



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

PEDRO HENRIQUE MARTINS MENDES

**ANÁLISE DO USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO POR PANIFICADORAS
LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA**

**JOÃO PESSOA
2018**

PEDRO HENRIQUE MARTINS MENDES

**ANÁLISE DO USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO POR PANIFICADORAS
LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA**

TCC apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M379a Martins Mendes , Pedro Henrique.

ANÁLISE DO USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO POR
PANIFICADORAS NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA / Pedro Henrique
Martins Mendes . – João Pessoa, 2018.
48f.

Orientador(a): Profº Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) – UFPB/CCSA.

1. Teoria Contingencial . 2. Indicadores de Desempenho. 3. Balanced
Scorecard. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:657(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

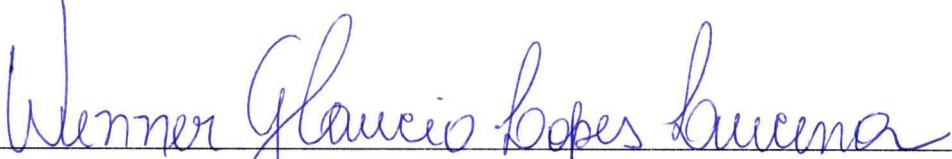
**ANÁLISE DO USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO POR
PANIFICADORAS LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.


BANCA EXAMINADORA

Presidente: Professor Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado

Instituição: UFPB


Membro: Professor Dr. Wenner Glaucio Lopes Lucena

Instituição: UFPB

Membro: Professor Dr. Rommel de Santana Freire

Instituição: UFPB

João Pessoa, 07 de Junho de 2018.

*Dedico este trabalho aos meus pais,
Washington Luiz Mendes do Carmo e
Miram Martins Mendes do Carmo e a
minha tia Maria do Socorro Martins de
Oliveira e Silva, por sempre estarem
comigo e por todo apoio e suporte.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, por ter me capacitado para a execução deste trabalho. Por ser minha maior motivação em todas as coisas e ter me sustentado em tudo até aqui. Toda honra, toda glória e todo o louvor sejam dados a Ele.

A minha família por todo apoio e investimento necessário. Aos meus pais que me guiaram e deram grande estímulo em todas as minhas decisões tomadas e meu irmão, pelo exemplo que é. Aos meus tios e tias, pelo cuidado e por todas as palavras de incentivo.

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado, por todo conhecimento passado, pela atenção e paciência, peça fundamental não só para a conclusão desse trabalho, mas também para a minha formação como profissional.

Agradeço aos meus amigos por todo o incentivo e conhecimento compartilhados comigo, de modo que, com eles tudo se tornou menos estressante.

Agradeço a todos os professores e cooperadores do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba que fizeram parte da minha formação como profissional e como cidadão.

Agradeço aos gestores das empresas entrevistadas que tornaram possível a elaboração deste trabalho, pelos minutos de atenção dedicados para passar as devidas informações.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porcentagem do uso de indicadores de desempenho da dimensão financeira	26
Gráfico 2 - Porcentagem do uso de indicadores de desempenho da dimensão dos clientes	27
Gráfico 3 - Porcentagem do uso de indicadores de desempenho da dimensão dos processos internos.	29
Gráfico 4 - Porcentagem do uso de indicadores de desempenho da dimensão da aprendizagem e crescimento	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Caracterização dos gestores	23
Quadro 2 -	Caracterização das empresas	25
Quadro 3 -	Critérios de mensuração de desempenho	27
Quadro 4 -	Nível de importância dos indicadores de desempenho Dimensão financeira	31
Quadro 5 -	Nível de importância dos indicadores de desempenho Dimensão dos clientes	32
Quadro 6 -	Nível de importância dos indicadores de desempenho Dimensão dos processos internos	33
Quadro 7 -	Nível de importância dos indicadores de desempenho Dimensão da aprendizagem e crescimento	34

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC – *BalancedScorecard*

PIB – Produto Interno Bruto

PNQ – Programa Nacional de Qualidade

TC – Teoria Contingencial

RESUMO

O presente estudo buscou analisar o uso de indicadores de desempenho classificados no *balanced scorecard* (BSC), por panificadoras localizadas no município de João Pessoa, verificando as características dos gestores e das empresas entrevistadas. A pesquisa se classifica como descritiva e, predominantemente, quantitativa. Para sua elaboração foi aplicado um questionário em 11 empresas distribuídas em 10 bairros do município de João Pessoa, dividindo-se em quatro partes. Primeiro: a caracterização dos gestores, segundo: caracterização das empresas, terceiro: identificação dos critérios adotados para a mensuração de desempenho das empresas e por último uma verificação do uso e do nível de importância de 33 indicadores de desempenho classificados de acordo com as quatro dimensões do BSC: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento. Com os resultados obtidos foi feita uma análise descritiva separada em três partes, a primeira verificando as características dos gestores das empresas e dos critérios adotados para mensuração de desempenho, a segunda buscou fazer uma análise do uso dos indicadores de desempenho nas empresas e a terceira buscou avaliar o nível de importância dos indicadores nas empresas entrevistadas. Os resultados mostram que os gestores das mais diversas idades não têm um alto nível de escolaridade e ainda são inexperientes no mercado. Apresentam também que a maioria das empresas entrevistadas é de pequeno porte e imaturas no mercado, ainda se adaptando aos fatores externos e buscando se firmar no mercado. Os resultados mostram ainda que as empresas entrevistadas têm um bom uso dos indicadores de modo geral, contudo, o foco maior se dá nos indicadores financeiros e tangíveis. Da mesma forma o nível de importância dos indicadores diretamente a parte financeira e tangível, é tida como mais importante.

Palavras chave: Teoria contingencial. Indicadores de desempenho. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the use of performance indicators classified in the balanced scorecard, the bakeries in the city of João Pessoa, noting the characteristics of managers and the companies interviewed. The research is classified as descriptive and predominantly quantitative. For its preparation was applied a questionnaire to 11 companies distributed in 10 districts of the municipality of João Pessoa, is divided into four parts. First: the characterization of managers, second: characterization of companies, third: identification of the criteria adopted for the measurement of the performance of companies and finally a verification of the use and the level of importance of 33 performance indicators classified according to the four dimensions of the BSC: financial, customer, internal processes and learning and growth. With the results obtained a descriptive analysis was made separated into three part, first checking the characteristics of managers of companies and of the criteria adopted for measurement of performance, the second sought to make an analysis of the use of performance indicators in the companies and the third sought to assess the level of importance of indicators in business interviews. The results show that the managers of various ages do not have a high level of schooling and still are inexperienced in the market. Also show that most of the companies interviewed are small and immature in the market, even if adapting to external factors and seeking to establish on the market. The results also show that the companies interviewed have a good use of the indicators generally, however, the main focus is on financial indicators and tangible. In the same way the importance level of the indicators directly the financial part and tangible, are considered as most important.

Key words: Contingency theory. Performance indicators. *Balanced Scorecard*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de Pesquisa	11
1.2	Objetivos	11
1.2.1	Objetivo Geral.....	11
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3	Justificativa	12
1.4	Estrutura do trabalho.....	13
2	REVISAO DE LITERATURA.....	14
2.1	Teoria Contingencial.....	14
2.2	Avaliação de Desempenho	15
2.2.1	Indicadores de Desempenho.....	16
2.2.2	<i>Balanced Scorecard</i>	17
3	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	19
3.1	Tipologia de Pesquisa	19
3.2	População e Amostra.....	19
3.3	Coleta de Dados	20
3.4	Tratamento de Dados.....	21
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
4.1	Análise Descritiva	22
4.1.1	Caracterização dos gestores.....	22
4.1.2	Caracterização das empresas	23
4.1.3	Mensuração de desempenho	25
4.2	Análise do uso de Indicadores de Desempenho.....	27
4.3	Importância do uso de Indicadores de Desempenho na percepção dos gestores.....	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
5.1	Conclusões finais.....	37
5.2	Limitações e Recomendações futuras	38
	REFERÊNCIAS.....	39
	APÊNDICE.....	42

1 INTRODUÇÃO

Beyda e Casado (2011), mostram que dentre várias causas que levam alguém a se tornar um empreendedor, existem duas principais que dão origem: a necessidade e a oportunidade.

Todavia, ao dar origem ao seu negócio, o gestor enfrenta a dificuldade de conseguir dar continuidade no empreendimento, tendo em vista as diversas dificuldades para a permanência da empresa no mercado. É necessário um mínimo de planejamento nos processos organizacionais, para que a empresa possa ter um funcionamento considerado satisfatório.

Uma pesquisa apresenta que após um período de queda, em 2018 os investimentos irão aumentar, por consequência do crescimento da confiança dos investidores e empresários. Para o referido ano, está prevista uma expansão de 4% e a taxa média de investimento está prevista para 15,8% do Produto Interno Bruto (PIB) (WOLKE, 2018).

Logo, em meio a uma provável crescente na economia do país, o presente estudo busca avaliar o setor de panificação do município de João Pessoa (PB), assim como os gestores a eles associados.

Deve-se levar em conta, também, o fato de que o setor de panificação apesar de ter suas peculiaridades como todos os outros, não é pesquisado de forma corriqueira. Sendo assim bastante relevante, considerando que é um negócio bastante comum em todos os bairros da cidade de João Pessoa (PB) e que tem influência direta no “bolso do cada cidadão”, não só no que diz respeito à compra de produtos como também com relação ao emprego e sustento de muitas famílias.

Machado e Campello (2008) consideram que todos os setores de negócios têm suas peculiaridades que estimulam pessoas com atributos de empreendedor a atuar em seus sistemas produtivos, mesmo que o aperfeiçoar deva ser almejado indistintamente. A essência da pesquisa conduzida por esses autores se baseia a verificar o empreendedor de um setor produtivo comum e vasto pelo país, o de panificação.

Todavia, Frezatti *et al* (2014), apresentam em seu estudo que é fundamental que existam ferramentas que possam acompanhar e captar o desenvolvimento da inovação nas empresas, tendo em vista que a mesma sofre tanto influências externas como internas.

Fichimann e Zilber (1999) consideram que os indicadores de desempenho devem refletir as principais áreas funcionais da empresa contentando o foco para atender os principais objetivos estratégicos que vão ajudar a construir a organização que se pretende.

O uso de indicadores de desempenho na perspectiva do *Balanced Scorecard*, tem sido objeto de estudo em diversas pesquisas, tendo em vista sua aplicabilidade e utilidade nos mais diversos setores.

Sendo assim, visto que os indicadores de desempenho servem como uma ferramenta na mão do gestor e a sua tomada de decisão também é influenciada por fatores que dizem respeito ao seu conhecimento pessoal e sua experiência no mercado (LUZ; FONSECA, 2008). É de suma importância que os gestores tenham a capacidade de se adaptar para se manterem firmes e cresçam junto com a economia do país. E isso inclui os gestores e as empresas do setor de panificação.

1.1 Tema e Problema da Pesquisa

Quais as características dos gestores e das empresas do setor de Panificação do município de João Pessoa (PB) e o uso de indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard*?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as características dos gestores e das empresas do setor de Panificação do município de João Pessoa (PB) e o uso de indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as características de gestores do setor de Panificação e o uso de indicadores de desempenho;

- b) Identificar as características de empresas do setor de Panificação e o uso de indicadores de desempenho;
- c) Identificar os critérios de mensuração de desempenho adotados pelas empresas participantes e analisar o uso de indicadores de desempenho
- d) Identificar a importância do uso de indicadores de desempenho atribuída pelos gestores.

1.3 Justificativa

Silva (2016) argumenta em seu estudo que o setor de panificação tem se mantido na mesma linha de mudança de consumo de mercado, que procura atender a uma demanda de clientes de forma cada vez mais específica o que torna o mercado mais competitivo e exigente.

Visto que no cenário atual, a demanda pelo melhor serviço torna-se cada vez mais minuciosa e exigente, um estudo sobre as medidas de desempenhos de um setor faz-se cada vez mais importante, dado que os empreendedores buscam sempre extrair o melhor de seu serviço. Sendo assim, a compreensão da forma de se avaliar o desempenho de tal serviço torna-se relevante, visto que existe uma variação significativa no mercado, no que diz respeito ao desenvolvimento de novas ideias no modo de gerir e de avaliar o desempenho de seus negócios.

A pesquisa também é considerada relevante, pois Monteiro e Flores (2013) mostram em seu estudo que o setor de panificação teve um grande avanço e aumento no mercado nacional, e conseqüentemente, aumentando seu faturamento anual atingindo também sua contribuição para o PIB (Produto Interno Bruto).

Logo, avaliar o desempenho organizacional possibilita conferir o ajustamento entre os objetivos da empresa e as estratégias aplicadas para alcançar os devidos resultados. Sendo assim, estudos relacionados ao tema têm contribuído fortemente tanto empírica quanto teoricamente.

Uma análise nesse sentido torna-se ainda original pelo fato de que pode trazer novas vertentes de conhecimento, contribuindo assim para um crescimento do setor de modo geral. Além disso, a pesquisa é considerada viável, pois existe a possibilidade de investigar a partir de aplicação do questionário, o comportamento

de administradores das padarias do município de João Pessoa (PB), no tocante ao uso de indicadores de desempenho.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente pesquisa é composta por 5 (cinco) capítulos. O primeiro capítulo, já apresentado, introduziu a temática investigada, o problema, os objetivos e as justificativas para a realização desta pesquisa.

O segundo apresenta aspectos conceituais relacionados à teoria contingencial a avaliação de desempenho e indicadores de desempenho.

Ainda em relação aos fundamentos conceituais, serão tratados conceitos básicos do *balanced scorecard*, no tocante ao seu uso e sua aplicabilidade.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que possibilitaram a realização do estudo. Discutindo-se, a tipologia, o universo e a amostra da pesquisa, bem como questões relativas à coleta e tratamento dos dados.

O quarto aborda a análise dos resultados encontrados na pesquisa, dispendo de resultados acerca das características do gestor, da empresa, da mensuração de desempenho e do uso e da importância deles para os gestores.

Por último, o quinto apresenta as considerações finais do trabalho, percorrendo sobre as principais conclusões obtidas, as limitações da pesquisa e as recomendações para o desenvolvimento de outros estudos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este item aborda conceitos relacionados à Teoria Contingencial (TC) e seus fatores ligados às organizações e aos gestores. Em seguida será apresentada a literatura a respeito da avaliação de desempenho e seus indicadores, assim como, aplicabilidade dos indicadores de desempenho e ao *Balanced Scorecard*.

2.1 Teoria Contingencial

Visto que cada setor tem sua singularidade, faz-se necessário um entendimento do que já existe acerca da compreensão teórica no que diz respeito à estrutura de um negócio em si, bem como daqueles que são responsáveis pela tomada de decisões, dado que esses dois pontos tem influência direta com os resultados de um bom ou mau negócio.

Segundo Santos *et al.* (2016), a palavra contingência tem a ver com um grau de incerteza. E sendo assim, é algo que está fora do controle de uma pessoa ou da empresa e que tem o poder de influenciar no desempenho e no resultado de uma organização. De acordo com os mesmos autores, os fatores contingenciais são caracterizados por variáveis que influenciam no processo decisório e no mecanismo estrutural.

Logo, a verificação dos fatores contingenciais sugere que não existe um padrão único para gerir uma empresa, tendo em vista, que o processo decisório é interferido ou influenciado por esses fatores, que podem ser internos ou externos.

Segundo Otley (2016), existem variáveis independentes e podem ser agrupadas em variáveis externas e internas. As variáveis externas, conforme o mesmo autor são tecnologia, concorrência no mercado ou hostilidade, incerteza e cultura nacional. Já sobre as variáveis internas. O mesmo autor destaca o porte da organização, sua estrutura, estratégia, os sistemas de informação, as variáveis psicológicas, a participação dos trabalhadores nos sistemas, a posição no mercado, o estágio do ciclo de vida do produto e as mudanças.

Otley (2016) também apresenta que as variáveis dependentes mais estudadas são o desempenho financeiro, as medidas de desempenho, o comportamento orçamentário, o controle de projeto do sistema e seu uso, a eficácia, a satisfação no trabalho, às mudanças nas práticas e inovação de produtos. O

desempenho financeiro é umas das principais variáveis por se tratar de uma medida amplamente utilizada na maioria das organizações.

Beuren e Fiorentin (2014) trazem em seu estudo alguns fatores contingenciais, internos e externos, dentre eles: ambiente, estrutura, estratégia e porte da empresa. E para cada um dos fatores, são apresentadas algumas variáveis que influenciam na tomada de decisão e nos resultados da empresa.

2.2 Avaliação de Desempenho

Lavieri, Corrêa e Cunha (2015) argumentam que a avaliação de desempenho organizacional fundamenta-se pelo fato de ter uma relação direta com os controles gerenciais, por meio de indicadores de desempenho mensuráveis. Nessa perspectiva, conforme os estudos sobre as organizações foram surgindo, foram criados muitos modelos de avaliação de desempenho, com a intenção de gerar ferramentas capazes de melhorar o desempenho organizacional.

Gonzaga *et al.* (2016) alegam que os modelos de avaliação de desempenho têm como função fornecer informações acerca do desempenho de determinada unidade, e por conseguinte, trazer um afinamento das estratégias, metas, ações e incentivos outorgados aos agentes.

Entende-se então, que existe uma necessidade, da parte do gestor da empresa, em buscar entender como está procedendo ao desempenho da sua empresa através de uma avaliação para que assim possa ajustá-lo, adaptando-se aos fatores contingenciais e extraíndo suas falhas.

Em seu estudo Crispim e Lugoboni (2012), trazem pelo menos 13 modelos de avaliação de desempenho e mostra ainda aspectos positivos e negativos de cada um. Eles consideram ainda que os modelos, de modo geral, se complementam e que existe, por exemplo, uma Instituição de Ensino Superior, que faz o uso do *Balanced Scorecard* e do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) ao mesmo tempo.

Com isso, percebe-se que é ao longo do tempo tem ocorrido uma busca por um método de avaliação de desempenho que conduza e auxilie o gestor na gerência do seu negócio. Por outro lado, percebe-se também que existe uma particularidade em cada setor.

2.2.1 Indicadores de Desempenho

Para Coelho *et al* (2008), os estudos sobre a avaliação e mensuração do desempenho organizacional vêm se tornando cada vez mais comuns, devido ao grande número de métodos que são conhecidos atualmente. Logo, essa ferramenta tornou-se bastante útil para sobrevivência das empresas no mercado.

Callado, Callado e Almeida (2007) entendem que cada caso tem suas particularidades de modo que para cada um podem ser feitos indicadores diferentes e que observem essas particularidades e que atendam aos conceitos básicos que devem ser aplicados na metodologia. Logo, há viabilidade no uso de indicadores nos mais diversos setores, de modo que conforme cada caso esses indicadores possam se adaptar e assim, possam extrair as informações necessárias para que tal caso seja avaliado.

Porém, existe certa dificuldade no que diz respeito ao que deve ser medido e avaliado, visto que cada setor tem suas características, pois deve ser levado em conta fatores como a complexidade do que se deseja avaliar bem como a importância das metas estabelecidas e o que se espera para o uso gerencial após esses dados (CALLADO; CALLADO; MENDES, 2014).

Em sua pesquisa, Silva e Lima (2015) percebem que em uma dada área de uma grande empresa não possui indicadores de desempenho que apoiem a tomada de decisão em várias etapas do planejamento, desenvolvimento e implantação de projetos da empresa e consta quem existe a necessidade de uma formalização para que haja a melhoria dessa área.

Nessa mesma pesquisa, Silva e Lima (2015), afirmam que os indicadores de desempenho devem ser usados como uma ferramenta que aplicada da maneira correta servem de apoio da tomada de decisão.

Sendo assim, nota-se que os indicadores de desempenho são ferramentas de extremo valor para os gestores, dado que o planejamento, desenvolvimento e a implantação de projetos na empresa são essenciais para o seu avanço e permanência no mercado.

2.2.2 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que busca entender as estratégias e medir o desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros sob quatro concepções: Financeira, que avalia indicadores como lucratividade, rentabilidade, custos totais e unitários e outros; Clientes, que avalia indicadores ligados ao relacionamento com os clientes; Processos Internos, que busca avaliar o desempenho interno, otimizando os processos e avaliando a eficiência operacional; e Aprendizagem e Crescimento que procura avaliar e desenvolver o crescimento corporativo.

Em sua pesquisa, Alves (2016) mostra que, em 1992 surgiu o BSC e que é uma ferramenta relativamente nova. A metodologia para uso surgiu quando Robert Kaplan e David Norton produziram um sistema de medição através de um modelo de desempenho empresarial. Essa ferramenta foi melhorada e aprimorada com o avanço do tempo e passou a estabelecer indicadores voltados à Visão e Valores das empresas com o intuito de monitorar as estratégias empresariais.

Silva e Nogueira (2017) discorrem que no cenário atual, devido à alta concorrência e competitividade no mercado, o sucesso das empresas está estreitamente ligado com a formulação de estratégias em longo prazo, e toda empresa deve ser norteada por valores, missão e objetivos para que se possa chegar a algum lugar. E uma das ferramentas que vem mostrando um bom êxito e resultados significantes é o BSC, que tenta alinhar o planejamento estratégico.

Lopes, Stroparo e Lidane (2014) expõem que o BSC no aspecto do cliente possibilita que os administradores detectem qual o tipo de clientela a empresa irá atingir. Com relação aos processos internos identifica quais são os principais pontos, que devem ser determinados pelo grau de satisfação do cliente, para que a empresa alcance a perfeição.

Esses mesmos autores ainda mostram que o aprendizado e crescimento organizacionais advêm de três principais fontes. As empresas devem investir na capacitação dos funcionários, no aprimoramento da tecnologia da informação e do sistema e no afinamento dos procedimentos e das rotinas.

Antunes e Mucharreira (2015) ressaltam em seu estudo a importância do controle dos intangíveis em uma empresa. Porém, é algo de difícil identificação e mensuração. Eles argumentam que o capital intelectual, por exemplo, refere-se ao

conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiências e que isso tudo pode ser usado para gerar riqueza na empresa a ponto de se tornar o principal ativo.

O *balanced scorecard* tem sido uma ferramenta bastante útil e precisa no auxílio da medição não só dos ativos tangíveis, mas também dos ativos intangíveis, visto que busca abarcar por meio dos seus indicadores, o desempenho e a produtividade dos empregados, por exemplo.

Carlotto e Nascimento (2017) discorrem que a implementação do *balanced scorecard* acarreta em benefícios na avaliação dos resultados a curto e em longo prazo. Porém, avaliar os resultados em curto prazo possibilita que as estratégias sejam ajustadas no decorrer do processo.

Infere-se então que o *balanced scorecard* é uma ferramenta que pode ser explorada pelo gestor em qualquer período de tempo desde que os indicadores sejam devidamente alimentados e sua implementação seja feita por um gestor preparado e capacitado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo abordou os procedimentos realizados para o desenvolvimento desta pesquisa. Dividido em: Tipologia de Pesquisa; População e Amostra da pesquisa; coleta de dados; e tratamento de dados.

3.1 Tipologia de pesquisa

A metodologia da pesquisa consiste nos procedimentos que foram utilizados do desenvolvimento da pesquisa com o objetivo de buscar os objetivos propostos, de forma precisa e seguros.

Marconi e Lakatos (2003, p.83) entendem que o método é o agrupamento das atividades sistemáticas e racionais, que traçam o caminho a que se deve seguir, avaliando e extraíndo as falhas e ajudando nas decisões com maior segurança e organização.

Sendo assim, esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois segundo Gil (2008) tem principal meta descrever as características de determinada população através de uma coleta de dados padronizada.

A abordagem desta pesquisa tem caráter predominantemente quantitativo, pois segundo Ludwig (2014) esse tipo de pesquisa faz o uso da linguagem matemática para expor os resultados obtidos.

3.2 População e amostra

Para definir o universo da pesquisa foram visitados cerca de 10 bairros do município de João Pessoa (PB) das mais diversas classes sociais.

A população desta pesquisa é composta por cerca de 58 empresas situadas na cidade de João Pessoa, segundo a lista das empresas cadastradas no Sindicato das Panificadoras de João Pessoa. A amostra é não probabilística e por acessibilidade, dado que, foi feita por aquelas organizações que aceitaram responder o questionário aplicado. A amostra da pesquisa é composta por 11 empresas, representando aproximadamente 18,97% da população.

3.3 Coleta de dados

O recurso de coleta de dados da pesquisa foi um questionário semiestruturado formado por questões fechadas com indivíduos responsáveis pelo processamento de dados nas empresas.

O questionário dessa pesquisa foi dividido em quatro grupos visando extrair as seguintes informações. O primeiro foi formado por fatores relacionados às características dos gestores. Foram considerados os seguintes fatores: (1) faixa etária; (2) escolaridade; e (3) experiência profissional.

O segundo foi formado por fatores relacionados às características das empresas. Foram considerados os seguintes fatores: (1) tempo de atuação da empresa no mercado; (2) número de empregados; (3) estrutura hierárquica; e (4) grau de formalização dos processos operacionais.

O terceiro foi formado por características relacionadas aos critérios de mensuração de desempenho adotados pelas organizações. Foram considerados os seguintes fatores: (1) critério adotado para a seleção dos indicadores de desempenho; (2) procedimentos referentes à mensuração do desempenho; e (3) frequência dos relatórios sobre desempenho.

E em quarto lugar foi analisado o uso dos indicadores de desempenho classificados utilizando as dimensões do *Balanced Scorecard*. Foram considerados 33 indicadores divididos em 4 dimensões:

Dimensão financeira→ (1) lucratividade; (2) rentabilidade; (3) crescimento das vendas; (4) custos totais; (5) custos unitários; (6) fluxo de caixa; (7) retorno do investimento; (8) inventários; e (9) preço dos produtos.

Dimensão dos clientes→ (10) quantidade de clientes; (11) novos clientes; (12) qualidade dos produtos; (13) devolução dos produtos; (14) tempo de entrega; (15) pontualidade de entrega; (16) responsividade; e (17) crescimento da participação de mercado.

Dimensão dos Processos Internos→ (18) tempo de realização das operações; (19) flexibilidade de entrega; (20) tempo de estocagem; (21) fornecedores; (22) flexibilidade de volume operacional; (23) uso da capacidade instalada; (24) pós-venda; (25) entregas no prazo; e (26) desperdícios.

Dimensão da aprendizagem e crescimento→ (27) produtividade dos empregados; (28) satisfação dos empregados; (29) rotatividade de empregados; (30) flexibilidade dos empregados; (31) inovação nos produtos; (32) investimentos em treinamento; e (33) gestão de risco.

O contato com os gestores ocorreu de forma presencial, onde as panificadoras foram visitadas para aplicação do questionário. O tempo médio para a aplicação do questionário foi de aproximadamente 10 (dez) minutos.

O período de realização da coleta de dados ocorreu durante 2 semanas no mês de abril de 2018. Apesar de 25 panificadoras terem sido visitadas, apenas 11 concordaram em participar da pesquisa.

3.4 Tratamento dos Dados

Para alcançar os objetivos desta pesquisa foi aplicado um pretexto em uma panificadora com o objetivo de verificar a aplicabilidade do questionário, em seguida foi utilizada uma análise descritiva sobre os resultados obtidos nos questionários. Avaliando a frequência dos fatores ligados aos gestores, às empresas aos critérios de mensuração de desempenho.

Da mesma forma, foi feita uma análise descritiva sobre a porcentagem do uso ou do não uso dos indicadores de desempenho nas empresas. Também foi utilizado, para a análise descritiva do nível de importância do uso de indicadores de desempenho, a escala *Likert* separando o nível de importância em quatro: (1) Baixo; (2) relativo; (3) importante e (4) muito importante.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo irá discorrer, de forma descritiva, sobre resultados da apuração da pesquisa e está dividido em três partes. A primeira apresenta os resultados de acerca da caracterização dos gestores, das empresas que participaram da pesquisa e dos critérios de mensuração por elas adotados. A segunda irá discorrer sobre o uso de dos indicadores de desempenho das panificadoras. A terceira irá discorrer sobre a importância do uso dos indicadores de desempenho das panificadoras entrevistadas.

4.1 Análise Descritiva

Este item irá discorrer, de forma segregada, em três partes: (1) caracterização dos gestores participantes; (2) caracterização das empresas participantes; e (3) critérios adotados para mensuração de desempenho.

4.1.1 Características dos Gestores

Neste tópico foi identificado o perfil dos gestores, de modo que, quatro variáveis foram avaliadas (1) faixa etária; (2) sexo; (3) nível de escolaridade; e (4) tempo de experiência profissional.

Com relação à faixa etária dos gestores avaliados, constatou-se que há um equilíbrio, onde os gestores com idade menor que 30 anos, entre 31 e 40 anos e entre 41 e 50, têm a mesma porcentagem de 27% e 18% dos entrevistados em idade maior ou 50 anos. Quanto ao sexo, verificou-se que a grande maioria de 82% é do sexo masculino e apenas 18% do sexo feminino.

Sugerindo assim que apesar de haver grande diversidade com relação à faixa etária, ainda existe um domínio do sexo masculino nos cargos de gerência administrativa nas empresas entrevistadas.

Com relação ao nível de escolaridade os resultados mostram que boa parte dos entrevistados tem apenas o ensino médio completo, 45%. Mostra também que 36% têm ensino superior e apenas 18% tem pós-graduação. Isso mostra que os administradores não possuem, necessariamente, um alto nível de conhecimento

científico, ou seja, não existe uma preocupação um alto nível de conhecimento formal, visto que o ensino médio completo é tido como suficiente para gerir, em boa parte das empresas entrevistadas.

Quanto à experiência profissional, foi verificado que a maioria dos gestores tem menos que 10 anos de experiência, sendo representado por 73%, e apenas 9% têm entre 11 e 20 anos de experiência. 18% dos entrevistados em mais de 20 anos de experiência profissional. Sugerindo assim que a grande maioria dos gestores avaliados não tem grande experiência profissional, e ainda estão aprimorando seus conhecimentos e se adaptando à sazonalidade do mercado.

No Quadro 1 pode-se verificar as características predominantes dos gestores podendo assim ter um perfil geral da maioria dos administradores entrevistados.

Quadro 1 – Caracterização dos gestores

Idade	Menor que 30/entre 31 e 40/entre 41 e 50	27%/27%/27%
Sexo	Masculino	82%
Nível de escolaridade	Ensino Médio	45%
Experiência profissional	Menor que 10 anos	73%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

4.1.2 Características das Empresas

Neste tópico será abordado sobre o perfil das empresas entrevistadas, onde foi-se dividido em oito variáveis: (1) tempo de atuação do mercado; (2) faturamento anual bruto; (3) número de empregados; (4) estrutura hierárquica organizacional da empresa; (5) grau de formalização dos processos operacionais no âmbito da empresa; (6) abrangência do mercado explorado; (7) base de relações com fornecedores; e (8) base de relações com clientes.

Com relação ao de atuação da empresa no mercado, notou-se que a grande maioria das empresas entrevistadas tem menos que 10 anos de atuação, 73% delas. Os outros 27% tem mais que 20 anos de atuação no mercado, e nenhuma das empresas entrevistadas tem entre 10 e 20 anos de atuação. O que sugere que as empresas entrevistadas ainda estão adquirindo experiência e se firmando no

mercado, aprendendo a se adaptar as dificuldades locais e aos períodos de sazonalidades.

Em relação ao faturamento anual bruto apenas uma pequena parte das empresas entrevistadas (18%), tem um faturamento acima de R\$360.000,00 e até R\$3.600.000,00. A maior parte das empresas entrevistadas (82%) é considerada Microempresas, segundo a classificação do SEBRAE aonde o faturamento anual bruto vai até R\$360.000,00. Nenhuma das empresas entrevistadas apresenta um faturamento anual bruto maior que R\$3.600.000,00.

Quanto à quantidade de empregados, também foi utilizado a classificação do SEBRAE. Sendo assim, verificou-se que apenas 9% das empresas entrevistadas têm acima de 19 até 99 funcionários. E 91% das empresas têm até 19 funcionários, ou seja, boa parte das empresas entrevistadas são empresas de pequeno porte. Com isso, conclui-se que o controle e a avaliação dos processos internos, por meio de indicadores de desempenho, são mais simples de serem aplicados.

No tocante à estrutura hierárquica organizacional avaliada, 100% das empresas entrevistadas possuem apenas dois níveis (direção geral e setores operacionais). Dessa forma, infere-se que as decisões operacionais se dão de maneira centralizada, sobrecarregando os que compõem os altos cargos, com pequenas e grandes tomadas de decisões.

Com relação ao grau de formalização dos processos operacionais no âmbito da empresa, apenas 9% das empresas entrevistadas afirmam que os processos são padronizados e aprimorados, 36% afirmam que os processos não são padronizados e a grande maioria de 55% afirmam que os processos são planejados, supervisionados e revisados. Sugerindo assim que as empresas entrevistadas buscam se programar antes e com o passar do tempo tornam a avaliar e revisar suas atividades.

Quanto à abrangência do mercado explorado, a grande maioria de 91% das em empresas entrevistadas se detém apenas no mercado local e apenas 9% atinge o mercado regional. O que comprova e se relaciona com outros resultados ligados à caracterização das empresas entrevistadas, onde foi constatado que são empresas de pequeno porte e que ainda estão se firmando e buscado seu espaço no mercado. Com relação à base das negociações com os fornecedores e clientes das empresas entrevistadas a grande maioria de 73% e 91%, respectivamente, tem suas relações de negócios de forma individual. 9% das relações com fornecedores e 18%

das relações com clientes, utiliza de contratos em longo prazo e apenas 9% tem relações com base em contratos em curto prazo com seus fornecedores.

Pode-se concluir então que as empresas entrevistadas, em sua grande maioria, são novas no mercado, tendo assim, pouca experiência, porem funcionado de forma organizada e programada, mesmo que de forma simples, através de apenas dois níveis de organização hierárquica e com pequeno volume de faturamento e de funcionários.

Através do quadro 2 pode-se observar um perfil traçado das características da maioria das empresas entrevistadas.

Quadro 2 – Caracterização das empresas

Tempo de atuação no mercado	Menor que 10 anos	73%
Faturamento anual bruto	Até R\$ 360.000,00	82%
Número de empregados	Até 19 empregados	91%
Estrutura hierárquica organizacional	Dois níveis	100%
Grau de formalização dos processos operacionais no âmbito da empresa	Os processos são planejados, supervisionados e revisados	55%
Tempo de atuação da empresa no Mercado	Menor que 10 anos	82%
Abrangência do mercado explorado	Mercado local	91%
Base de relações com fornecedores	Negócios individuais	73%
Base de relações com clientes	Negócios individuais	91%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

4.1.3 Mensuração de Desempenho

Neste tópico será abordado sobre a mensuração de desempenho nas empresas entrevistadas, visando quatro variáveis: (1) seleção dos indicadores de desempenho; (2) critério adotado para a seleção dos indicadores de desempenho;

(3) procedimentos referentes à mensuração do desempenho no âmbito da empresa; e (4) frequência dos relatórios sobre desempenho.

Com relação à seleção dos indicadores, a grande maioria de 91% das empresas entrevistadas afirmou que todos os indicadores de desempenho usados foram selecionados individualmente pela empresa e apenas 9% delas afirmaram que alguns indicadores de desempenho foram selecionados pela empresa, mas outros foram selecionados por outra empresa. Logo, esses resultados mostram que há uma preferência por parte das empresas em utilizar os seus próprios indicadores.

Porém, em relação aos critérios usados para a seleção dos indicadores, a maioria das empresas entrevistadas (73%) afirma que os indicadores são muito usados pelas empresas do setor, e 27% delas afirmam que os indicadores são vinculados a metas e estratégias da empresa. Isso mostra que apesar da maioria das empresas utilizarem os seus próprios indicadores como aponta o primeiro resultado dos critérios de mensuração de desempenho, grande parte das empresas entrevistadas reconhecem e justificam os critérios usados para a seleção dos indicadores o fato de que as empresas concorrentes do setor utilizam indicadores de desempenho.

No tocante aos procedimentos referentes à mensuração do desempenho no âmbito da empresa, 18% das empresas entrevistadas afirmaram que não há padronização nem regularidade aos procedimentos de mensuração do desempenho, outros 18% afirmaram que não há padronização, mas, há regularidade referente aos procedimentos de mensuração do desempenho. Contudo, a grande maioria de 64% afirmou que há padronização e regularidade referente aos procedimentos de mensuração do desempenho.

Quanto à frequência dos relatórios sobre desempenho uma pequena parcela de 18% afirma elaborar semestralmente. Outra parcela um pouco mais significativa afirma elaborar esses relatórios mensalmente. Porém, a maior parte das empresas entrevistadas afirma elaborar relatórios sobre seu desempenho semanalmente. Dando a entender que a uma necessidade de estar sempre reavaliando seus procedimentos operacionais que são avaliados, também por seus indicadores de desempenho.

Sendo assim, quanto aos critérios de mensuração de desempenho das empresas entrevistadas, pode-se dizer que apesar de não buscarem extrair de outras empresas, indicadores que possam ajudar no seu negócio, as empresas

selecionam seus próprios indicadores e utilizam-nos de forma padronizada, buscando, frequentemente, avaliar seus indicadores, para que assim, possam aprimorar suas atividades e disputar seu espaço no mercado.

No quadro 3 pode-se verificar as características ligadas aos critérios de mensuração de desempenho da maioria das empresas entrevistadas.

Quadro 3 – Critérios de mensuração de desempenho

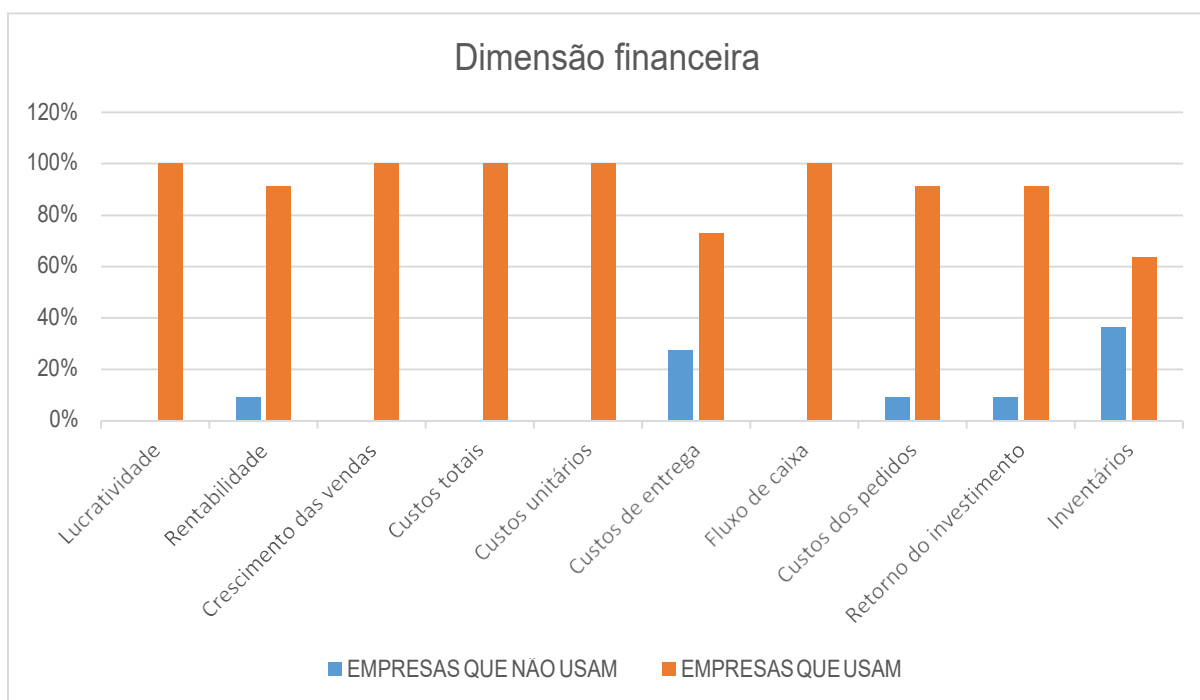
Seleção dos indicadores de desempenho	Todos os indicadores de desempenho usados foram selecionados individualmente pela empresa	91%
Critério adotado para a seleção dos indicadores de desempenho	Os indicadores são muito usados pelas empresas do setor	73%
Procedimentos referentes à mensuração do desempenho no âmbito da empresa	Há padronização e regularidade referentes aos procedimentos de mensuração do desempenho	64%
Frequência dos relatórios sobre desempenho	Semanais	45%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

4.2 Análise do uso de Indicadores de Desempenho

Primeiramente, foi verificado o uso de indicadores sobre o aspecto financeiro das empresas entrevistadas. De acordo com os resultados apresentados no Gráfico1, a lucratividade, crescimento das vendas, custos totais e unitários e o fluxo de caixa, são os indicadores mais utilizados.

Gráfico 1 – Porcentagem do uso de indicadores de desempenho da dimensão financeira



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Observa-se então, nos índices da dimensão financeira, um alto uso em todos os indicadores, e nos indicadores de lucratividade, crescimento das vendas, custos totais, custo unitários e fluxo de caixa, uma unanimidade quanto ao uso. Sugerindo assim, grande necessidade desses indicadores, independentemente do porte da empresa ou do perfil do gestor. Tais resultados são justificáveis visto que independente da magnitude do negócio uma empresa necessita ter um mínimo de controle em suas finanças.

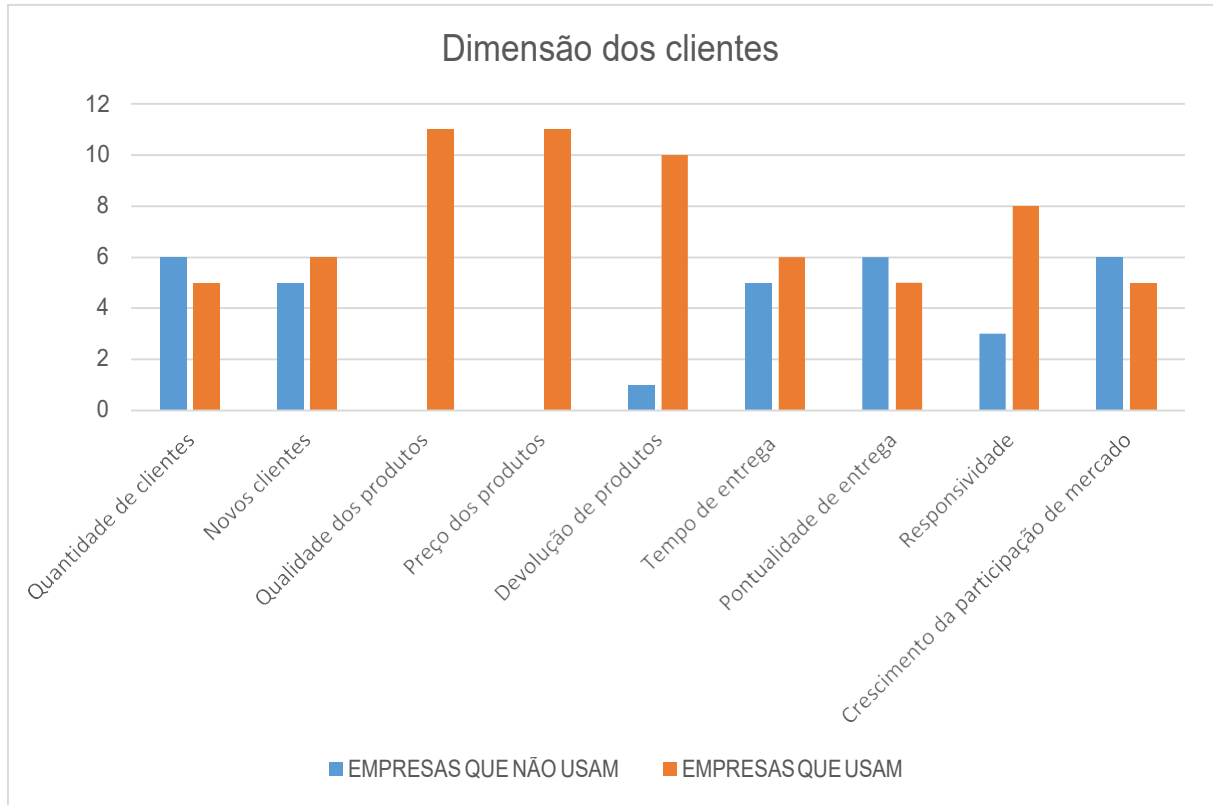
Os indicadores de rentabilidade, custo de entrega, custos dos pedidos, retorno do investimento e inventários, também tiveram altos resultados quanto ao uso, mostrando assim, também, a sua significância. O uso desses indicadores apesar significantes é menor pelo fato de que nem as panificadoras têm como foco seus pedidos por encomenda ou investidores.

Zago (2006) mostra que nos indicadores da dimensão financeira são avaliados os resultados tangíveis da empresa. Logo, esses indicadores sugerem que as empresas entrevistadas reconhecem a necessidade do uso desses indicadores.

Os resultados do alto uso dos indicadores da dimensão financeira ressaltam a grande relevância e importância que os mesmos trazem para as empresas, de modo

que auxiliam no controle e na administração dos recursos tangíveis, que são de grande importância a curto e longo prazo.

Gráfico 2 – Porcentagem do uso de indicadores de desempenho da dimensão dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com base nos resultados apresentados no Gráfico 2, tem-se um uso moderado dos indicadores. Levando em consideração os dois primeiros indicadores, (quantidade de clientes e novos clientes) entende-se há uma dificuldade no controle dos clientes, fato que é dado pela numerosa quantidade de clientes e por sua rotatividade. Porém, ainda sim existe uma preocupação com a qualidade e o preço dos produtos passados ao consumidor final, dado que os indicadores de qualidade dos produtos e preço dos produtos foram 100% de empresas que usam.

Tais resultados sugerem certa dificuldade no *feedback* dos clientes, de modo que, visto que existe uma dificuldade no seu controle numérico, e também na entrada de novos clientes.

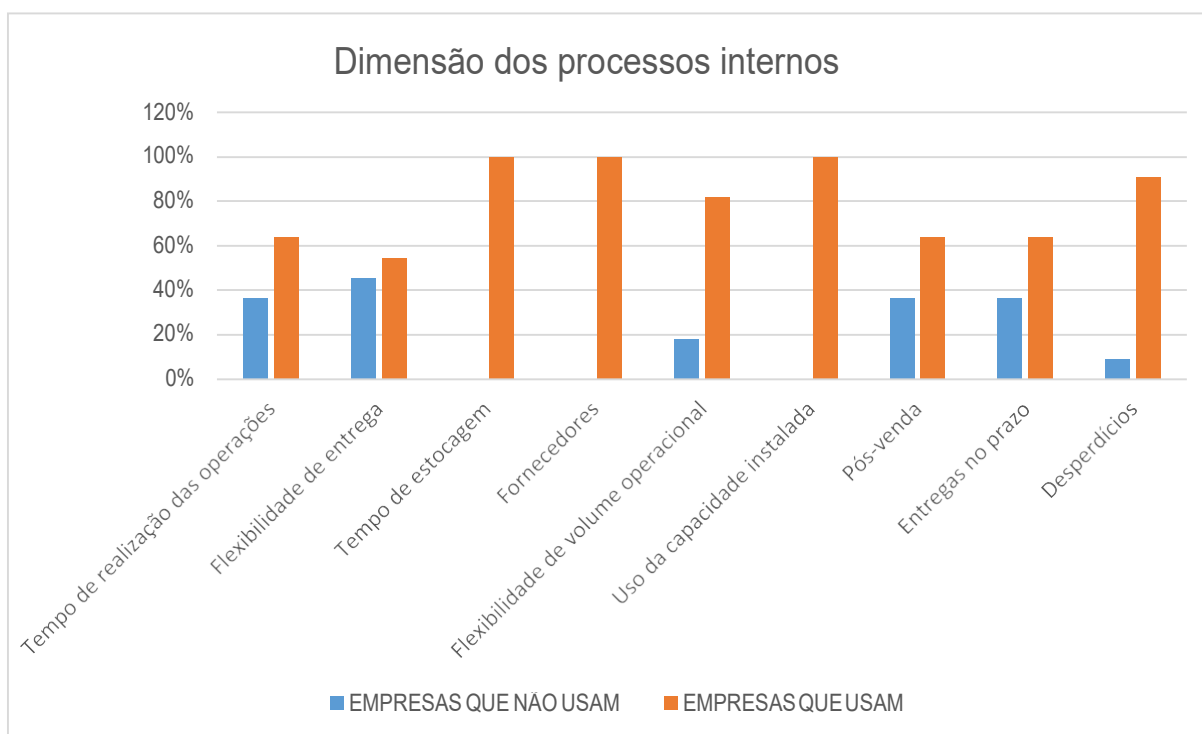
Quanto uso dos indicadores de tempo e pontualidade de entrega nas empresas entrevistadas 55% e 45%, respectivamente, seu uso moderado se dá pelo

fato de que não é comum às panificadoras trabalharem com entrega. Logo, o controle da mesma não é tido como uma das prioridades ligadas ao cliente.

Lopes, Kniess e Ramos (2015) apresentam a importância dada aos indicadores não financeiros, na tomada de decisão. Fato esse que pode ser confirmado também nas empresas investigadas, visto que tiveram um satisfatório resultado quanto ao uso de tais indicadores, mostrando assim sua necessidade e relevância.

No Gráfico 3 foi analisado uso de indicadores de desempenho da dimensão dos processos internos. Foram obtidos como resultados, o uso de forma unanime em três dos indicadores. Nos demais, também existe o uso na maioria das empresas entrevistadas.

Gráfico 3 – Porcentagem do uso de indicadores de desempenho da dimensão dos processos internos



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Baseado nos resultados dispostos no Gráfico 3, tem-se que os indicadores de: tempo de estocagem, fornecedores e uso da capacidade instalada, são utilizados por todas as empresas entrevistadas. O que é de se esperar, visto que as panificadoras são empresas onde são vendidos produtos que não podem ficar por muito tempo no estoque e a qualidade e o tempo ou prazo com os fornecedores é curto. Ou seja, deve haver um rigoroso controle quanto a isso.

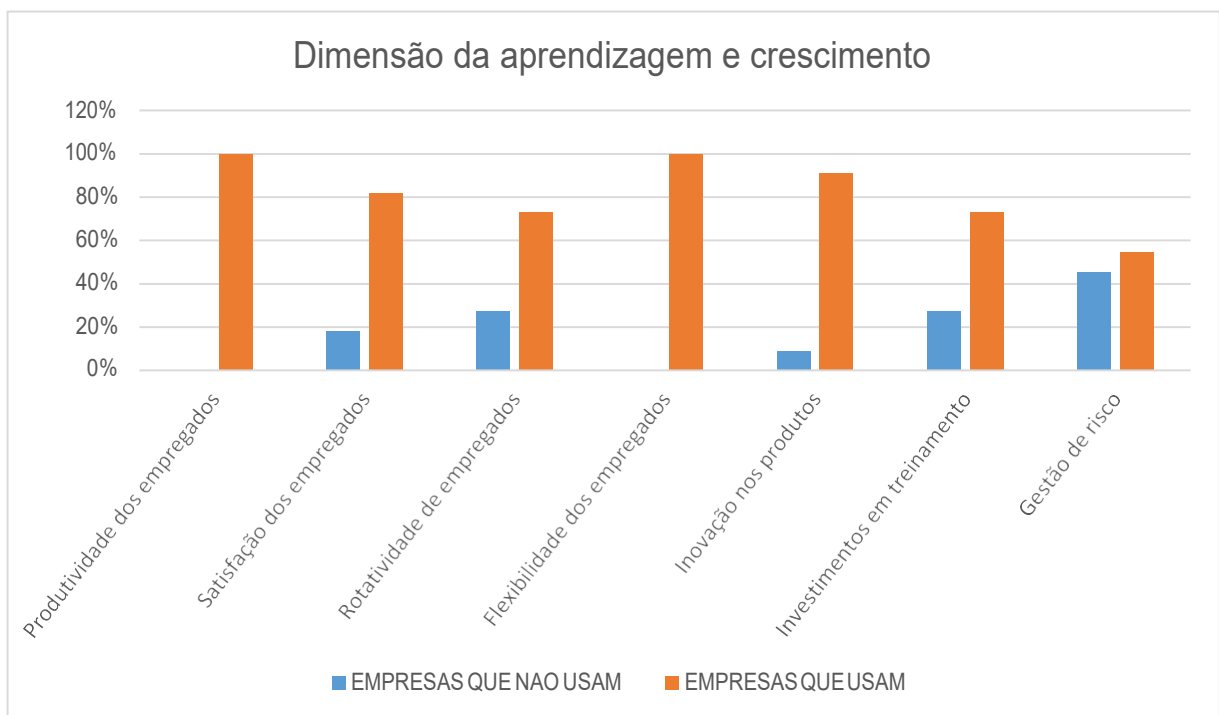
Os indicadores associados à flexibilidade no volume operacional e desperdícios, também têm um alto volume de uso, 82% e 91%, respectivamente. Isso se faz necessário pelo fato de que nas panificadoras são produzidas grande quantidade de produtos onde o desperdício relevante ao ponto de interferir nos resultados financeiros em grande medida. Da mesma forma, o volume operacional deve ser frequentemente avaliado, visto que parte dos clientes buscam adquirir produtos em certos períodos do dia. Quanto ao controle de desperdícios, observa-se que existe a necessidade do uso nas panificadoras, devido ao grande número de produtos fabricados dentro da empresa.

Os demais indicadores têm um significativo volume de uso. Sugerindo assim, uma boa significância dos indicadores internos nas empresas entrevistadas,

principalmente com relação à qualidade dos seus produtos desde a vinda dos seus fornecedores até a fabricação dos mesmos.

No Gráfico 4 foi verificado o uso dos indicadores de desempenho da dimensão da aprendizagem e crescimento. Tendo como resultado o uso de dois dos sete indicadores, de forma unânime pelas empresas entrevistadas. Nos outros cinco indicadores o uso também foi verificado na maioria das empresas entrevistadas.

Gráfico 4 – Porcentagem do uso de indicadores de desempenho da dimensão da aprendizagem e crescimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Tem-se então, com relação aos resultados do Gráfico 4 que os indicadores de produtividade e flexibilidade dos empregados, são unânimes quanto ao uso nas empresas entrevistadas. Sugerindo assim, a atenção que os gestores têm quanto ao desempenho dos seus empregados, que são peças fundamentais para um bom funcionamento da empresa.

Observa-se também nos demais indicadores um alto índice de uso, principalmente nos voltados à inovação dos produtos e satisfação dos empregados, respectivamente, 91% e 82%. Mostrando, que as empresas entrevistadas também estão atentas à atualização que ocorre no mercado, assim como, o bem estar dos seus trabalhadores.

O indicador gestão de risco apresenta-se mais moderado quanto ao uso (55%). Um resultado que apesar de significativo, ainda é baixo comparado com os demais indicadores. O que pode ser explicado pelo fato de que partes dos gestores entrevistados ainda estão imaturos no mercado e aprendendo a lidar com os riscos a serem enfrentados o curto, médio e longo prazo.

Infere-se então, certa necessidade em controlar recursos que não são tangíveis e que são mais difíceis de serem mensurados, contudo, tem sua importância.

4.3 Importância do uso de Indicadores de Desempenho na percepção dos gestores

Neste tópico foi analisado o nível de importância atribuído aos indicadores de desempenho pelas empresas entrevistadas separando em quatro níveis de importância: baixo, relativo, importante e muito importante.

O quadro 4 irá expor o nível de importância dos indicadores de desempenho, na visão dos gestores, mostrando quais são os indicadores considerados como mais relevantes.

Quadro 4 – Nível de importância dos indicadores de desempenho Dimensão financeira

Dimensão financeira	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Indicadores				
Lucratividade	9%	0%	9%	82%
Rentabilidade	9%	9%	27%	55%
Crescimento das vendas	9%	9%	27%	55%
Custos totais	9%	0%	18%	73%
Custos unitários	9%	0%	27%	64%
Custos de entrega	9%	27%	27%	36%
Fluxo de caixa	9%	0%	45%	45%
Custos dos pedidos	9%	9%	45%	36%
Retorno do investimento	9%	9%	18%	64%
Inventários	18%	18%	45%	18%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na dimensão financeira tem-se que nove dos dez indicadores tiveram maior porcentagem, quanto ao nível de importância, em muito importante e quatro dos indicadores apontaram um índice acima de 60%, lucratividade, custos totais e custos unitários e retorno do investimento. Sugerindo assim que, apesar de todos os índices serem utilizados pela grande maioria dos entrevistados, existe uma importância maior atribuída pelos gestores nos índices que são diretamente ligados ao valor do produto e à viabilidade do investimento. O indicador de lucratividade foi tido como o mais importante tendo 82% das respostas como muito importante.

Isso mostra que o lucro de uma empresa permanece como o indicador financeiro que mais interessa aos gestores, independente do porte da empresa, do nível de conhecimento ou de experiência do gestor ou de qualquer outra característica investigada no presente estudo.

O indicador “inventários”, diferente dos demais indicadores, teve sua maior porcentagem no nível de importante (45%), mostrando não ser de fundamental necessidade. Fato esse que pode ser explicado pela grande rotatividade dos produtos com que as panificadoras trabalham.

O quadro 5, dispõe do nível de importância dos indicadores de desempenho, na percepção dos gestores, relacionados a dimensão dos clientes.

Quadro 5 – Nível de importância dos indicadores de desempenho Dimensão dos clientes

Dimensão dos clientes	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Quantidade de clientes	18%	9%	27%	45%
Novos clientes	18%	9%	18%	55%
Qualidade dos produtos	0%	0%	18%	82%
Preço dos produtos	0%	18%	36%	45%
Devolução de produtos	9%	9%	36%	45%
Tempo de entrega	18%	18%	27%	36%
Pontualidade de entrega	18%	18%	18%	45%
Responsividade	18%	9%	18%	55%
Crescimento da participação de mercado	18%	18%	18%	45%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na dimensão dos clientes apenas o indicador de qualidade do produto teve sua porcentagem significativa no nível de muito importante (82%). Sugerindo assim

que existe certa dificuldade quanto ao *feedback* fornecidos por clientes. Logo, o cabe ao gestor exigir com maior rigor, uma maior monitoria na qualidade dos seus produtos, visto que existe uma alta rotatividade dos clientes nas panificadoras e controlar a qualidade dos produtos está mais ao seu alcance.

O quadro 6 apresenta o nível de importância dos indicadores de desempenho, sob a percepção dos gestores, com relação aos processos internos da empresa.

Quadro 6 – Nível de importância dos indicadores de desempenho Dimensão dos processos internos

Dimensão dos processos internos	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Indicadores				
Tempo de realização das operações	27%	9%	18%	45%
Flexibilidade de entrega	27%	27%	18%	27%
Tempo de estocagem	9%	0%	36%	55%
Fornecedores	9%	0%	36%	55%
Flexibilidade de volume operacional	9%	9%	27%	55%
Uso da capacidade instalada	27%	9%	27%	36%
Pós-venda	9%	18%	18%	55%
Entregas no prazo	18%	18%	9%	55%
Desperdícios	9%	9%	9%	73%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na dimensão dos processos internos apesar de o tempo de estocagem, fornecedores e uso da capacidade instalada ser usados por todas as empresas entrevistadas, o indicador com maior porcentagem no nível de muito importante foi de desperdícios (73%). O que sugere que o desperdício apesar de não ser exatamente necessário para os gestores é tido como o mais importante. Fato esse que pode ser explicado pela numerosa fabricação de produtos dentro das panificadoras. Logo, é de grande importância ter um controle e uma avaliação dos desperdícios dentro das empresas, podendo impactar de forma significativa nos resultados financeiros.

Por fim, o quadro 7 apresenta o nível de importância dos indicadores de desempenho relacionados a dimensão de aprendizagem e crescimento, sob a visão dos gestores.

Quadro 7 – Nível de importância dos indicadores de desempenho Dimensão da aprendizagem e crescimento

Dimensão da aprendizagem e crescimento	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES			
Indicadores	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Produtividade dos empregados	9%	9%	18%	64%
Satisfação dos empregados	9%	9%	18%	64%
Rotatividade de empregados	18%	36%	27%	18%
Flexibilidade dos empregados	9%	18%	36%	36%
Inovação nos produtos	18%	9%	27%	45%
Investimentos em treinamento	27%	9%	18%	45%
Gestão de risco	27%	9%	18%	45%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na dimensão da aprendizagem e crescimento, dois indicadores tiveram uma porcentagem significativa em muito importante: produtividade dos empregados e satisfação dos empregados, 64% cada uma delas. Sugerindo assim uma preocupação maior com a eficiência dos empregados. Esses resultados se explicam pelo fato de que as empresas entrevistadas se preocupam com a qualidade dos seus produtos e esse indicador, por sua vez, está diretamente atrelado ao desempenho e a satisfação dos empregados.

A rotatividade dos empregados foi de modo geral o indicador com menor importância tendo 36% dos resultados como relativo e 18% como baixo. O que explica esses resultados é o fato de que as panificadoras procuram firmar uma identidade e uma característica ao seu produto e uma grande rotatividade dos empregados pode interferir nisso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo de considerações finais se divide em duas partes. A primeira tratando sobre as conclusões da pesquisa e a segunda abordando acerca das limitações e de recomendações futuras.

5.1 Conclusões

No meio empresarial, a cada dia, tem-se buscado uma otimização dos processos organizacionais de modo que, frente à alta concorrência, os gestores possam se sobressair e prosperar com seus negócios. No setor de panificação não é diferente, dado sua numerosa quantidade de empresas e certo impacto na economia local.

O presente estudo teve como objetivo geral analisar as características dos gestores e das empresas do setor de Panificação do município de João Pessoa (PB) e o uso de indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard*.

A maioria dos gestores avaliados é inexperiente e com baixo conhecimento científico, nas mais variadas faixas etárias. Entende-se então que, de modo geral, os gestores avaliados têm certa limitação quanto ao conteúdo teórico abordado e em processo de aprendizagem nos processos práticos em suas empresas

As empresas entrevistadas são relativamente novas no mercado, de pequeno porte e com sua estrutura hierárquica mais básica possível, no entanto, organizadas quanto aos seus processos internos. Infere-se então que as empresas participantes da pesquisa são, em sua maioria, imaturas, de modo que ainda estão se adaptando aos fatores contingenciais e processo de desenvolvimento.

Quanto aos critérios de mensuração de desempenhos adotados, que as empresas entrevistadas, apesar de reconhecerem o uso de indicadores de desempenho no setor, buscam selecionar seus próprios indicadores, assim como, padronizar e regularizar, adaptando assim a alguns fatores contingenciais externos. Entende-se então que os critérios usados para mensuração de desempenho nas empresas participantes da pesquisa é alinhado conforme as características próprias dos gestores, dado que apesar de reconhecerem o uso de indicadores pela concorrência, buscam aplicar seus próprios indicadores.

Conclui-se então, que apesar dos gestores e das empresas entrevistadas serem novas no mercado, existe uma organização simples e um relevante uso dos indicadores de desempenho, porém, com maior ênfase e maior importância nos indicadores financeiros e tangíveis.

5.2 Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas

A pesquisa teve como limitação a aplicabilidade dos questionários nas empresas, dado que as panificadoras têm grande fluxo de clientes e o tempo dos gestores é escasso.

Logo, a pesquisa também se limitou, pela pequena amostra adquirida. Pois foi buscada a listagem das empresas registradas no sindicato das panificadoras de João Pessoa, porém a lista não foi fornecida habilmente.

Como recomendação para futuros estudos é apresentada seguinte sugestão: entrevistar um maior número de empresas podendo assim fazer uma relação dos gestores, das empresas e dos métodos de mensuração de desempenho com o uso dos indicadores de desempenho.

REFERÊNCIAS

ALVES, Vinicius Ramello. O Uso e Influência da Ética na Utilização do *Balanced Scorecard*. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. 20, n. 32, 2016.

ANTUNES, Marina; MUCHARREIRA, Pedro Ribeiro. Os Intangíveis no *Balanced Scorecard*: A sua relevância na gestão empresarial e na estratégia do negócio. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**. v. 1, n. 1, 2015.

BEUREN, Ilse Maria; FLORENTIN, Marlene. Influência de Fatores Contingenciais nos atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: Um estudo em empresas têxteis do estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração** • v. 16, n. 38, p. 196-212, abr. 2014.

BEYDA, Tânia Tisser; CASADO, Renata Utchitel. Relações de trabalho no mundo corporativo: possível antecedente do empreendedorismo? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1066-1084, Rio de Janeiro, 2011.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antonio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. **Análise dos Indicadores e Ações de Organizações Agroindustriais Segundo as Perspectivas do Balanced Scorecard**. Revista Universo Contábil, Blumenau, v.3, n.3, p. 38-53, 2007.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antonio André Cunha; MENDES, Eulino. Padrões de uso de Indicadores de Desempenho: Uma Abordagem Multivariada para Empresas Agroindustriais do Setor Avícola Localizadas no Estado de Pernambuco. **Latin American Journal of Business Management**, v. 6, n.2, 2014.

CARLOTTO, Guilherme Henrique; NASCIMENTO, Sabrina do. Aplicação do Balanced Scorecard (BSC) em empresas de prestação de serviços contábeis. **RAC - Revista de Administração e Contabilidade**. Ano 16, n. 32, p.144-162, jul./dez. 2017

COELHO, Ana Lucia de Araújo Lima; NASCIMENTO, Sabrina do; COELHO, Cristiano; BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Leonardo. **Avaliação de desempenho organizacional**: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. XV Congresso Brasileiro de Custos Curitiba, 2008.

CRISPIM, S., & Lugoboni, L. A avaliação de desempenho organizacional: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de

Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 11(1), 41-54. 2012

FICHMANN, Adalberto A.; ZILBER, Moisés Ari. **Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica**. Encontro ANPAD, XXIII, Anais, 1999.

FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza; CRUZ, Ana Paula Capuano da; MACHADO, Maria Jose de Camargo. **O Papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo V. 54. n.4. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6, ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; FREZATTI, Fabio; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SUZART; Janilson Antônio da Silva. Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro Alterações dos Indicadores e Metas. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, Edição Especial FCG, art. 1, pp. 1-21, abril 2017.

LAVIERI, C. A.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. da. Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **REGE USP-Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 339–357, 2015.

LOPES, Luciano Luz; STROPARO, Elenice; LIDANI, Kárita Cláudia Freitas. Balanced Scorecard aplicado em laboratórios de análises clínicas. **Revista Qualidade Emergente**, v. 5, n. 1, 2014.

LUDWIG, Antonio Carlos Will, Métodos de pesquisa em educação. **Educação em Revista**, Marília, v.15, n.2, 2014.

LUZ, Michelle Roseli da; LEITE, Valéria Fonseca. **Um estudo sobre os pontos de comparação entre gerentes e empreendedores**. V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 2008.

MACHADO, Francisco Oliveira; MACHADO, Katarine Maria Campello. **O empreendedorismo e o negócio de panificação: Estudo de Caso de uma História Sucedida**. V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 2008.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5, ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, Renato Pereira; FLORES, Pablo. Estudo sobre a importância dos controles internos no setor de panificação. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v.3, n.5, p.29-50, jan./jun. 2014.

OTLEY, David. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. **Management Accounting Research**, Boston, v. 31, p. 45–62, Jun. 2016.

SANTOS, Felipe de Oliveira; JESUS, Sâmia Regina Picanço de; SOUZA, Waldemar Antônio da Rocha de; CAVALCANTE, Tristão Sócrates Baptista. Avaliação do sistema de controle gerencial sob a influência de fatores contingenciais: estudo de caso em um grupo econômico. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 8, n.2, p. 23-48, Mai./Ago. 2016.

SILVA, Elias Rans Dener Ribeiro da; LIMA, Edson Pinheiro de. **O Estudo de Indicadores de Desempenho Sob o Enfoque da Gestão Estratégica Organizacional**. Revista GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas. v. 10, n. 3, 2015.

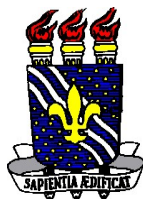
SILVA, Jaqueline Luisa; NOGUEIRA, Sandra Lúcia. **Aplicação dos conceitos do balanced scorecard em uma empresa de pequeno porte**. Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção, v. 5, n. 7, 2017.

SILVA, Thaís Rocha Giada e. Rede de cooperação como estratégia competitiva para micro e pequenas empresas: a percepção do profissional do setor de panificação e confeitaria do Distrito Federal. 2016. 24 f. **Monografia** (Especialização em Gestão Aplicada em Logística) – Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016.

WOLKE, Verene. 7 previsões da indústria para a economia brasileira em 2018. **Agência CNI de Notícias**. 3 jan. 2018.

ZAGO, Sílvio Luís da Silva. *Balanced Scorecard* como ferramenta na gestão do orçamento público: caso prático DMAE – Porto Alegre. **Dissertação de Mestrado Profissional em Economia**: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE

PESQUISA SOBRE O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM EMPRESAS
DO SETOR DE PANIFICAÇÃO DA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB

Obs.: Qualquer dúvida sobre o preenchimento do questionário, favor entrar em contato com os coordenadores da pesquisa:

Prof. Aldo Leonardo Cunha Callado – DFC/UFPB

E-mail: aldocallado@yahoo.com.br

Pedro Henrique Martins Mendes- UFPB

E-mail: pedro1994@outlook.com

PARTE I – INFORMAÇÕES SOBRE O GESTOR

1. Idade

- a) Menor que 30 anos
- b) Entre 31 e 40 anos
- c) Entre 41 e 50 anos
- d) Maior que 50 anos

2. Sexo

- a) Feminino
- b) Masculino

3. Nível de escolaridade

- a) Ensino médio
- b) Ensino superior/graduação
- c) Pós-Graduação

4. Experiência profissional

- a) Menor que 10 anos
- b) Entre 11 e 20 anos
- c) Maior que 20 anos

PARTE II – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

5. Tempo de atuação da empresa no Mercado

- a) Menor que 10 anos
- b) Entre 10 e 20 anos
- c) Maior que 20 anos

6. Faturamento anual bruto

- a) Até R\$ 360.000,00
- b) Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
- c) Acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00
- d) Acima de R\$ 16.000.000,00

7. Número de empregados

- a) Até 19 empregados
- b) Acima de 19 até 99 empregados
- c) Acima de 99 até 499 empregados
- d) Acima de 499 empregados

8. Estrutura hierárquica organizacional da empresa

- a) Dois níveis (Direção geral e setores operacionais)

- b) Três níveis (Direção geral, departamentos por área funcional e setores operacionais)
- c) Quatro níveis (Direção geral, diretorias por área funcional, departamentos e setores) ou mais

9. Grau de formalização dos processos operacionais no âmbito da empresa

- a) Os processos não são padronizados
- b) Os processos são planejados, supervisionados e revisados
- c) Os processos são padronizados e aprimorados
- d) Os processos possuem metas específicas definidas pela empresa
- e) Os processos são continuamente aprimorados

10. Tempo de atuação da empresa no Mercado

- d) Menor que 10 anos
- e) Entre 10 e 20 anos
- f) Maior que 20 anos

11. Abrangência do Mercado explorado

- a) Mercado local
- b) Mercado regional
- c) Mercado nacional
- d) Mercado internacional

12. Base de relações com fornecedores

- a) Negócios individuais
- b) Contratos de curto prazo
- c) Contratos de longo prazo
- d) Join ventures / participação societária

13. Base de relações com clientes

- a) Negócios individuais
- b) Contratos de curto prazo

- c) Contratos de longo prazo
- d) Join ventures/participação societária

PARTE III – MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

15. Seleção dos indicadores de desempenho

- a) Todos os indicadores de desempenho usados foram selecionados individualmente pela empresa
- b) Alguns dos indicadores de desempenho foram selecionados pela empresa, mas outros foram selecionados por outra empresa
- c) Todos os indicadores de desempenho foram selecionados por outra empresa

16. Critério adotado para a seleção dos indicadores de desempenho

- a) Os indicadores são muito usados pelas empresas do setor
- b) Os indicadores são apontados como importante por especialistas e consultores
- c) Os indicadores são vinculados a metas estratégicas da empresa

17. Procedimentos referentes à mensuração do desempenho no âmbito da empresa

- a) Não há padronização nem regularidade referentes aos procedimentos de mensuração do desempenho
- b) Não há padronização, mas há regularidade referente aos procedimentos de mensuração do desempenho
- c) Há padronização e regularidade referentes aos procedimentos de mensuração do desempenho

18. Frequência dos relatórios sobre desempenho

- a) Semanais
- b) Mensais
- c) Trimestrais
- d) Semestrais

19. Assinale a alternativa correta referente ao uso (não uso), ao grau de importância e o desempenho atual da empresa referente aos indicadores listados para cada uma das dimensões do *Balanced Scorecard*.

Dimensão financeira

Indicadores	Uso		Nível de importância dos indicadores			
	Não	Sim	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Lucratividade						
Rentabilidade						
Crescimento das vendas						
Custos totais						
Custos unitários						
Custos de entrega						
Fluxo de caixa						
Custos dos pedidos						
Retorno do investimento						
Inventários						

Dimensão dos clientes

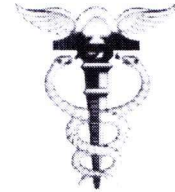
Indicadores	Uso		Nível de importância dos indicadores			
	Não	Sim	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Quantidade de clientes						
Novos clientes						
Qualidade dos produtos						
Preço dos produtos						
Devolução de produtos						
Tempo de entrega						
Pontualidade de entrega						
Responsividade						
Crescimento da participação de mercado						

Dimensão dos processos internos

Indicadores	Uso		Nível de importância dos indicadores			
	Não	Sim	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Tempo de realização das operações						
Flexibilidade de entrega						
Tempo de estocagem						
Fornecedores						
Flexibilidade de volume operacional						
Uso da capacidade instalada						
Pós-venda						
Entregas no prazo						
Desperdícios						

Dimensão da aprendizagem e crescimento

Indicadores	Uso		Nível de importância dos indicadores			
	Não	Sim	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Produtividade dos empregados						
Satisfação dos empregados						
Rotatividade de empregados						
Flexibilidade dos empregados						
Inovação nos produtos						
Investimentos em treinamento						
Gestão de risco						



FORMULÁRIO IX

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado ANÁLISE DO USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO POR PANIFICADORAS LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Autor(a): Pedro Henrique Martins Mendes

AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DA MONOGRAFIA

Eu, Professor ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO, autorizo o depósito da monografia do aluno PEDRO HENRIQUE MARTINS MENDES, matrícula 11329062. A apresentação do trabalho irá ocorrer no semestre 2017.2, com data a ser divulgada pela Comissão do TCC do curso de Ciências Contábeis.

João Pessoa, 22 de maio de 2018.

Professor(a): [Assinatura]