

Indicadores de Desempenho para a Agroindústria Beneficiadora de Arroz: Um Estudo no Estado de Rondônia

Lucas José de Souza (Universidade Federal do Paraná) souza.lucasj@ufpr.br
Jhonny Ivair de Lima Maciel (Universidade Federal do Paraná) jhonny.tiri@gmail.com
Egon Walter Wildauer (Universidade Federal do Paraná) egon0910@gmail.com

Resumo:

O artigo teve como objetivo identificar as práticas gerenciais correntes nas indústrias beneficiadoras de arroz do estado de Rondônia, abordando a temática de indicadores de desempenho e Balanced Scorecard. Para o desenvolvimento da pesquisa foram entrevistados gestores das seis agroindústrias que beneficiam arroz no Estado de Rondônia. Notou-se que os gestores mantêm suas práticas gerenciais com relação a clientes e fornecedores baseadas na tradição, contudo apontam que a logística eficiente e condições de pagamento são fatores importantes no desempenho agroindustrial. Sob a perspectiva de Recursos Humanos, as pequenas empresas ainda possuem um relacionamento pessoal e informal com seus colaboradores, enquanto as médias indústrias adotam uma postura mais formal, seguindo de forma rígida a legislação. As demais práticas gerenciais as empresas resumiram-se no controle financeiro. A partir disso, os indicadores foram propostos para a realidade local, contemplando as quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Palavras-chave: Agroindústria, Balanced Scorecard, Indicadores de desempenho

Performance Indicators for the Rice Processing Industry: a Study in the State of Rondônia

Abstract

The objective of this article was to identify current managerial practices in the rice processing industries of the state of Rondônia, addressing the issue of performance indicators and Balanced Scorecard. For the development of the research were interviewed managers of the six agroindustries that benefit rice in the State of Rondônia. It was noted that managers maintain their management practices with respect to traditionally based customers and suppliers, however, they point out that efficient logistics and payment conditions are important factors in agroindustrial performance. From the perspective of Human Resources, small companies still have a personal and informal relationship with their employees, while medium-sized industries adopt a more formal posture, following strict legislation. The other managerial practices were a financial control. From this, the indicators were proposed for the local reality, contemplating the four perspectives of the Balanced Scorecard.

Key words: Agroindustry, Balanced Scorecard, Performance Indicators

1. Introdução

Comercializar produtos oriundos do agronegócio depende de uma série de fatores, indo muito além apenas de oferta e demanda. As agroindústrias enfrentam diariamente o protecionismo de alguns países, condições climáticas, cotação da

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

moeda, custos empresariais, políticas setoriais entre outros fatores, para se manterem competitivos no segmento. Além disso, os requisitos demandados pelos clientes mudam dinamicamente em relação aos produtos e serviços (de Sá et al., 2015).

Como resultado, as empresas precisam adequar seus processos e produtos às necessidades do mercado, afetando muitas vezes a forma de gerenciar as relações com clientes, fornecedores, recursos humanos. Como consequência, os processos produtivos são flexibilizados ou adaptados às necessidades de seus clientes. Assim sendo, a gestão requer informações de desempenho precisas e atualizadas sobre seus negócios (CERTO; PETER, 2005; MAXIMIANO, 2009).

No entanto, a maioria das empresas sofrem com a sobrecarga de dados, ou seja, são capazes de armazenar uma grande quantidade de dados, porém não são capazes de transformar dados em informações relevantes e fidedignas que possam ser utilizadas de forma estratégica (TURBAN; VOLONINO, 2013; ROSINI; PALMISANO, 2016). Neste contexto, o Balanced Scorecard aparece como uma opção gerencial de modo a minimizar tais problemas, o modelo permite o controle do desempenho da empresa por meio de quatro perspectivas distintas, sendo elas: Financeira, Clientes, Processos e Crescimento e Aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo Herrero Filho (2005), organizar o fluxo informacional embasado no Balanced Scorecard ou em outra ferramenta estratégica de acompanhamento de desempenho simplifica a administração da organização permitindo aos gestores tomarem decisões de maneira mais organizada.

A partir do exposto em relação aos desafios da gestão agroindustrial e considerando o uso de indicadores de desempenho um apoio ao processo decisório, definiu-se a pergunta norteadora da pesquisa como: é possível propor um modelo de indicadores baseados na metodologia do Balanced Scorecard para as agroindústrias beneficiadoras de arroz? O objetivo deste artigo é desvelar, por meio de entrevistas, quais as práticas de gestão acerca de fornecedores, clientes e recursos humanos e se fazem uso de indicadores de desempenho para estas. As entrevistas foram realizadas com os gestores das Agroindústrias beneficiadoras de Arroz do estado de Rondônia. O artigo está estruturado, além desta introdução em: literatura pertinente, metodologia, apresentação e discussão de resultados, e conclusão.

2. Literatura Pertinente

2.1 Cadeia Produtiva Agroindustrial

Em 1968 Goldberg rearranjou o conceito de agribusiness como sendo um sistema de *commodity* que incorpora todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema, definido por Goldberg, inclui na definição a comercialização de insumos, a produção agrícola, operações de colheita, estocagem, processamento (beneficiamento) e distribuição para o atacado e varejo. Com o passar do tempo, atribuir à agricultura somente o conceito de setor primário perdeu seu sentido perante a industrialização e prestação de serviços dentro do ambiente sistêmico no qual as atividades rurais estão inseridas. A exploração econômica do campo representa somente uma fatia de um amplo agrupamento de inter-relações e interdependências produtivas, tecnológicas e

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

mercadológicas (CALLADO 2011). De Sá et al. (2015) citam que para compreender a complexidade dos sistemas agroindustriais e tomar decisões estratégicas, os agentes do setor necessitam entender de que maneira os mercados se organizam e como neles os agentes atuam.

Para melhor compreensão do agronegócio por meio da visão sistêmica, a Figura 1 apresenta uma estrutura genérica de um sistema agroindustrial:

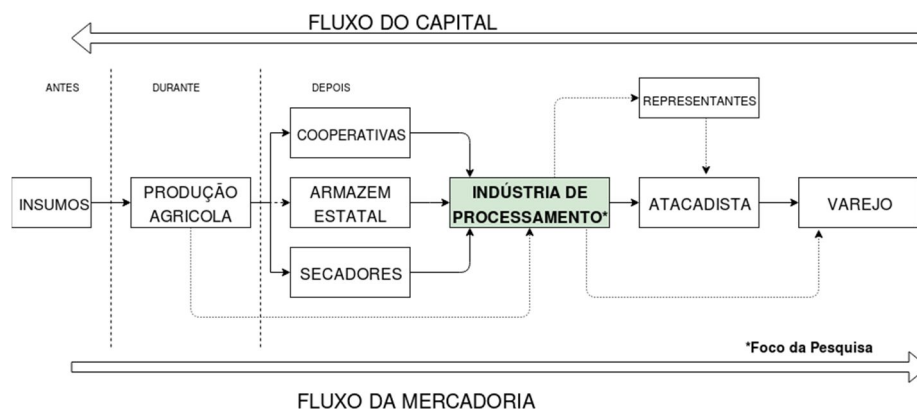


Figura 1 – Cadeia Produtiva Agroindustrial (adaptado de ZYLBERSZTAJN, 2000)

2.2 Indicadores de Desempenho

O acompanhamento do desempenho nas organizações é fruto das alterações ocorridas no ambiente empresarial. De acordo com Caldeira (2016), os indicadores devem ser simples na forma de cálculo, de fácil entendimento e ter boa visualização, além de não possuírem redundância e, se possíveis, permitirem a rastreabilidade.

A literatura apresenta uma variedade de indicadores, que historicamente tinham um foco na questão financeira, contudo, diante das novas conjunturas e necessidades empresariais, isoladamente, essas medidas sozinhas tornaram-se inadequadas para a mensuração de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997; NUNES, 2008).

As organizações não devem deixar de lado as medidas financeiras, afinal, estas revelam o desempenho da organização hoje e são decorrentes dos processos de tomada de decisão anteriores (CALLADO, CALLADO e ALMEIDA, 2008), entretanto, devem agregar a estas um conjunto de indicadores de cunho não financeiros que conduzam o gestor empresarial a potencializar o desempenho futuro da empresa, ou seja, gerando valor (KAPLAN; NORTON, 2004).

Uma das premissas dos indicadores não financeiros é a mensuração do desempenho organizacional interno e externo em todos os níveis; alguns autores como Caldeira (2016), Marquezan, Diehl e Alberton (2013), Tezza, Bornia e Vey (2010), e Callado, Callado e Almeida (2008) classificaram os indicadores não financeiros em diferentes categorias, por exemplo:

- **Indicadores de Processos:** Representam o desempenho ou a capacidade dos processos internos e externos da empresa.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

- **Produto:** Classificam-se indicadores relacionados a vendas, qualidade, ranking, competitividade do produto.
- **Clientes:** Composição da carteira de clientes, captação de novos clientes, perdas, satisfação e relacionamento
- **Recursos Humanos:** Categoria relativa aos funcionários, diretos e indiretos da empresa. Podem estar relacionadas a treinamentos, riscos, satisfação e etc.
- **Sociedade:** Indicativo dos efeitos causados na sociedade pelas ações da empresa
- **Inovação:** Avaliam a atividade, contexto e resultados de um produto ou processo que pertença a organização.

Em síntese, indicadores apresentam-se como uma forma de medição necessária para o estabelecimento de metas e controle dos resultados de desempenho de uma organização, auxiliando na tomada de decisão e no processo de melhoria contínua (NEELY et al, 1997).

2.3 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC), metodologia criada por Kaplan e Norton (1992), tem o objetivo auxiliar a gestão estratégica através do alcance de objetivos mediante a mensuração de indicadores. Kaplan e Norton (1997, p.8) citam que os objetivos e medidas do Balanced Scorecard vem “das visões e estratégias traçadas pela empresa, condensadas dentro de quatro perspectivas”. Dentro de cada uma das perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) encontram-se os objetivos, indicadores, metas e iniciativas (KAPLAN e NORTON, 2001).

Kaplan e Norton (1997) propõem um conjunto de indicadores balanceados em quatro perspectivas que compõem uma organização. Os autores estabelecem uma relação de causa e efeito entre eles e afirmam que para atingir os objetivos financeiros é necessário atender as necessidades e expectativas do cliente, e, que os processos internos devem ser padronizados, melhorados continuamente e rigorosamente controlados. A estrutura do Balanced Scorecard é indicada conforme a Figura 2.

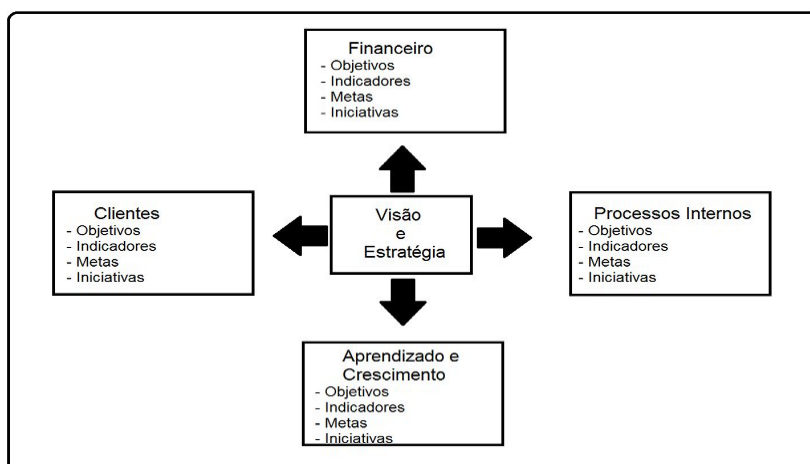


Figura 2 – Estrutura do Balanced Scorecard (KAPLAN;NORTON, 1997)

A perspectiva financeira está ligada com a medição do desempenho financeiro de uma organização. Essa mensuração define, segundo Kaplan e Norton (1997), se a estratégia implementada pela empresa está proporcionando um efeito positivo nos resultados financeiros e na obtenção dos objetivos, que nesta perspectiva geralmente estão ligados à lucratividade. A visão e estratégia voltada para a parte de clientes busca identificar os clientes e em qual mercado a empresa está inserida, qual o valor proposto pela organização para seus clientes, além das medidas necessárias para se mensurar o alcance de objetivos pertinentes à perspectiva, como por exemplo, satisfação, retenção e aquisição de novos clientes (KAPLAN E NORTON, 1997).

Os processos internos dizem respeito aos processos críticos diagnosticados pelos executivos das empresas que devem alcançar a excelência (KAPLAN E NORTON, 1997). Conforme os autores, os processos medidos são aqueles que tem maior impacto na satisfação de clientes e na obtenção de objetivos financeiros. A perspectiva de aprendizado e crescimento identifica, segundo Kaplan e Norton (1997, p.29) “a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo”, por fim, citam que esta perspectiva é proveniente de colaboradores, procedimentos organizacionais e sistemas.

3. Procedimentos Metodológicos

Quanto aos procedimentos metodológicos, para o desenvolvimento deste estudo, optou-se por uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, pois busca aprofundar os conhecimentos acerca do Balanced Scorecard no contexto da cadeia produtiva agroindustrial. Assim sendo, a pesquisa utiliza-se de entrevistas semiestruturadas e busca documental como formas de coleta de dados.

Os objetos de estudo da pesquisa foram as agroindústrias beneficiadoras de arroz do estado de Rondônia. Segundo cadastro de empresas da Federação das Indústrias de Rondônia (FIERO), no ano 2018, foram listadas seis indústrias ativas exercendo as atividades contempladas no CNAE 1061-9/01, que, de acordo com a definição do IBGE, são consideradas indústrias de beneficiamento de arroz aquelas que exercem a atividade de descasca, beneficiamento e comercialização de arroz

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

(BRASIL, 2018).

De modo a manter a confidencialidade dos dados dos entrevistados, foram atribuídos identificadores aos respondentes, variando de E1 até E6. Das quais, as empresas E1 e E2 são empresas de médio porte e as empresas E3, E4, E5 e E6 são agroindústrias de pequeno porte.

Nas entrevistas, buscou-se a identificação do posicionamento das empresas com relação às perspectivas do Balanced Scorecard e o uso de indicadores de desempenho abordando as perspectivas de Fornecedores, Clientes, Recursos humanos e por fim, foram abordadas as demais práticas gerenciais utilizadas pelas empresas do estudo. O Quadro 1 ilustra o delineamento das entrevistas:

ASSUNTO	OBJETIVO	PERSPECTIVA BSC
FORNECEDORES	Compreender como a empresa toma das decisões com relação a fornecedores e qual a importância de acompanhar seu desempenho.	PROCESSOS
CLIENTES	Entender como a empresa toma as decisões relacionadas a clientes e qual a importância em acompanhar a satisfação de seus clientes.	CLIENTES
RECURSOS HUMANOS	Perceber qual o papel dos funcionários na empresa e como a empresa toma decisões a respeito de seus recursos humanos, além de verificar quais os indicadores utilizados nesta perspectiva.	APRENDIZADO E CRESCIMENTO
PRÁTICAS GERENCIAIS	Identificar outras práticas gerenciais não abordadas nas entrevistas.	FINANCEIRA

Fonte: os autores (2018)

Quadro 1 – Delineamento das entrevistas

4. Análise e Discussão dos Resultados

As informações coletadas por meio das entrevistas com os gestores das indústrias estudadas foram compiladas e organizadas de modo a facilitar a análise dos dados.

4.1 Perspectivas de Fornecedores

Na perspectiva de fornecedores, são percebidas duas posições distintas em relação à importância e uso de indicadores. Os entrevistados E1, E2 concordam ser relevantes indicadores como forma de acompanhar seus fornecedores, contudo somente o entrevistado E1 utiliza indicadores de desempenho para fornecedores. Ele aponta que com seus indicadores consegue ter um histórico da qualidade do arroz por fornecedor e o prazo médio de entrega do produto. Os demais entrevistados dizem apenas ter o controle contábil das compras de matéria prima.

Percebe-se que a maioria dos gestores não utiliza indicadores de acompanhamento de desempenho para fornecedores. Um deles afirmou não sentir a necessidade de mecanismos para isso, pois se trata de uma *commodity* fortemente regulada pelo mercado, ou seja, os preços são semelhantes e a regra de pagamento ao fornecedor é sobre a porcentagem de grãos inteiros do montante comprado pela indústria. No âmbito das tomadas de decisão, com relação ao processo de compra do arroz, todos os entrevistados concordam que os principais fatores são os prazos

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

de entrega, preços e as condições de pagamento. Contudo, os entrevistados dizem não haver muitas diferenças entre as condições de pagamento postas pelos agricultores e atravessadores (fornecedores), afirmam também que o preço varia principalmente pelas condições climáticas do ano safra.

4.2 Perspectiva de Clientes

Pelas entrevistas pode-se perceber que nenhuma empresa faz uso de indicadores de satisfação para clientes, além disso, essa prática gerencial é rejeitada por algumas delas. O entrevistado 2 (E2) indica a existência de uma relação de dependência do atacado e varejo com a marca do arroz comercializada pela agroindústria. Com relação ao processo decisório, os gestores entrevistados afirmam que tomam suas decisões de acordo com as negociações de compra. A flexibilização de prazos para pagamento e negociação por menores preços varia de acordo com o poder de compra do cliente, a inadimplência e o tempo de fidelização do cliente com a indústria. Estes fatos ficam evidentes, principalmente nas falas dos entrevistados E1, E2, E3 e E4, que citam exigências de vantagens comerciais como: maior prazo ou bonificação de produtos quando os clientes vão realizar um pedido em grande volume.

As relações entre as indústrias e seus clientes (atacado e varejo) são regidas de formas personalizadas. O poder de barganha ainda determina as relações comerciais, fato este, que pode ser negativo para o entrevistado E6, o qual afirma que barganhar muito o preço de seu produto com os varejistas pode ocasionar uma variação muito grande para o consumidor final, dificultando a fidelização de sua marca.

Durante as entrevistas, as empresas E1 e E2 sinalizaram que as formações de alianças entre indústria e varejo são importantes práticas adotadas. Os entrevistados supracitados ressaltam que as parcerias com seus clientes são fundamentais para ganharem destaque nas gôndolas, principalmente quando querem uma posição estratégica no varejo para seus produtos. Para ambos, quando o varejo deseja colocar seus produtos em tabloides e outras mídias promocionais a parceria é feita em forma de bonificação de produtos, e não é preciso o pagar para manterem seus produtos em destaque.

4.3 Perspectiva de Recursos Humanos

Nesta perspectiva não houve a identificação dos entrevistados por motivos éticos. Contudo, foi percebido que as práticas gerenciais com relação aos recursos humanos das agroindústrias variam de acordo com o porte da empresa. A cultura organizacional está enraizada em algumas indústrias, e há uma resistência por parte dos gestores em modificar as formas de gestão de seus recursos humanos.

Entre as respostas, destacam-se as falas de dois gestores com visões diferentes a respeito do papel do colaborador na geração de valor à empresa. O empresário de uma das pequenas empresas relata que a maioria de seus funcionários possui muito tempo de casa, e sua relação trabalhista com eles é informal. Não havendo controles específicos de horários, faltas, horas extras. Quando indagado sobre a especialização de sua mão de obra, a importância de treinamentos, controles mais

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

apurados sobre seus funcionários, o entrevistado argumentou que por se tratar de uma empresa familiar a cultura organizacional está bem difundida e não vê necessidade de mudanças. O respondente ainda completou que contrata acessórias especializadas no âmbito fiscal e contábil. Indicou que o único treinamento que ocorre de forma periódica são os que abordam a segurança no trabalho e as boas práticas de fabricação da indústria de alimentos.

O empresário de uma das médias empresa posicionou-se de uma maneira mais atenta à importância de um controle sob seus colaboradores. Sua empresa possui controles sob o desempenho de seus funcionários, desde os cargos administrativos até os motoristas. A empresa investe uma parte de seu faturamento em treinamentos e aperfeiçoamento de sua equipe, incentiva com premiações os melhores funcionários do ano. E também está implantando um programa de apoio aos estudos, onde a empresa paga parte da faculdade do colaborador e o mesmo em período letivo tem sua carga horária reduzida.

De acordo com o mesmo gestor, a atualização de maquinário, constantes treinamentos e incentivo aos estudos tem aumentado o rendimento de seus colaboradores, reduzindo as ocorrências de acidentes, consequentemente reduzindo as despesas da empresa. Outro fato destacado por ele são as ideias inovadoras para os processos produtivos, advindas dos funcionários mais motivados, qualificados e/ou com menor tempo na empresa.

Conclui-se desta perspectiva que os indicadores de desempenho são utilizados pelas empresas de porte médio, e servem como parâmetro nas tomadas de decisão com relação a demissões e premiações. Já nas empresas menores o gestor mantém suas decisões de acordo com sua experiência, intuição e a relação pessoal com cada membro da equipe.

4.4 Demais Práticas Gerenciais

As práticas mais utilizadas pelos entrevistados relacionam-se com o estabelecimento de metas basicamente comerciais (financeiras), alguns entrevistados não conseguem se expressar com relação à suas práticas gerenciais, tendo em vista que a maioria delas ocorre de maneira informal.

Segundo os gestores E1, E2, E4 e E5 em suas empresas são utilizadas metas de volume de vendas e faturamento. As empresas E1 e E2 realizam reuniões periódicas de acompanhamento das metas de faturamento. A empresa E2, utiliza uma prática a mais nas reuniões, que consiste em reunir a equipe de vendas para promover os melhores vendedores e quais as iniciativas eles adotaram para melhorar suas vendas. Além disso, é possível perceber pelas citações dos entrevistados que a maioria das agroindústrias faz o acompanhamento do desempenho de maneira informal. Apenas a E1 e E2 possuem um processo melhor estruturado de acompanhamento e controle, e segundo ambos, isso se dá graças ao sistema de informação utilizado pela empresa, o qual disponibiliza alguns dados tratados e dispostos em gráficos e relatórios.

Por fim, notado um esforço das empresas E3 e E5 em formalizar melhores práticas de gestão. Um fator indicado pelas empresas E3 e E6 é a falta de profissionais com

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

perfil e formação compatível para determinadas funções gerenciais, o que dificulta a tentativas de profissionalização das mesmas.

4.5 Proposta de Indicadores

A partir das entrevistas e a literatura pertinente, foi sugerido um conjunto de indicadores categorizados sob a perspectiva do Balanced Scorecard (Quadro 2). Viabilizou-se a proposta destes indicadores pelo fato das agroindústrias comercializarem uma *commodity* que apresenta processos produtivos e necessidades administrativas semelhantes.

PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	REFERENCIAS
FINANCEIRA	Lucratividade	Lucro líquido/receita bruta *100	Francischini e Francischini (2017)
	Rentabilidade	Total líquido/investimento total *100	Campos (1998); Rocha (2002)
	Custo médio por unidade	Custo de Produção/Nº unidades produzidas	Francischini e Francischini (2017)
	Ticket Médio por cliente	Total vendas/Nº clientes	Francischini e Francischini (2017)
CLIENTES	Índice de parcerias com o varejo	Nº de parcerias com o varejo ao mês	Entrevistas
	Nível de satisfação	Pesquisa de Satisfação	Campos (1998); Caldeira (2016)
	Taxa de Captação de clientes	N total de clientes / N de novos clientes * 100	Entrevistas; Rocha (2002)
PROCESSOS INTERNOS	Tempo médio de entrega p cliente	Data do pedido - data da entrega	Entrevistas; Caldeira (2016)
	Entregas fora do prazo	N entregas fora de prazo/N entregas total	Entrevistas; Caldeira (2016)
	Disponibilidade de produto	Volume total armazenado/nº clientes	Callado, Callado e Almeida (2008); Entrevistas
	Qualidade do arroz do fornecedor	% grãos inteiros por fornecedor	Entrevistas
	Tempo médio p recebimento do fornecedor	Data do pedido - data da entrega	Entrevistas
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Taxa de acidentes	Treinamento/Nº acidente	Takeda et al. (2016)
	Desempenho do sistema de Informação	Nº de problemas (reclamações abertas) /Custo do SI	Caldeira (2016)
	Satisfação Interna dos colaboradores	Pesquisa de satisfação	Entrevistas; Silva, Arantes e Hashimoto (2008); Caldeira (2016)
	Treinamentos	\$ investido / horas de treinamento	Rocha (2002); Faria, Fernandes e Guimarães (2008)

Fonte: os autores (2018)

Quadro 2 – Delineamento das entrevistas

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Na primeira perspectiva, os indicadores sugeridos têm como objetivo auxiliar os gestores no acompanhamento financeiro. Os indicadores monitoram o aumento das receitas por meio de acompanhamento do ticket médio e o custo por unidade produzida respectivamente. Também é proposto um indicador que permita ao empresário mensurar qual o lucro líquido obtido a partir de determinado investimento e por um indicador geral de lucratividade.

A seguinte perspectiva, “Clientes”, engloba indicadores que visam acompanhar o desempenho por clientes nas categorias de geração de valor (satisfação). Também acompanha a evolução no número de novos clientes e o índice de parcerias fechadas com o varejo, ponto abordado como importante nas entrevistas. Os indicadores propostos podem ser utilizados de forma individual por cliente e de forma geral, aplicando a todo o portfólio de clientes.

Na categoria de Processos Internos, durante as entrevistas, percebeu-se uma preocupação por parte dos empresários com relação aos prazos de entrega de matéria prima (arroz em casca) e aos prazos de entrega para o cliente (arroz beneficiado). A disponibilidade de produtos a pronta entrega também foi citada pela maioria deles. Foi incluído também um indicador de qualidade do arroz vindo do fornecedor. Os entrevistados E1 e E2 sinalizaram como relevante classificar seus fornecedores pela qualidade de arroz entregue. Desta forma foi proposto um indicador para monitorar a qualidade do arroz por produtor (fornecedor), referente a perspectiva de Processos Internos.

Sob a perspectiva de “Aprendizado e Crescimento” são sugeridos indicadores para monitorarem os recursos humanos e o sistema de informação utilizado das agroindústrias. É sugerido um indicador que acompanha o investimento monetário em treinamento por horas destinadas ao mesmo. Foram incluídos, também, indicadores que relacionam as horas de treinamentos com o número de acidentes nas empresas, satisfação interna na empresa e de custo x benefício do sistema de informação utilizado.

5. Considerações Finais

Com o estudo foi possível perceber que as agroindústrias beneficiadoras de arroz rondonienses ainda possuem incipientes nas práticas gerenciais apoiadas em sistemas de informações e/ou ferramentas de acompanhamento de desempenho. Existe uma falta de consenso sobre a utilização de indicadores para acompanhar a performance empresarial, e também para as tomadas de decisão.

Os gestores, principalmente das empresas de pequeno porte, costumam apoiar-se na tradição e na própria capacidade cognitiva para a condução de suas estratégias. Nas médias empresas, as práticas gerenciais são mais robustas, os administradores fazem uso de sistemas de informação, principalmente, para o controle da produção, tanto em aspectos de processuais quanto nos financeiros. Os gestores das médias empresas demonstram maiores iniciativas em utilizar indicadores, principalmente no âmbito de fornecedores e recursos humanos.

Na perspectiva de clientes houve um consenso em que não há a necessidade de monitorar a satisfação de seus clientes, haja vista que suas marcas estão inseridas

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

no varejo e já possuem contínua demanda, forçando seus clientes a manterem suas marcas nas gôndolas. Contudo, os gestores apontaram alguns requisitos importantes que precisam atender de seus clientes, como disponibilidade de produto e agilidade na entrega.

Percebeu-se que a gestão das empresas estudadas é centralizada e o tomador de decisão ainda toma como parâmetro mais relevante sua própria experiência (conhecimento tácito), uma hipótese para essa característica centralizadora deve-se ao fato das empresas serem de origem familiar.

Com relação aos indicadores, apesar da proposição conter a tradicional perspectiva financeira, as principais contribuições foram nos âmbitos de clientes, processos e aprendizado e crescimento, que sintetizaram os principais pontos não financeiros relevantes na administração da empresa e que os gestores conduziam de maneira informal.

Referências

BRASIL. Comissão Nacional de Classificação. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE). Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/classificacoes/por-tema/atividades-economicas/classificacao-nacional-de-atividades-economicas.html>>. Acesso em: 28 jan. 2018.

CALDEIRA, J. *100 Indicadores da Gestão*. Coimbra: Acutal, 2016

CALLADO, A. A. C. (Org.). *Agronegócio*. 3. ed. São Paulo: Atlas/PADR, 2011.

CALLADO, A. A. C. *Agronegócio*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. *A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório*. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 10, n. 1, p. 35-48, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3644/a-utilizacao-de-indicadores-de-desempenho-nao-financeiros-em-organizacoes-agroindustriais--um-estudo-exploratorio/i/pt-br>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

CAMPOS, J. A. M. *Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.

CERTO, S; PETER, P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CREPALDI, S. A. *Contabilidade Rural: Uma Abordagem Decisória*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FARIA, A.C.; FERNANDES, F.C.; GUIMARÃES, V.M. *Balanced Scorecard (BSC) na gestão pública: implementação na Prefeitura Municipal de Ipiranga (PR)*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 25. 2008, Curitiba. Anais... São Leopoldo: ABC, 2008. CDROM.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P.G. *Indicadores de Desempenho. Dos Objetivos à Ação – Métodos para elaborar KPIs e obter resultados*. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 2017. p. 448.

GOLBERG, R. A. *Agribusiness coordination: a systems approach to the Wheat, soybean and Florida orange economies*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, 1968. Disponível em: <<https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19681803484>> Acesso em: 29 dez. 2017.

HERRERO FILHO, E. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

- KAPLAN, R S.; NORTON, D P.** *Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D P.** *The balanced scorecard – measures that drive performance.* Harvard Business Review, Boston, v. 70, p. 71-79, jan/feb, 1992. Disponível em <<https://umei007-fall10.wikispaces.com/file/view/Kaplan%26Nortonbalanced+scorecard.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2017.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.** *Mapas estratégicos.* Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KAPLAN, S R.; NORTON P. D.** *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.* 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.
- MAXIMIANO, A. C. A.** *Introdução à Administração.* Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.
- NEELY, A.** et al. *Designing performance measures: a structured approach.* International Journal of Operations & Production Management, v. 17, n. 11/12, 1997, p. 1131-52. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443579710177888?mobileUi=0&journalCode=ijopm>>. Acesso em: 10 out. 2017.
- NUNES, A. V. S.** *Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a Microempna de Caxias do Sul/RS.* 2008. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.uces.br/xmlui/bitstream/handle/11338/326/Dissertacao%20Arcenildo%20V%20a%20S%20Nunes.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 out. 2017.
- ROCHA, A.** *Aplicação do Balanced Scorecard em uma empresa de porte médio de soluções integras em uniformização.* In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9. 2002. Curitiba. Anais... São Leopoldo: ABC, 2002. CD-ROM.
- ROSINI, A. M.; PALMISANO, A.** *Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento.* Pioneira Thomson, 2016.
- De SÁ, C. D; et AL.** *Estratégias de comercialização no agronegócio: estrutura de mercado e coordenação contratual.* 1.ed. São Paulo: FGV. 2015.
- SILVA, G.; ARANTES, E.N; HASHIMOTO, S..** *Indicadores de desempenho– Balanced Scorecard ou Prêmio Nacional da Qualidade?* In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 25. 2008, Curitiba. Anais... São Leopoldo: ABC, 2008.CD-ROM.
- TAKEDA, F.; MERINO, E. A. D.; MERINO, G. S. A. D.; MORO, A. R. P.; DIAS, N. F.** *Avaliação dos indicadores de acidentes de trabalho como proposta de intervenções ergonômicas em um abatedouro de frangos.* Revista Produção Online, v.16, n. 1, p. 182-209, jan./mar. 2016. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/download/2075/1376>>. Acesso em: 20 jan 2018.
- TURBAN, E; VOLONINO, L.** *Tecnologia da Informação para a Gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional.* 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- ZYLBERSZTAJN, D.** *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.* São Paulo: Pioneira, 2000.
-