresas pesquisadas no que diz respeito às pessoas que recebem a divulgação das metas estabelecidas dentro da empresa. Como resultado se obteve que 53,6% dos respondentes efetivam a divulgação das suas metas para os diretores, os gerentes e os funcionários mais qualificados. Enquanto 14,3% dos

respondentes divulgam para os diretores, os gerentes e todos os funcionários; 14,3% para diretores e gerentes; 7,10% somente para diretoria.

**Tabela 15 – Divulgação das metas**

Opções	Frequência	%
Somente para diretoria	2	7,10%
Para os diretores e os gerentes	4	14,30%
Para os diretores, os gerentes e os funcionários mais qualificados.	15	53,60%
Para os diretores, os gerentes e todos os funcionários.	4	14,30%
Não há divulgação	3	10,70%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Quanto à utilização de relatórios financeiros e não-financeiros para análise e acompanhamento de resultados da empresa e sua frequência, a pesquisa revelou que 82,1% utilizam relatórios financeiros e não-financeiros e apenas 17,9% não possuem este tipo de acompanhamento, conforme Tabela 16 . Das empresas que o utilizam, 57,1% acompanham mensalmente, enquanto 14,3% acompanham anualmente, 7,1% semestralmente e apenas 3,6% quinzenalmente.

**Tabela 16 – Frequência de relatórios financeiros e não-financeiros**

Frequência	Utiliza relatórios financeiros e não-financeiros	Não utiliza relatórios financeiros e não-financeiros	Total
Não Utiliza		5 17,9%	5 17,9%
Relatórios Semanais			
Relatórios Quinzenais	1 3,6%		1 3,6%
Relatórios Mensais	16 57,1%		16 57,1%
Relatórios Semestrais	2 7,1%		2 7,1%
Relatórios Anuais	4 14,3%		4 14,3%
<b>Total</b>	<b>23</b> <b>82,1%</b>	<b>5</b> <b>17,9%</b>	<b>28</b> <b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Ao se verificar a utilização de um sistema de medição de desempenho pelas empresas investigadas, considerando que sistema de medição de desempenho compreende o conjunto de indicadores e relatórios para avaliar a evolução ou desempenho da empresa, se obteve o seguinte resultado: 57,1% possuem sistema de medição de desempenho e 42,9% não possuem (Tabela 17 ).

**Tabela 17 – Sistema de desempenho**

Opções	Frequência	%
Utiliza	16	57,10%
Não utiliza	12	42,90%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Mais da metade das empresas pesquisadas, ou seja, 64,3% utilizam algum programa de informática para elaborar relatórios de acompanhamento, enquanto 35,7% não utilizam nenhum meio de informática para tal fim (Tabela 18 ). Os programas mais citados, entre as empresas que utilizam programa de informática, foram: Quality, Microsiga e Sisgen. E os relatórios mais citados gerados pelos programas foram: demonstrações financeiras, principalmente fluxo de caixa; controle de estoque; cronograma de excursão de serviços; acompanhamento do orçamento.

**Tabela 18 – Programa de Informática**

Opções	Frequência	%
Utiliza	18	64,30%
Não Utiliza	10	35,70%
Total	28	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Dentro dos fatores listados pela pesquisa para se ter um sistema de desempenho (Tabela 19 ), se verificou que o mais apontado entre as empresas foi identificar problemas que necessitam da intervenção dos gestores (25%), seguido de controlar as atividades operacionais, e também controlar o planejamento e verificar se a missão está sendo atingida (21,4%). E os menos apontados foram criar, implementar e conduzir estratégias competitivas (7,1%) e melhorar os desempenhos competitivos a partir dos resultados dos processos (3,6%). O único item que não foi citado entre as empresas como principal motivo de se ter um sistema de desempenho foi alimentar o sistema de incentivo dos funcionários.

**Tabela 19 – Motivo de se ter um sistema de medidas de desempenho**

Opções	Frequência	%
Controlar as atividades operacionais da empresa	6	21,40%
Alimentar os sistemas de incentivos dos funcionários	0	0%
Controlar o planejamento	6	21,40%
Criar, implementar e conduzir estratégias competitivas	2	7,10%
Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores	7	25%
Verificar se a missão da empresa está sendo atingida	6	21,40%
Outros	1	3,60%
Total	28	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

A Tabela 20 apresenta as principais barreiras apontadas pelas empresas, no que se refere à implantação de um sistema de indicadores de desempenho, a partir de itens listados pela pesquisa. Foi permitido na questão marcar mais de uma opção e todos os entrevistados responderam. Dentre os itens listados, destacam-se o tempo para coletar os dados, dificuldade em elaborar objetivos e estratégias e o custo-benefício.

**Tabela 20 – Principais barreiras para implantação de um sistema de indicadores de desempenho**

Itens Listados na pesquisa	Frequência de itens apontados como barreira	%
Tempo para coletar os dados	9	32,10%
Dificuldade para analisar os dados	1	3,60%
Quantidade de indicadores	2	7,10%
Falta de motivação por parte dos	2	7,10%

funcionários		
Falta de interesse pela direção	4	14,30%
Custo- benefícios	5	17,90%
Dificuldades na elaboração de		
objetivos e estratégias	7	25%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Obs.: Percentual é referente às 28 empresas que responderam a questão.

O resultado apresentado na Tabela 21 revela que 75% das empresas possuem pessoas ou grupo de pessoas encarregadas em fazer relatórios para acompanhamento das atividades da empresa. E que apenas 25% não possuem este tipo de função dentro da empresa. Dentro dos cargos mais citados que realizam relatórios para acompanhamento se destacam: Engenheiro Civil, citado por mais da metade das empresas entrevistadas; seguido em menor escala por estagiários de edificações e de engenharia civil, e auxiliares administrativos.

**Tabela 21 – Acompanhamento das atividades**

Presença de pessoas encarregadas em fazer relatórios	Frequência	%
Sim	21	75%
Não	7	25%
Total	28	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Ao se questionar as empresas pesquisadas a respeito do uso dos indicadores de desempenho na tomada de decisão (Tabela 22), se verificou que 64,3% das organizações utilizam de alguma forma os indicadores em suas decisões, enquanto 35,7% não utilizam em suas decisões.

**Tabela 22 – Presença de indicadores na tomada de decisão**

Opções	Frequência	%
Sim	18	64,30%
Não	10	35,70%
Total	28	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Na Tabela 23 são apresentados os indicadores mais utilizados pelas empresas analisadas, no que se refere à situação financeira. Nesta questão foi permitido se marcar mais que uma opção e apenas duas empresas não responderam a questão. Entre os indicadores mais citados, os relacionados com os custos apresentaram destaque (42,9%), seguido pelos indicadores de rentabilidade (39,3%) e faturamento (35,7%). Em menor escala foram mencionados os indicadores de investimento (14,3%) e liquidez (7,1%). Nenhuma das empresas que respondeu esta questão apresentou interesse em indicadores que se relacionasse com patrimônio.

**Tabela 23 – Principais indicadores Financeiros**

<b>Indicador Financeiro</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Faturamento	10	35,70%
Rentabilidade	11	39,30%
Custos	12	42,90%
Liquidez	2	7,10%
Investimento	4	14,30%
Patrimônio	0	0,00%
Outros	1	3,60%
Não respondeu	2	7,10%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Obs.: Percentual é referente às 26 empresas investigadas.

Por fim, foi investigado se as empresas fazem comparações (*Benchmarking*) do seu desempenho com o desempenho de outras organizações de características similares e os meios utilizados como fonte de informação. O resultado é apresentado nas Tabelas 24 e 25, que apontam que 32,1% responderam que realizam, enquanto mais da metade, ou seja, 67,9% responderam que não realizam comparações. Das empresas que efetuam *Benchmarking*, 21,4% utilizam pesquisas junto a empresas com características similares, enquanto 7,1% utilizam periódicos ou sites especializados do setor e apenas 3,6% dos respondentes utilizam outros métodos não listados na questão.

**Tabela 24 – Utiliza *Benchmarking***

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	9	32,10%
Não	19	67,90%
Total	28	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

**Tabela 25 – Fontes de informação para o *Benchmarking***

<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Não utiliza <i>Benchmarking</i>	19	67,90%
Periódicos ou sites especializados	2	7,10%
Pesquisa realizada em empresas com características similares	6	21,40%
Informações de consultores	0	0%
Outros	1	3,6%
Total	28	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

### **Conclusão**

As informações geradas para a tomada de decisão devem apresentar não apenas aspectos financeiros, mas também informações do ambiente externo, assim como informações que transmitam os objetivos da empresa. Dessa forma, a controladoria pode contribuir significativamente para essa situação, pois possibilita através da medição de desempenho que as informações possam ser geradas e transmitidas de acordo com a necessidade da empresa. Dessa maneira, é importância destacar a existência da controladoria dentro da gestão da empresa e que durante a pesquisa se verificaram poucos estudos com foco em controladoria no setor de construção civil.

A pesquisa confirmou que entre as empresas investigadas, 64,3% utilizam indicadores de desempenho para a tomada de decisão. Cabendo destacar, nessas empresas, as seguintes

características: tempo médio de atuação entre 15 e 16 anos; grande presença de empresas de pequeno porte, de acordo com o critério do IBGE e do BNDES; empresas que destinam seus produtos para o mercado estadual, nacional e internacional; presença de um maior número de gestores contratados no mercado; presença de um maior número de empresas certificadas ou em fase de certificação de qualidade.

Os dados obtidos durante a pesquisa confirmam que mais da metade das empresas analisadas realizam atividades que condizem com a boa prática gestão, como: presença de comparativo entre orçado e realizado, missão definida e divulgação das metas, presença de programas de informática na geração de relatórios. No entanto, ficou claro durante a pesquisa a grande presença de indicadores financeiros no processo de tomada de decisão. Isso pode ser um forte indicio da baixa utilização do Benchmarking pelas empresas analisadas, pois os mesmos não possuem indicadores adequados ou suficientes para possibilitar comparações entre as empresas do mesmo segmento ou de ramos diferentes, pois em sua maioria trabalham com indicadores que não são divulgados ao mercado e isso dificulta a comparação.

É importante ser levado em consideração, quanto às conclusões deste estudo, que o universo da pesquisa são as empresas de construção civil do subsetor de edificações do município de João Pessoa, não possibilitando inferências além do universo pesquisado. Assim, os resultados validados nesta pesquisa não podem ser considerados para outros setores de atividades, nem empresas localizadas em outras regiões geográficas, uma vez que empresas de outros setores e outras localizações podem ter características diferentes dos resultados obtidos nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALÁRCON, L. F. et al. Learning from collaborative benchmarking in the construction Industry. In: Annual Conference of Lean Construction, 9, 2001, Singapura. **Anais...** Singapura, 2001.

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Qualidade na prática: conceitos e ferramentas**. Curitiba: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Regional do Paraná, 2003.

CARPINETTI, Luiz C.R.; ROSSI, L.H. **Gerenciamento da qualidade na construção civil**. São Carlos: EESC/USP, 1998.

CASAROTTO, Rosângela M. **Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação**. 2002. Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002.

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

COSTA, Dayana Bastos. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da construção civil**. . Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2003.

COSTA, Dayana Bastos; CORDEIRO, Cristóvão César Carneiro; FORMOSO, Carlos Torres. **Medição de desempenho em empresas de construção: vínculo com a estratégia e inserção nos processos gerenciais**. III Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção. São Carlos: São Paulo, 2003.

COSTA, Dayana Bastos; FORMOSO, Carlos Torres; LIMA, Helenize Maria de Rezende; BARTH, Karina Bertotto. **Sistema de indicadores para benchmarking na construção civil: manual de utilização**. Porto Alegre: UFRGS/PPGEC/NORIE, 2005.

FIGUEIREDO, Moacyr A. D.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; FUKS, S.; FIGUEIREDO, L. C. **Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação de sistemas de medição de desempenho organizacional**. Gestão & Produção, 2005.

HRONEC, S.M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: MAKRON, 1994.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria**: teoria e estudo de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LANTELME, Elvira Maria Vieira. **Proposta de um Sistema de Indicadores de qualidade e produtividade para construção civil**. 1994. Dissertação de Mestrado de Programa de Engenharia Civil da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MIRANDA, L. C. e GOMES DA SILVA, J.D. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap. 7, p. 131-153.

MULLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrado planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. 2003. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, M.; LANTELME, E. M. V.; FORMOSO, C.T. **Sistema de indicadores de qualidade e produtividade na construção civil**: manual de utilização. Porto Alegre: SEBRAE, 1995.

SABBATINI, Fernando Henrique. A industrialização e o processo de produção de vedações: Utopia ou elemento de Competitividade Empresarial. Seminário Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios. **Anais**. São Paulo, EPUSP/PCC, 1998.

SCHIMDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de empresas**: foco na análise de desempenho para usuários interno: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1993

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 1981.

WAGGONER, D. B.; NELLY, A D.; KENNERLEY, M .P. The forces that shape organizational performance measurement system: an interdisciplinary review. **International Journal Production Economics**, Amsterdam, 1999.

[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso 30.07.2002