

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE - DECON
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

GISLAIDE MÁXIMO MORAIS BURITI

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
OPERACIONAL E DE GESTORES NO RESULTADO DA
EMPRESA: CASO AMERICANFLEX**

CAMPINA GRANDE, 2010

GISLAIDE MÁXIMO MORAIS BURITI

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
OPERACIONAL E DE GESTORES NO RESULTADO DA
EMPRESA: CASO AMERICANFLEX**

Monografia apresentada à Universidade Estadual da Paraíba como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador Prof. Esp. Gitano Souto Silva.

CAMPINA GRANDE, 2010

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

B945i Buriti, Gislaide Máximo Morais.

A influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado de empresa: caso Americanflex [Manuscrito]./ Gislaide Máximo Morais Buriti. – 2010.

70f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, 2010.

“Orientação: Prof. Ms. Gitano Souto Silva ”.

1. Avaliação de desempenho operacional. 2. Avaliação de desempenho dos gestores. 3. Resultado. I. Título.

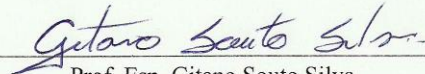
21. ed. CDD 658

GISLAIDE MÁXIMO MORAIS BURITI

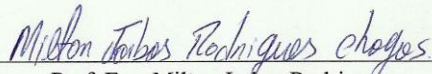
**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
OPERACIONAL E DE GESTORES NO RESULTADO DA
EMPRESA: CASO AMERICANFLEX**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, obtendo a nota (média) de 9,9 (NOVE, NOVE), atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

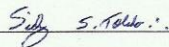
Professores que compuseram a banca:



Prof. Esp. Gitano Souto Silva
Orientador



Prof. Esp. Milton Jarbas Rodrigues
Examinador



Prof. Msc. Sidney Soares de Toledo
Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe Sônia, que nunca mediu esforços para me ajudar a ser quem hoje sou; e ao meu esposo Eduardo, por fazer parte da minha vida, por toda dedicação e por me fazer acreditar que posso vencer sempre. Dedico toda minha admiração e amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, suporte em todos os momentos de minha vida.

A minha mãe, Sônia, por me ensinar os valores da vida, pelo apoio e incentivo de sempre.

Ao meu esposo, Eduardo, por me encorajar a conquistar esse objetivo e por me fornecer uma imensa ajuda, sempre com muita paciência, atenção e amor.

As minhas irmãs Sâmia, Gislaine e ao meu sobrinho Guilherme que apesar da distância nunca estiveram ausentes.

As minhas amigas de universidade, Érika, Glaucia e Liege, com quem compartilhei bons momentos durante esses 5 anos.

A todos os professores que fizeram parte dessa trajetória de aprendizado, principalmente meu orientador Gitano Souto, Milton Jarbas e Sidney Toledo, que me forneceram subsídios fundamentais para a concretização do presente estudo.

A empresa Americanflex que me concedeu a oportunidade de realizar este trabalho; a todos que fazem a Americanflex, o meu muito obrigada.

RESUMO

Diante de um mercado tão competitivo, conduzir o progresso das operações e dos resultados obtidos em uma organização torna-se um instrumento essencial para a gestão. A utilização da avaliação de desempenho como ferramenta de apoio e controle organizacional, pode ser realizada sob duas facetas: operacional e de gestores. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar a influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado da empresa Americanflex. A fim de transmitir a realidade da empresa num grau de detalhamento que possibilite um nível maior de comparabilidade, foram analisados alguns critérios considerados essenciais para a avaliação de desempenho da organização como um todo: estabelecimento de metas, definição de funções e responsabilidades, divulgação clara das informações, sistema de apoio informacional, atribuição de recompensa e sistema de punição. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com o uso de análise quantitativa. Através de um questionário, foram coletadas informações para verificar se os critérios citados anteriormente estavam sendo executados. Após a análise das respostas, por meio de uma equação estatística regressiva linear, conclui-se que a divulgação clara das informações interfere positivamente no resultado da Americanflex.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Operacional. Avaliação de Desempenho dos Gestores. Resultado.

ABSTRACT

On a market as competitive, leading progressive operations and results obtained in an organization becomes an essential tool for the management. The use of performance assessment as a tool to support and organizational control, can be performed on two facets: operational and managers. Thus, the goal of this work was to analyze the influence of operational and performance assessment of managers in the company's result Americanflex. In order to convey the reality of the company in a level of granularity that allows a greater level of truthfulness, were analyzed some criteria considered essential for the evaluation of performance of the Organization as a whole: setting goals, define roles and responsibilities, clear disclosure of information, informational support system, assigning reward and punishment system. This is a descriptive research, using quantitative analysis. Through a questionnaire, information was collected to check whether the criteria mentioned above were being implemented. After analysis of the replies, through statistical linear regression equation, it is concluded that the disclosure of information clearly interferes positively on the result of Americanflex.

Keywords: Evaluation of Operational Performance. Performance Evaluation of Managers. Result.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes de um sistema de informações	24
Figura 2 - Unidade Americanflex Campina Grande	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Funções da informação contábil gerencial.....	26
Quadro 2. Linha Nature Dreams.....	43
Quadro 3 - Linha Comfort.....	43
Quadro 4 - Linha Comfort.....	43
Quadro 5 - Linha Comfort.....	44
Quadro 6 - Linha Sleep	44
Quadro 7 - Linha Selada.....	44
Quadro 8 - Linha Luxo.....	45
Quadro 9 - Linha Infanto-juvenil.....	45
Quadro 10 - Acessórios.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos respondentes	50
Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes	51
Gráfico 3 - Grau de instrução dos respondentes.....	51
Gráfico 4 - Área de atuação dos respondentes	52
Gráfico 5 - Tempo de trabalho na empresa	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estabelecimento de metas	53
Tabela 2 - Significância da variável estabelecimento de metas.....	54
Tabela 3 - Definir funções e responsabilidades	54
Tabela 4 - Divulgação das prioridades da empresa.....	55
Tabela 5 - Divulgação das informações entre os setores.....	55
Tabela 6 - Significância da variável divulgação clara das informações	56
Tabela 7 - Sistema de apoio informacional	56
Tabela 8 - Significância da variável sistema de apoio informacional	57
Tabela 9 - Atribuição de recompensas	57
Tabela 10 - Significância da variável atribuição de recompensas	58
Tabela 11 - Sistema de punição	58
Tabela 12 - Significância da variável sistema de punição.....	59
Tabela 13 - Resultado final da análise	60

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Tema e Problema	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Organização do Trabalho.....	18
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Contabilidade: Evolução e Conceito.....	20
2.2 A Contabilidade Gerencial	21
2.2.1 Sistema de Informação Contábil Gerencial.....	23
2.3 Modelo de Gestão	26
2.3.1 Processo de Gestão	27
2.3.1.1 Planejamento	28
2.3.1.2 Execução	31
2.3.1.3 Controle	31
2.4 Avaliação de desempenho e o ambiente organizacional.....	33
2.4.1 Estabelecer metas	35
2.4.2 Definir funções e responsabilidades.....	36
2.4.3 Divulgação clara das informações	36
2.4.4 Sistema de apoio informacional	37
2.4.5 Sistema de Incentivos	38
3 – A EMPRESA	40
3.1 Caracterização da empresa.....	40
3.1.1 Identificação da empresa	40

3.1.2 Breve histórico.....	41
3.1.3 Missão, visão e valores da empresa.....	42
3.1.4 Mix dos produtos.....	42
4 – METODOLOGIA DA PESQUISA	47
5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
5.1 Parte I - Perfil dos respondentes.....	50
5.2 Parte II – Critérios para avaliação de desempenho.....	53
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE	68

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

A complexidade no cenário empresarial atual, onde cada vez mais aumenta a concorrência e as adversidades, mostram uma necessidade crescente de informações para que as decisões sejam tomadas. A contabilidade gerencial se apresenta nas empresas, a partir do gerenciamento das atividades e produção de informações relevantes e úteis à tomada de decisão, desempenhando um papel fundamental nas organizações. Buscando assegurar uma base considerável de informações, a contabilidade gerencial volta-se para a administração da empresa, auxiliando os gestores nas atividades decisórias e resolução de problemas.

A empresa existe para aumentar a riqueza que detém, dessa forma ela deve ser direcionada com um modelo de gestão que garanta sua continuidade, desenvolvimento e otimização dos resultados. O modelo de gestão reflete a cultura organizacional da empresa, em linhas gerais explica como a empresa é conduzida e como suas atividades são executadas, reproduzindo assim a forma como ela é administrada. Hoje, num mercado cada vez mais exigente, esse dispositivo, apresenta-se como um diferencial de competitividade.

O processo de gestão está sincronizado com o processo de planejamento, execução e controle das atividades e estruturado com base na missão, crenças e valores da empresa. Essencialmente, o processo de gestão garante que a dinâmica das decisões tomadas conduza ao equilíbrio necessário para excelência empresarial além de contribuir para uma mensuração dos resultados das diversas áreas organizacionais e não apenas o resultado global da empresa. Assim, os resultados planejados podem ser melhor comparados com os realizados.

Neste cenário torna-se indispensável que os gestores dispunham de informações que permitam determinar a ordem de prioridades de consumo dos recursos da empresa. Dentre as informações necessárias, incluem-se aquelas advindas do processo de avaliação de desempenho da própria organização. Nesta perspectiva, avaliar o desempenho é ferramenta gerencial vital para a sustentação e a sobrevivência das empresas a curto e longo prazo.

De acordo com o modelo de gestão, o processo de monitoramento, avaliação e medição do desempenho determina se o desempenho operacional e de gestores estão utilizando os recursos eficaz e eficientemente de forma a atingir os objetivos da empresa. Na busca de melhores resultados, há necessidade de aplicar critérios, que devem ou não interagir, para atingir os mais variados aspectos que constituem instrumentos eficazes de gestão.

1.1 Tema e Problema

O trabalho tem como tema analisar a influência da avaliação de desempenho no resultado da empresa Americanflex.

Com as constantes mudanças e aumentos na competitividade entre as empresas brasileiras, torna-se cada vez mais importante adotar técnicas de gestão especializadas. Cada empresa possui características próprias que podem ajudar ou dificultar o ritmo que ela estabelece para conduzir suas operações. A maneira de administrar, moldada pelo modelo de gestão, explica como as atividades são executadas nas empresas.

Toda organização necessita ser avaliada, comparar o objetivo proposto com o resultado obtido. Avaliar um desempenho é uma poderosa ferramenta de gestão, bastante utilizada pelas organizações como um instrumento de controle. Avaliação de desempenho é um processo dinâmico, que busca auxiliar nas tomadas de decisões, medir e otimizar o desempenho empresarial.

O desempenho das organizações pode apresentar diferenças entre os seus resultados, dependendo da maneira como cada empresa monitora suas atividades e/ou dos critérios utilizados para avaliar seus desempenhos. Inclusive as empresas de mesmo segmento, de acordo com o modelo de gestão adotado, podem apresentar diferentes resultados. O questionamento que surge é se essa prática realmente afeta os resultados das empresas.

Assim, o problema de pesquisa que orienta esse estudo é: **A avaliação de desempenho operacional e de gestores pode interferir no resultado da empresa Americanflex?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar a influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado da empresa Americanflex.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a importância da contabilidade gerencial e os modelos de gestão;
- Discorrer sobre a avaliação de desempenho e o ambiente organizacional;
- Apresentar a utilização da avaliação de desempenho na Americanflex.

1.3 Justificativa

O momento atual sugere uma atenção especial no que diz respeito ao gerenciamento do desempenho das organizações. Na procura de avanços, vantagens e melhorias, as estratégias utilizadas para corrigir as deficiências tornam-se cada vez mais necessárias no campo empreendedor. Por isso é de suma importância que ocorra a aplicabilidade de uma avaliação de desempenho nas empresas, incorporando critérios de avaliação que assegure o alinhamento das atividades com os propósitos das organizações.

A necessidade de avaliar desempenhos é um processo contínuo, onde a empresa constrói o conhecimento de sua própria realidade buscando compreender e aprimorar a qualidade profissional, gerando maior produtividade e uma maior interação entre os colaboradores.

Vale ressaltar a conscientização da necessidade da avaliação de desempenho por todos os segmentos envolvidos, tanto para o desempenho operacional quanto para a atuação de seus gestores, pois dessa forma poderá ocorrer uma autonomia que distribui o autoconhecimento da realidade e possibilita estabelecer prioridades, a fim de gerir de maneira que os objetivos da empresa sejam alcançados de modo eficaz e eficiente.

Miranda e Silva (2002, p. 143) ressaltam que “a avaliação de desempenho empresarial é mais que uma ferramenta gerencial: é uma medida estratégica de sobrevivência da

organização”. Assim, justifica-se a pesquisa, a constatação de que no contexto empresarial surge, cada vez mais, a necessidade de identificar a interferência que diferentes variáveis relacionadas ao processo de avaliação operacional e dos gestores ocasionam no resultado da organização.

1.4 Organização do Trabalho

O presente estudo apresenta-se dividido em capítulos, nos quais cada capítulo abordará as etapas desenvolvidas para o alcance do objetivo principal. A estrutura do trabalho segue na seguinte ordem:

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO: aborda o tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa e como o trabalho está organizado.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: apresenta o conteúdo conceitual do tema escolhido.

CAPÍTULO III – A EMPRESA: caracterização da empresa: identificação, histórico, missão, visão, valores e mix dos produtos.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA: descreve os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento do trabalho monográfico.

CAPÍTULO V - ANÁLISE DOS RESULTADOS: descreve a análise dos dados obtidos na pesquisa.

CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS: trata-se das principais conclusões a que se chegou ao término do trabalho.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contabilidade: Evolução e Conceito

A história da Contabilidade confunde-se com a história da civilização. Segundo Sá (2009, p. 15) “A contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela”. O homem primitivo, embora de maneira rudimentar, evidenciava a riqueza patrimonial que detinha, praticando a contabilidade quando se fazia a contagem de objetos, caças ou rebanho. A crescente prática dos atos de comércio, através da troca de bens e mercadorias, requeria o acompanhamento das variações de seus bens, dificultando à capacidade de memorizar cada mudança ocorrida no patrimônio, surgindo daí a necessidade do registro.

Conforme Sá (2008, p. 22):

À medida que mais coisas começaram a formar a riqueza, com maior variedade, também mais complexas foram ficando as inscrições, forçando a aprimorar o critério de registrar as “contas” [...]. Assim nasceram os registros de uma escrituração contábil; contábil porque se quantificava e evidenciava a riqueza patrimonial do indivíduo ou de sua família.

Com o desenvolvimento do capitalismo na Idade Média e o apoio ao raciocínio lógico, nasce o método das partidas dobradas, originando a técnica de debitar e creditar, que permitiu construir um equilíbrio perfeito entre os valores que integram o patrimônio. “O genial sistema das partidas dobradas, baseado em uma equação onde todo débito corresponde a um crédito e vice-versa, nada mais foi que o registro de um fato em sua causa e efeito” (SÁ, 2009, p. 34).

Para o referido autor (2009), o registro do débito e do crédito, fundamentado em causas e efeitos, foi o responsável pela consolidação de uma fase de grandes progressos da escrita contábil, desenvolvendo assim, as bases de um processo que vigora até os dias atuais.

Por um longo período, a Contabilidade foi uma técnica capaz de registrar as variações e os acontecimentos relativos às riquezas patrimoniais, hoje já considerada como uma ciência social, estuda e avalia todos os fatos ocorridos que venham afetar os bens de uma entidade, e tais fatos devem estar disponíveis para que possam ser mensurados e avaliados corretamente.

Para Kroetz (2000 apud OLIVEIRA 2006, p. 22) a contabilidade:

[...] é uma ciência social que estuda a riqueza patrimonial, individualizada, sob aspectos quantitativos e qualitativos, tendo como objetivos a geração de informações e a explicação dos fenômenos patrimoniais, possibilitando o controle, a análise, a avaliação, o planejamento e a tomada de decisão no enfoque passado/presente/futuro.

Tendo como objeto de estudo o PATRIMÔNIO de uma Entidade, definido como conjunto de bens, direitos e obrigações vinculadas à pessoa física ou jurídica, uma das características principais da Contabilidade é gerar informações sobre as mudanças que ocorrem com o patrimônio das entidades, retratando assim, a realidade da empresa, além de proporcionar aos seus usuários uma maior eficácia de análises e conseqüentemente da tomada de decisão, vitais para o sucesso do negócio.

Segundo Iudícibus e Marion (2008, p. 42):

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

A informação fornecida pela contabilidade necessita ser compreensiva, completa, retratar todos os aspectos contábeis de determinada operação. A fim de ser útil a informação precisa ser relevante para as necessidades de tomada de decisões dos usuários. (IUDICÍBUS; MARION, 2008, p. 65). Dessa forma, temos a informação contábil como uma importante ferramenta, que auxilia e guia os gestores a tomarem decisões mais acertadas.

Uma contabilidade eficiente, com um adequado planejamento, deve ser notada como poderoso instrumento administrativo, capaz de controlar efetivamente todo o patrimônio da empresa e de fazer a diferença no mercado, hoje tão competitivo. Neste cenário, a contabilidade deixa de ter seu foco meramente restrito aos registros contábeis e adquire um papel gerencial, avaliando quais informações podem ajudar os gestores na otimização de resultados, na análise de desempenho e, principalmente na tomada de decisões.

2.2 A Contabilidade Gerencial

Colocada num planejamento diferente, num grau de detalhe minucioso de modo a auxiliar os gestores num processo decisório, a Contabilidade Gerencial utiliza as técnicas e os procedimentos conhecidos na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços. No enfoque de Iudícibus (2006, p. 21):

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Para Padoveze (2007, p. 32), a Contabilidade Gerencial foi desenvolvida através de quatro estágios:

- Estágio 1- Antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;
- Estágio 2- Por volta de 1965, o foco foi mudado pra o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;
- Estágio 3- Por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;
- Estágio 4- Por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional.

Com a evolução do ambiente econômico e tecnológico, o entendimento e a gestão das organizações, sejam elas industriais, comerciais ou de serviços, necessitam de informações que venham a auxiliar os administradores na tomada de decisão. As organizações precisam estar preparadas para novos desafios, em face da crescente competitividade no campo empreendedor. A Contabilidade Gerencial é uma consequência dessa evolução, surge como um instrumento de utilização para os modelos de gestão.

O ponto fundamental da Contabilidade Gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para administração. Informações precisas, pontuais e claras sobre a economia e o desempenho das organizações são cruciais para seu sucesso.

De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4) “Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.” Em síntese, é o processo de produção de informações financeiras e operacionais para os componentes humanos que formam a organização.

O objetivo da Contabilidade Gerencial é gerar informações relevantes e úteis aos usuários internos da organização, pessoas que dirigem e controlam as operações, em busca de melhores decisões, a fim de mensurar os resultados da empresa. As características da Contabilidade Gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da Administração.

Conforme Iudícibus (2006, p. 21):

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. [...] De maneira geral, portanto, pode-se afirmar que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feitos “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial.

Para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que seja desejável e importante para as pessoas responsáveis pela administração da entidade. A organização que dispõe de informações valiosas, está mais próxima do bom andamento das atividades e conseqüentemente do alcance das metas propostas. Como forma de avaliação de desempenho, comunicação e motivação atribuem grande relevância aos relatórios contábeis.

Os relatórios contábeis gerenciais fornecem medidas objetivas de operações passadas e estimativas para futuras decisões. É através da análise destes relatórios que os administradores avaliam o funcionamento da empresa, comparando os resultados obtidos com os planejados.

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007, p. 4):

Os contadores gerenciais elaboram uma série de relatórios. Alguns deles dão ênfase ao desempenho de administradores ou unidades de negócios – comparando resultados efetivos a planos e padrões. Alguns outros relatórios fornecem informações oportunas e freqüentes a respeito de indicadores fundamentais [...]. Outros relatórios analíticos são preparados na medida da necessidade e com o fim de estudar problemas específicos [...]. Outros, ainda, analisam o andamento de uma situação ou oportunidade de negócio.

Com isso, entende-se que a Contabilidade Gerencial é a parte da Contabilidade mais voltada para o registro, controle e gerenciamento dos recursos disponíveis e das atividades da entidade (empresa), visando auxiliar, através de informações contábeis, as pessoas que tomam decisões e supervisionam as ações desenvolvidas.

Para se fazer, então, Contabilidade Gerencial, é necessário a construção de um Sistema de Informação Contábil Gerencial.

2.2.1 Sistema de Informação Contábil Gerencial

De acordo com Padoveze (2007, p. 45):

A Ciência Contábil se traduz naturalmente dentro de um sistema de informação. Poderá ser argüido que fazer um sistema de informação com a Ciência da Contabilidade é um vício de linguagem, já que a própria Contabilidade nasceu sob a arquitetura de sistema informacional.

Nesse sentido, a contabilidade desempenha o papel de um eficiente sistema de informação, dentro de um sistema maior (Sistema Empresa). O referido autor (2007), define Sistema de Informação como:

Um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Diante desta afirmação, é possível identificar alguns elementos que compõem a estrutura básica de um sistema de informação. São eles:

Entradas - É a captação dos dados, que por si só não são compreensíveis. Segundo Oliveira (2009, p. 24) “Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a compreensão de determinado fato ou situação”.

Processamento - É a transformação dos dados em informação, compreendida e interpretada. Oliveira (2009, p. 24) assim define: “Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar uma decisão”.

Para Moscové, Simkin e Bagranoff (2002, p. 23) “Sistemas de informações processam dados ou informações classificando, organizando ou calculando-os de tal maneira que eles se transformem em saídas de informações”.

Saídas - Envolve a produção de informações que possam ser utilizadas pelos gestores. “Os gerentes e outros usuários utilizam as informações para planejar, tomar decisões e controlar a organização” (MOSCOVE; SIMKIN; BAGRANOFF, 2002, p. 24).

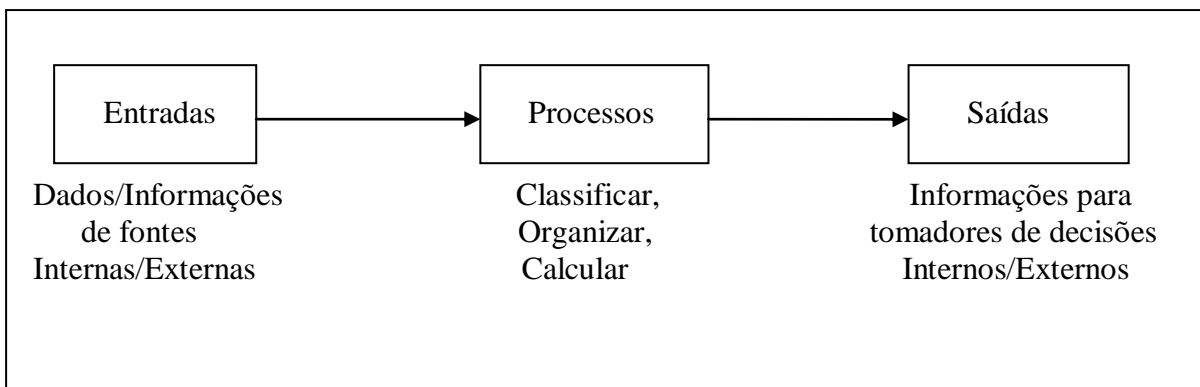


Figura 1 Componentes de um sistema de informações. Dados ou informações são introduzidos, processados, e saem como informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle.

Fonte: Moscové et.al.(2002, p.23)

Portanto, o Sistema de Informação consiste no processo de transformar dados em informações, e quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias na estrutura decisória da empresa, diz-se que esse é um Sistema de Informação Contábil e Gerencial.

Um bom sistema contábil-gerencial fornece aos administradores, informações exatas para obter um feedback para várias operações empresariais. Geralmente se tem dificuldade de avaliar, de forma quantitativa, qual o benefício de um Sistema de Informação Gerencial, ou seja, a melhoria no processo decisório.

Nesse sentido, Oliveira (2009, p. 28) cita os seguintes benefícios para as empresas:

- redução dos custos das operações;
- melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- aumento da produtividade;
- melhoria dos serviços realizados e oferecidos;
- melhoria no processo de tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápida e precisas;
- estímulo para a maior interação entre os tomadores de decisão;
- fornecimento de melhores projeções e análises dos efeitos das decisões;
- melhoria na estrutura organizacional e nos métodos administrativos, para facilitar o fluxo de informações;
- melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- redução do grau de centralização de decisões na empresa; e
- melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Essas premissas permitem que as empresas definam possíveis fortalecimentos do processo de gestão, garantindo o diferencial de atuação e por conseqüência, vantagem na concorrência.

De acordo com Atkinson et. al. (2008, p. 45) “A informação contábil gerencial orienta várias funções organizacionais diferentes - controle operacional, custeio de produto e cliente, controle gerencial e controle estratégico”.

Controle operacional	Fornecer informação de feedback sobre a eficiência e a qualidade das tarefas desempenhadas.
Controle de produto e clientes	Mensurar os custos dos recursos usados para fabricar um produto ou executar um serviço, vendê-lo e entregá-lo aos clientes.
Controle gerencial	Fornecer informações sobre o desempenho de gerentes e unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornecer informações sobre o desempenho competitivo da empresa a longo prazo, as condições de mercado, as preferências dos clientes e as inovações tecnológicas.

Quadro 1 – Funções da informação contábil gerencial.

Fonte: Atkinson et. al. (2008, p.45)

Percebe-se que a demanda por informação contábil gerencial difere, dependendo do nível da organização. Tradicionalmente a informação contábil tem sido financeira, entretanto, expandiu-se para envolver a informação operacional ou física (não financeira), onde os gestores devem focar não apenas a redução dos custos, mas também como melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclos e satisfazer as necessidades dos clientes.

Em suma, os Sistemas de Informações Gerenciais estão relacionados às atividades de

gestão, tendo como objetivo fornecer subsídios as diversas áreas funcionais da organização e oferecer assistência as tomadas de decisões para identificar e corrigir problemas de competência gerencial.

2.3 Modelo de gestão

A gestão da empresa reflete sua cultura organizacional, sua missão, sua visão e seus valores, que, por sua vez, interagem e conduzem a criação do modelo conceitual a ser adotado para gerir, denominado Modelo de Gestão.

Torna-se oportuna a apresentação dos conceitos de MISSÃO, VISÃO e VALORES da empresa:

MISSÃO – “Significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe” (CHIAVENATO, 2008, p. 142).

VISÃO – É o sonho da organização. Para Chiavenato (2008, p. 146) “A visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo”.

VALORES – “Um conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa” (PADOVEZE, 2007, p. 25). São os princípios que norteiam todas as ações e decisões da empresa.

Segundo Cruz (1991 apud PEREIRA, 2007 p. 57) modelo de gestão pode ser entendido como um “conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída”.

O modelo de gestão é o instrumento de gestão mais significativo na empresa, cabe ao gestor estabelecer o modelo sobre o qual conduzirá sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados. Conforme Padoveze (2007, p. 26) a estrutura ideal do modelo de gestão deve considerar os seguintes aspectos:

- O processo de gestão do sistema empresa: Planejamento, execução, controle.
- A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores: Responsabilidade pelos resultados das áreas de suas responsabilidades.
- O processo decisório: Centralização ou descentralização.
- O comportamento dos gestores: Motivação - empreendedores.

A estrutura do modelo de gestão orienta os gestores no processo de planejamento, tomada de decisões e controle, configurando-se como base na garantia da continuidade da

empresa, proporcionando-lhe desenvolvimento e otimização dos resultados. “O modelo de gestão envolve: objetivos, princípios organizacionais, princípios de delegação de poder e avaliação de desempenho” (MOSIMANN; FISCH, 2008, p. 29).

Em síntese, o modelo de gestão se caracteriza pela maneira como as empresas organizam suas atividades com a aplicação de procedimentos, normas e regras alinhados aos valores e às crenças que guiam o processo administrativo da empresa.

O modelo de gestão deve ter um processo de gestão dinâmico, flexível e oportuno, adaptável as mudanças e voltado para a eficácia empresarial.

2.3.1 Processo de gestão

“O processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão da organização e, por isso, assume diversas formas na realidade da empresa” (PEREIRA 2007, p. 58). A maneira como a empresa deverá atingir seus objetivos, assegura que as decisões tomadas conduzam ao cumprimento de sua missão, mantendo o equilíbrio necessário para sua plenitude.

Com esse propósito, Pereira (2007, p. 58) expõe que o processo de gestão deve:

- ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas);
- Contemplar analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- Ser suportado por sistema de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

O Processo de gestão, também denominado processo decisório, ocorre tanto na empresa como um todo, quanto nas diversas áreas das quais a empresa é composta, pois é em cada etapa desse processo que as decisões são tomadas em busca de melhores resultados. “Por processo, entende-se a sucessão de estados de um sistema, que possibilita a transformação das entradas do sistema nas saídas objetivas pelo mesmo sistema” (PADOVEZE, 2007, p. 27).

Dessa forma, o processo de gestão inicia-se a partir do planejamento e incorpora todas as etapas da execução e do controle.

2.3.1.1 Planejamento

O termo planejamento é bastante amplo e, por esse motivo, merece alguns esclarecimentos.

Segundo Monsimann e Fisch (2008, p. 44):

O planejamento, em um sentido mais restrito, é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional preestabelecidas e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual.

Para Nakagawa (2007, p. 48):

O planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 33):

O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que aconteceu, no que está acontecendo, e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para controle. O bom planejamento ajuda a empresa a antecipar as mudanças e responder rapidamente a elas; ajuda-a também a se preparar melhor para eventos inesperados. Assim, o planejamento é uma parte essencial da boa administração.

Em sentido geral, planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais e pode determinar o sucesso de todas as operações. Ele orienta o futuro da empresa. Planejar é tentar prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento. Algumas ferramentas operacionais podem dirimir os riscos e auxiliar os administradores no processo decisório.

Mosimann e Fisch (2008, p. 45) abordam algumas das características do planejamento:

- a. O planejamento antecede as operações. Estas devem ser compatíveis com o que foi estabelecido no planejamento.
- b. O planejamento sempre existe em uma empresa embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido. [...]
- c. O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar às mudanças ambientais. [...]
- d. O planejamento tende a reduzir as incertezas e, conseqüentemente, os riscos envolvidos no processo decisório. [...]
- e. O planejamento deve interagir permanentemente com o controle, para que se possa saber se está sendo eficaz. [...]
- f. Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

Assim, o planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa. Planejamento

realizado, deve ser executado, acompanhado e controlado, além de está vinculado ao cenário onde a empresa atuará no futuro. Desse modo, o processo de planejamento conduz a um conjunto de metas e planos que são adequados e viáveis dentro de um conjunto de circunstâncias previstas, que visam antecipar os resultados esperados.

O planejamento subdivide-se em duas etapas principais: Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional. (NAKAGAWA, 2007, p. 51).

➤ Planejamento estratégico – “É a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro” (PADOVEZE, 2007, p. 28). O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações, seu conceito tem-se tornado excepcionalmente importante nos círculos empresariais hoje, em parte devido à crescente complexidade dos ambientes internos e externos, assim como à importância crescente e os avanços na aplicação do planejamento estratégico para a tomada de decisões.

A estratégia da empresa não envolve decisões futuras e sim a futuridade das decisões atuais, implica nos efeitos que cada decisão, hoje, terá no futuro previsível. Nesse sentido, Nakagawa (2007, p. 51) afirma que:

O planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro.

O processo de planejamento estratégico contempla o estabelecimento de cenários, confrontando as ameaças e oportunidades (variáveis do ambiente externo) com os pontos fortes e fracos da empresa (variáveis do ambiente interno). As diretrizes estratégicas objetivam aproveitar as oportunidades, evitar as ameaças, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2007, p. 138).

Na concepção de Mosimann e Fisch (2008, p. 46) a empresa deve captar os sinais indicadores de seus pontos fortes e fracos em função das ameaças e oportunidades existentes em seu ambiente, em que:

- pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesses de usufruí-las; e
- ameaças são as variáveis externa e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

“Essa etapa do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar as etapas do planejamento operacional” (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2007, p. 138). Para tanto, faz-se necessário, definir a missão da empresa, o envolvimento e participação dos gestores, além do apoio do sistema de informações sobre as variáveis ambientais.

➤ Planejamento operacional – “Define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional” (PADOVEZE, 2007, p. 28). As diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, as informações a respeito da situação atual da empresa e o objetivo que se quer atingir, perfazem as entradas do sistema de planejamento operacional.

Para Catelli, Pereira e Vasconcelos (2007, p. 140) o planejamento operacional “consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado”. Os planos são estabelecidos desde a mais ampla até a mais restrita área de responsabilidade, compatibilizando as metas operacionais à missão e à estabilidade da empresa como um todo.

Segundo Nakagawa(2007, p. 52) o planejamento operacional é realizado, geralmente, através de duas etapas:

- processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar políticas, diretrizes e objetivos estratégicos da empresa;
- processo de avaliação e aprovação dos planos alternativos de ação elaborados na etapa anterior.

Tanto a avaliação quanto a aprovação dos planos contam com o apoio dos sistemas de informações. Um adequado sistema de informação compatibiliza as informações geradas pelo sistema e o modelo decisório dos gestores. Conforme o citado autor (2007, p.52) "Quando ocorre essa compatibilização os relatórios de avaliação de desempenho do sistema contábil, durante a fase de execução dos planos aprovados, darão aos gerentes condições de tomarem decisões de ações corretivas eficazes em suas respectivas áreas de responsabilidade”

Portanto, o plano resultante do planejamento operacional, passa a denominar-se, após

quantificado física e monetariamente, de plano orçamentário. Este implementará o input na etapa execução (MOSIMANN e FISCH, 2008, p. 50).

2.3.1.2 Execução

Para Mosimann e Fisch(2008, p. 37):

Execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

Nessa fase, é possível alterações e ajustes no programa, com conseqüente identificação de alternativas operacionais, a fim de se obter seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes. Na implementação acarretada pela execução dos planos, consegue-se identificar a alternativa que melhor corresponde com a estratégia empresarial, sendo utilizado os recursos existentes para que se consiga a melhor forma de atender as diversas necessidades.

Os planos devem ser seguidos para proporcionar ajustes de acordo com as circunstâncias que ocorrem na manutenção das atividades existentes, com a finalidade de cumprir os objetivos a empresa. Nesse sentido Padoveze (2007, p. 28) afirma que a execução: “É a etapa do processo de gestão onde as coisas acontecem. A execução deve estar em coerência com o planejado e o programado”.

Dessa forma, se as atividades forem executadas de acordo com o planejado, auxiliarão no desenvolvimento das operações e no alcance dos objetivos esperados.

2.3.1.3 Controle

O controle compreende a fase em que o previsto é comparado com o real, identificando ou não as modificações necessárias. “O processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação dos desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas” (PEREIRA, 2007, p. 61).

Na visão de Padoveze (2007, p. 28) “A contabilidade caracteriza-se, principalmente, por ser a ciência do controle”. A função contábil na empresa implica um processo de acompanhamento e controle que perpassa por todas as etapas do processo gestional, seja nas fases do planejamento, execução ou propriamente controle.

Ainda para o referido autor (2007, p. 28) o controle:

É um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desafios ocorridos, procurando identificar sua causa e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos.

Para tanto, um pré-requisito indispensável para o desempenho satisfatório da função de controle é um eficiente sistema de informações capaz de revelar a necessidade de ações corretivas em tempo hábil, possibilitando aos gestores julgar se seus planos são apropriados diante das mudanças ambientais.

Segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (2007, p. 146) para que seja implementado com sucesso, o controle envolve quatro etapas:

1. prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
2. reunir informações sobre o desempenho real;
3. comparar o desempenho real com o previsto; e
4. verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Assim, um controle eficaz deve ser baseado em planos, que quanto mais evidentes, completos e unificados forem, mais eficazes serão.

O processo do controle, de acordo com Mosimann e Fisch (2008, p. 78), abrange as seguintes atividades:

- a. Estabelecimento de objetivos, metas e padrões que se refletem em procedimentos, normas de conduta, ética profissional e normas de trabalho, devendo estar sempre relacionados com a perfeita compreensão do resultado desejado.[...]
- b. Observação do desempenho de maneira sistemática e coerente com os objetivos, metas e padrões estabelecidos, selecionando-se o que medir e como medir [...]
- c. Comparação do desempenho real com o esperado, desde que haja limites determinados dentro do quais essa variação pode ser aceita como normal ou excepcional[...]
- d. Comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de variações relevantes. [...].
- e. Ação corretiva correspondente às medidas ou providências adotadas para eliminar os desvios significativos detectados nos relatórios de desempenho. [...]
- f. Acompanhamento da ação corretiva, pois um bom sistema de controle permite localizar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significativas para o futuro. [...]

As atividades relatadas acima mostram que o controle do sistema empresa visa proteger o patrimônio e definir o rumo da empresa. Com base no sistema de informações, é avaliada a eficácia empresarial e das áreas, resultando em ações que se destinam a corrigir eventuais distorções, garantindo assim, sua continuidade e o cumprimento de sua missão.

Para Oliveira; Perez JR; Silva (2007, p. 82) “Reconhecidamente, o controle é uma

função gerencial de relevância primordial para o sucesso de qualquer empreendimento”.

Dessa forma, a função do controle deve ser preocupação contínua dos responsáveis pelo destino das organizações. Entretanto, a preocupação com a rigidez no cumprimento das regras, não deve ser excessiva, pois o perigo de que as regras se tornem mais importantes que os próprios objetivos da empresa representa uma restrição do controle (MOSIMANN e FISCH, 2008, p. 82).

O controle, como uma etapa do processo de gestão, ajuda a empresa a cumprir sua missão e alcançar seus objetivos, planejando, decidindo e executando, além de controlar e avaliar os desempenhos das atividades realizadas.

2.4 Avaliação de desempenho e o ambiente organizacional

O ato de avaliar é inerente a natureza humana e implica consequências que podem ser positivas ou negativas em relação a seus objetivos, dependendo de alguns fatores, entre os quais: bases informativas utilizadas, variáveis consideradas, critérios, conceitos, princípios adotados, crenças e valores (PEREIRA, 2007, p. 196). No contexto empresarial, a forma como a avaliação de desempenho se expressa, depende das características do modelo de gestão. Dessa maneira, o grau de formalização do processo de gestão na empresa, configura a base para o monitoramento e a avaliação de seus resultados e, como decorrência, do desempenho de seus gestores.

Nesse sentido Pereira (2007, p. 197) expõe:

Avaliar um desempenho passa a ser, assim, um meio para se tomar decisões adequadas. Constitui um processo complexo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

A avaliação de desempenho da empresa e de gestores é um processo influente, presente em todo o processo de gestão, capaz de gerar informações que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões e que proporcionam corrigir as divergências encontradas entre os resultados alcançados e os programados.

As empresas realizam avaliação de desempenho para garantir um perfeito funcionamento do seu sistema, controlando os recursos consumidos a fim de obter os resultados esperados. Medir o desempenho de uma atividade para Atkinson et. al. (2008, p. 87) “Talvez seja a tarefa da contabilidade gerencial mais importante, mais incompreendida e mais difícil”.

Segundo Schmidt, Santos e Pinheiro (2007, p. 25):

Os sistemas de avaliação de desempenho devem controlar as atividades operacionais da entidade, sempre que possível alimentar os sistemas de incentivos aos colaboradores, ser um instrumento facilitador para condução das estratégias competitivas, identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores e, especialmente, verificar se a missão da entidade está sendo atingida (esta resume todas as demais funções).

Ao estabelecer métodos de avaliação, a empresa deverá propagá-los de forma clara e precisa para todos os colaboradores envolvidos por esse processo. Assim, com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho da organização como um todo, tomar decisões e executar ações para melhoria do desempenho.

Os critérios de avaliação de desempenho influenciam o modo pelo qual os gestores escolherão as alternativas de ação a serem implementadas. Conforme Pereira (2007, p. 212) os critérios:

constituem um conjunto de princípios, conceitos, medidas, regras, que orientam todo o processo no sentido de se atingir os propósitos da avaliação. Representam as bases da avaliação, sobre as quais todo o processo se desenvolve. Na empresa, esses critérios são estabelecidos em seu modelo de gestão. Devem ser explícitos e revestidos de caráter motivador, de forma que o responsável pelo desempenho avaliado possa conhecê-los e orientar suas decisões.

Sob esse enfoque, é importante mencionar alguns propósitos que devem estar presentes ao se determinar métodos que serão utilizadas para avaliar o desempenho das operações da empresa e dos gestores:

➤ Critérios de avaliação- “Para que seja possível avaliar o desempenho de uma entidade é preciso definir quais são os atributos importantes da medição do desempenho” (SCHMIDT; SANTOS; PINHEIRO; 2007, p. 25).

➤ Aceitação e entendimento dos critérios de avaliação- “A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: Avaliador e Avaliado” (CHIAVENATO, 2004, p. 225). É fundamental que ambos conheçam a forma e os métodos que serão utilizados.

➤ Medidas justas de mensuração- É do interesse de todos, não apenas o conhecimento dos critérios que serão julgados, mas também que esses critérios sejam justos e válidos (PEREIRA, 2007, p. 217).

➤ Sistemas de recompensas e punições – “Para funcionar de certos padrões de operação, as organizações dispõem de um sistema de recompensas e punições a fim de banalizar o comportamento das pessoas que dela participam” (CHIAVENATO, 2004, p. 288).

Portanto, diversas são as medidas e os padrões de desempenho, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação de acordo com as características peculiares do

seu pessoal (CHIAVENATO, 2004, p. 230). A avaliação de desempenho auxilia sistematicamente o ambiente interno da empresa além de proporcionar aos envolvidos, uma contínua aprendizagem e evolução, conseguida através da análise dos meios utilizados para a obtenção dos resultados.

“Os relatórios de desempenho indicam em que pontos as operações não estão se desenvolvendo conforme o planejado, e que setores da organização exigem atenção adicional” (GARRISON; NOREEN; BREWER; 2007, p. 5). Dependendo do modelo de gestão, das crenças, valores e objetivos, algumas premissas são consideradas importantes na avaliação de desempenho, e podem impactar o resultado das organizações.

2.4.1 Estabelecer metas

As metas organizacionais são fortes motivadores para as pessoas que trabalham em uma empresa. De acordo com Robbins (2000, p. 277) “além das metas levarem os indivíduos a um desempenho melhor, elas também motivam as equipes, facilitam a comunicação e ajudam as equipes a manterem-se concentradas na obtenção dos resultados”.

Metas são objetivos preciosos e mensuráveis que de forma clara estabelece prioridades, expondo para os gestores o foco da empresa. “A visão organizacional proporciona o foco no futuro e oferece as bases para a definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados” (CHIAVENATO, 2004, p. 69).

Robbins (2000, p. 134) expõe características essenciais dos objetivos organizacionais:

- ✓ *Identificar tarefas fundamentais do cargo de um funcionário.* Comece definindo, a partir das metas da unidade, o que se deseja que o funcionário realiza. [...]
- ✓ *Estabelecer metas específicas e desafiadoras para cada tarefa-chave.* Esta etapa deve incluir as dimensões da quantidade e da qualidade do desempenho.
- ✓ *Especificar o prazo final para cada meta.* Fixar um prazo final realista para cada meta reduz a ambigüidade. [...]
- ✓ *Fazer o funcionário participar ativamente.* Fazer os funcionários participarem na decisão das metas aumenta a aceitação das metas. [...]
- ✓ *Priorizar metas.* É concebível que os funcionários possuam metas múltiplas. Priorizar encoraja os funcionários a entrarem em ação e despendem esforços proporcionais à importância da meta.
- ✓ *Classificar as metas por ordem de dificuldade e importância.* Não se deve escolher metas em função de sua facilidade de alcance. Classificar as metas segundo sua dificuldade e importância possibilita que os indivíduos recebam crédito por tentarem alcançar metas difíceis [...].
- ✓ *Introduzir mecanismo de feedback para avaliar o progresso da meta.* O feedback deve ser freqüente, pois informa aos funcionários se o seu nível de esforço suficiente ou não para atingir a meta.
- ✓ *Associar recompensas à consecução das metas.* O progresso, ou consecução, da meta deve ser reforçado por meio de recompensas com base no desempenho, refletindo os resultados e a dificuldade da meta.

O estabelecimento de metas é uma tarefa complexa e desafiadora, mas essencial na avaliação de desempenho, pois proporciona um senso de direção na busca de melhores resultados para a empresa. A organização que traça metas tem melhor desempenho, sendo indispensável à realização de um planejamento bem definido, que apresente todos os objetivos, de forma a envolver o todo da organização.

2.4.2 Definir funções e responsabilidades

Para o cumprimento das metas, faz-se necessário delegar responsáveis. Os gerentes realizam metas mediante o trabalho de outras pessoas, devendo prestar conta dos resultados, e para isso, recorrem a uma gama extensa de dispositivos de controle, a fim de garantir que os funcionários estejam executando suas funções e responsabilidades tal como deles se espera (ROBBINS 2000, p. 145).

Percebe-se, a importância de definir as funções e responsabilidades dentro da organização, pois pessoas que conhecem claramente suas funções e responsabilidades e que sabem que serão cobradas por elas, tendem a exercer suas atividades com maior agilidade. Segundo Parisi (2007, p. 277) “é necessário atribuir funções e responsabilidades decorrentes da missão de cada área e aderentes à missão da empresa”.

Dessa forma, estabelecer funções e responsabilidades auxilia no alcance dos objetivos da empresa, garante sua continuidade, sua missão e os resultados desejados e esperados.

2.4.3 Divulgação clara das informações

Dado e informação se distinguem, “resumidamente, assume-se que dado é algo bruto, sem valor ou difícil de ser utilizado. A informação se apresenta como algo útil, ligado a um interesse específico...” (AQUINO; SANTANA, 1992 apud ALMEIDA 2007, p. 315). O ato de informar é um recurso utilizado pela organização e vem se tornando cada vez mais importante.

A divulgação clara da informação visa o conhecimento. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade podendo melhorar o resultado da empresa, e segundo Pereira (2007, p. 63) “subsidiar o processo de avaliação de resultados e desempenhos, intrínseco ao processo de gestão da empresa”.

A organização que dispõe de informação de boa qualidade, fidedigna, relevante, em quantidade adequada e no momento certo, adquire vantagens competitivas, pois suas tarefas

serão realizadas com maior eficiência. “É essencial na empresa a preocupação com a informação, em termos de utilidade, conteúdo, disponibilidade, oportunidade e custo/benefício” (PEREIRA, 2007, p. 260).

Na concepção de Chiavenato (2004, p. 462):

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas - desde a base até a cúpula da organização - devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação.

Assim, o avanço da tecnologia da informação está reformulando as comunicações e eliminando distâncias nas comunicações internas das organizações. “Torna-se, então, cada vez mais necessário um volume maior de informações, levando à criação de especializações (na área de informação), notadamente dentro das empresas” (ALMEIDA, 2007, p. 315).

2.4.4 Sistema de apoio informacional

As empresas utilizam cada vez mais sistemas de informações, a fim de gerar um conjunto de informações que ajudem os gestores na tomada de decisão. De acordo com Moscové (2002, p. 23) “Um sistema de informações é um conjunto de subsistemas inter-relacionados que funcionam em conjunto para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle”.

O sistema de informação, segundo Almeida (2007, p. 316) “suporta o sistema de gestão nos níveis gerencial e de execução das atividades operacionais”. Com isso, o sistema de informação atende as necessidades das diversas áreas que compõem a organização, permitindo que as informações sejam distribuídas entre os usuários, fornecendo meios para ações gerenciais no momento da ocorrência dos eventos, além de difundir o que realmente ocorre a nível operacional.

Ainda segundo Almeida (2007, p. 317) os sistemas de informações devem ser estruturados para:

- Depender cada vez mais da informação;
- Estimular o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa;
- Incorporar conceitos, políticas e procedimentos;
- Informar, estimulando uma atitude proativa;
- Levantar em conta os aspectos operacionais, econômicos e financeiros;
- Medir os resultados;
- Possibilitar a operacionalização;
- Possibilitar o controle em nível de áreas operacionais, de administração operacional e da empresa em sua totalidade;
- Possuir um banco de dados integrados;
- Ser formal e possibilitar interface entre os sistemas operacionais;
- Ser proporcional à complexidade operacional, volume *versus* necessidade.

Essas proposições fornecem a visibilidade adequada para que os gerentes e funcionários possam trabalhar perante as metas e objetivos da organização. Os sistemas de informações têm finalidade de transmitir um apoio informacional, auxiliando na execução das atividades, em busca de melhores decisões e otimização dos resultados.

2.4.5 Sistema de incentivos

A organização que institui sistemas de incentivos, estabelece mecanismos de recompensas e punições. Conforme Chiavenato (2004, p. 289) “O sistema de recompensa e de punições constitui os fatores básicos que induzem as pessoas a trabalhar em benefício da organização”. Incentivar continuamente as pessoas para que alcancem metas e resultados desafiadores, reforçam os desempenhos operacionais e também a atuação de seus gestores.

Chiavenato (2004, p. 289) enfatiza que o sistema de recompensa e punições deve basear-se nos seguintes aspectos:

1. Realimentação (retroação): deve contribuir como reforço positivo do comportamento desejado. A realimentação deve reforçar, fortalecer e incrementar o desempenho excelente.
2. Relacionar as recompensas com os resultados estabelecidos ou desejados.

As recompensas consistem nos benefícios que as organizações dispõem aos seus colaboradores, em razão da qualidade do trabalho desempenhado. Desse modo, as recompensas devem ser justas, segundo Silva (2001, p. 244) “o valor das recompensas deve compensar o dispêndio do esforço, provocando um sentimento de ter valido a pena”. Recompensar ou incentivar é uma gratificação que pode ser financeira ou não financeira, na forma de salários, benefícios, reconhecimento, promoções e prêmios (ARAÚJO, 2006, p. 53).

Entretanto, se as recompensas têm o objetivo de obter um bom desempenho, para Araujo (2006, p. 53) “as punições seriam um tipo de intervenção com o objetivo de estimular, e, na maioria das vezes, forçar alguém, determinado grupo ou unidade a realizar ou alcançar alguma meta ou um dado objetivo”. Portanto, aplicar punições pode acarretar resultados indesejados como advertências verbais ou escritas, suspensão no trabalho e até o desligamento da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 288).

Faz-se necessário, que as organizações mantenham um equilíbrio entre os incentivos e contribuições, estimulando comportamentos desejáveis e coibindo os indesejáveis, assegurando assim, a continuidade dos negócios e dos resultados.

CAPÍTULO III

A EMPRESA

3 A EMPRESA

3.1 Caracterização da empresa

3.1.1 Identificação da empresa

Razão social: Americanflex Indústrias Reunidas LTDA.

Nome fantasia: Americanflex

Endereço: Av. João Wallig, 1285- Distrito Industrial

CEP: 58.411-160 Campina Grande – PB

TEL/FAX: (083) 2101-4700

Home Page: www.americanflex.com.br

CNPJ: 49.967.961/0004-01

Inscrição estadual: 16.114.229-0

Inscrição municipal: 034962-1

Natureza jurídica: Sociedade limitada

Atividade econômica principal: Fabricação e comercialização de colchões e acessórios

Logomarca:



3.1.2 Breve histórico

A Americanflex Indústrias Reunidas LTDA., que ao longo deste trabalho será denominada como Americanflex, teve sua história iniciada em 1958, pelo seu sócio fundador Jonny Jardini. Um pequeno barracão chamado de COLCHOARIA AMERICANA, localizado em São José do Rio Preto, interior de São Paulo, deu início a fabricação do produto meramente artesanal. Buscava-se a matéria prima - o capim barba-de-bode, fazia-se o enchimento do colchão com o capim e a costura. Devido ao cuidado e a qualidade em sua fabricação, em pouco tempo os colchões fabricados pela Colchoaria Americana eram os preferidos da região.

O crescimento da fábrica foi acelerado, a pequena colchoaria transformou-se em uma grande empresa, introduziu na década de 60 o colchão de molas. O modelo Sonhador, assim chamado, passou a ser o sonho de consumo dos brasileiros. Já na década de 70, a empresa passou a se chamar Americanflex e enfrentou uma nova modificação no perfil do mercado, investindo na tecnologia, adquirindo uma máquina de “espumação contínua”, que conquistou de vez a preferência do consumidor, o colchão de espuma.

A história da Americanflex é marcada por ampliações e investimentos tecnológicos, sempre em busca de qualidade, inovações e beleza. Com o objetivo de aumentar a capacidade produtiva, hoje, passados 52 anos, a Americanflex possui quatro unidades, duas em São José do Rio Preto – SP, uma em Campina Grande – PB e outra em Montes Claros – MG, que produzem um variado mix de produtos. As fábricas em conjunto, empregam 1,2 mil colaboradores diretos e indiretos e atendem a 5,5 mil clientes atacadistas no mercado nacional. A frota composta por 90 caminhões dá o suporte logístico para a empresa, com agilidade e eficiência.

Para figurar entre as cinco maiores empresas de colchões do Brasil, a diretoria da Americanflex, fez investimentos maciços em tecnologia de ponta e qualificação de seu quadro de pessoal, produzindo um novo colchão a cada trinta segundos. Tendo como resultado, uma indústria que consolida sua posição no ranking nacional das cinco mais produtivas e que caminha a passos largos para conquistar a preferência dos consumidores estrangeiros.

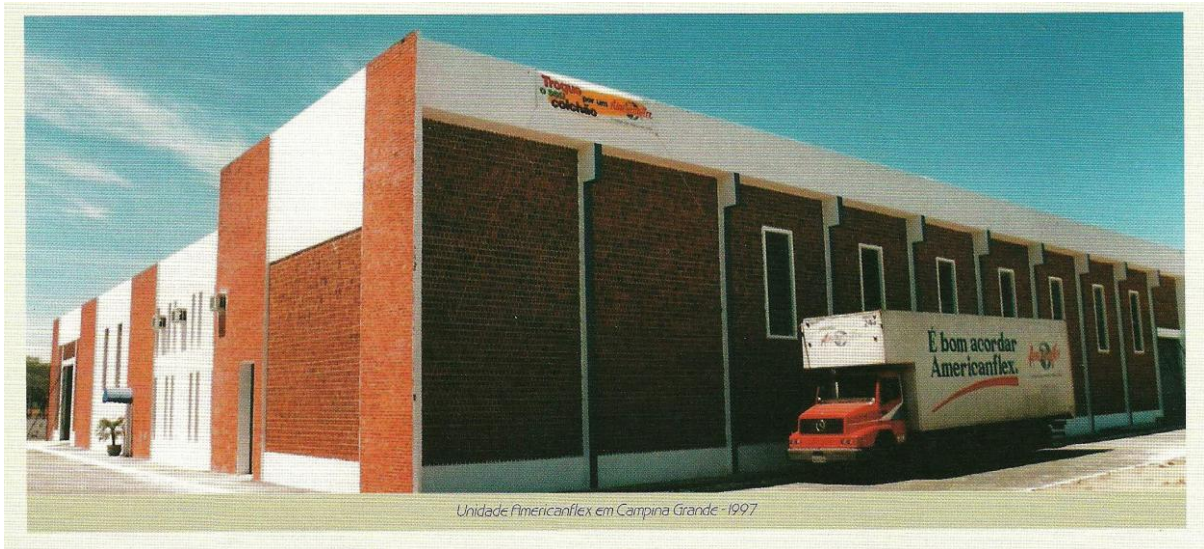


Figura 2 – Unidade Americanflex Campina Grande
 Fonte: Americanflex Indústrias Reunidas LTDA.

3.1.3 Missão, visão e valores da empresa

A missão da Americanflex é: “Produzir colchões, espumas e seus derivados de excelente qualidade, proporcionado repouso e conforto às pessoas, cumprindo função social e sendo lucrativa”.

A referida empresa tem como visão: “Ser um sinônimo nacional, estando entre as três maiores indústrias do mercado, financeiramente saudável e lucrativa, ousando nas ações e decisões, além de cumprir sua função social valorizando as pessoas”.

E seus valores são: “Ser ética, séria, honesta nas relações e nos compromissos, respeitar funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, sociedade e meio ambiente, possuir credibilidade, confiança, qualidade e segurança, além de priorizar o amor e a família”.

3.1.4 Mix dos produtos

O mix da Americanflex é composto por colchões de molas e colchões de espuma. Os molejos Americanflex, molas bonnel e molas ensacadas individualmente, atendem os mais variados biotipos, são mais resistentes as deformações e proporcionam maior estabilidade e durabilidade ao colchão. A fabricação de espuma da Americanflex além de precisão e qualidade possui recursos de alta tecnologia para que a espuma adquira a firmeza ideal e a proteção antiácaros e antialérgica. A seguir são apresentadas as linhas dos produtos:

- Linha Nature Dreams (MOLAS) – Composta por colchões sofisticados, revestidos luxuosamente com um toque macio esbanjando requinte. Utiliza-se de tecidos ecológicos, feito de fibras naturais de bambu biodegradáveis, contribuindo com a preservação da biodiversidade do meio ambiente e proporcionando alto conforto além da agradável sensação de refrescância;



Quadro 2 - Linha Nature Dreams

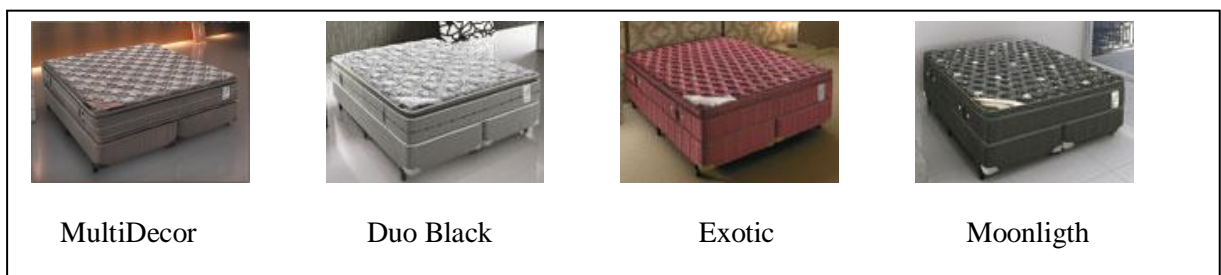
Fonte: Americanflex Indústrias Reunidas LTDA.

- Linha Comfort (MOLAS) – Linha clássica e tradicional possui colchões firmes e resistentes, sendo uma excelente opção para quem busca um colchão com conforto e alto suporte. Seu design inovador e exclusivo é um grande diferencial;



Quadro 3 – Linha Comfort

Fonte: Americanflex Indústrias Reunidas LTDA.



Quadro 4 - Linha Comfort

Fonte: Americanflex Indústrias Reunidas LTDA.



Quadro 5 - Linha Comfort

Fonte: Americanflex Indústrias Reunidas LTDA.

- Linha Sleep (MOLAS) – Linha intermediária, composta por colchões que além de beleza e conforto possuem a segurança do selo Pró-Espuma Qualidade;



Quadro 6 – Linha Sleep

Fonte: Americanflex Indústrias Reunidas LTDA.

- Linha Selada (ESPUMA) – A linha selada é uma versão moderna e renovada que possui colchões com diferentes densidades, variando de acordo com o peso e altura, proporcionando o conforto do casal.



Quadro 7 – Linha Selada

Fonte: Americanflex Indústrias Reunidas LTDA.

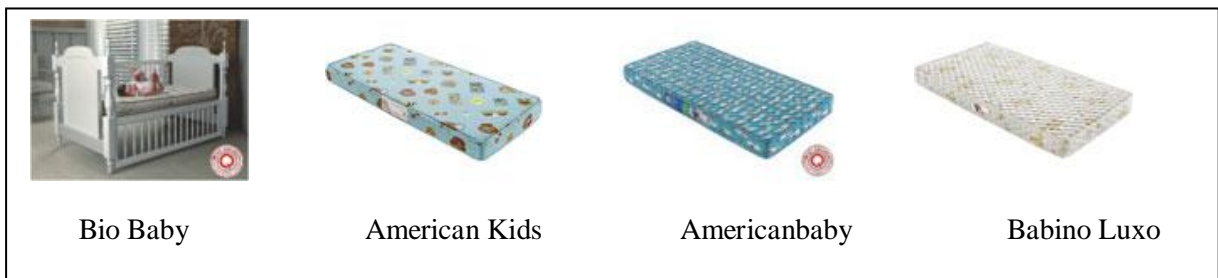
- Linha Luxo (ESPUMA) – É uma linha economicamente mais acessível, composta por colchões de espumas suportes, disponível em todas as medidas.



Quadro 8 – Linha Luxo

Fonte: Americanflex Indústrias Reunidas LTDA.

- Linha Infanto-juvenil (ESPUMA) – Pensando na saúde e conforto dos bebês a Americanflex criou uma linha exclusiva que mantém a tranquilidade do sono das crianças.



Quadro 9 – Linha Infanto-juvenil

Fonte: Americanflex Indústrias Reunidas LTDA.

- Acessórios - Os acessórios Americanflex complementam o mix dos produtos. É uma linha exclusiva feita especialmente para complementar à boa forma do descanso, para isso, utiliza-se de espumas especiais como a viscoelástica.



Quadros 10 – Acessórios

Fonte: Americanflex Indústrias Reunidas LTDA.

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é o instrumento pelo qual busca-se a aquisição de um determinado conhecimento. Segundo Demo (1985, p. 19 apud SILVA, 2006 p. 13) metodologia “é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das informações necessárias a sua elaboração e a sua finalidade”, assim, este capítulo tem o objetivo de demonstrar o método que foi utilizado para chegar-se aos resultados obtidos.

O presente trabalho apresenta como estratégia de pesquisa o estudo de caso, a partir da investigação profunda e detalhada de um caso específico no ambiente empresarial, com a finalidade de verificar a relação entre os requisitos principais de um modelo de avaliação de desempenho e o resultado da empresa. De acordo com Martins e Lintz (2007, p. 23) o estudo de caso “trata-se de uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de **uma unidade** que se **analisa profunda e intensamente**”.

Quanto à natureza da pesquisa, optou-se pela pesquisa quantitativa. Para Staw (1977 apud ROESCH, 1999 p. 131) “este tipo de pesquisa é apropriada para avaliar mudanças nas organizações”, dessa forma, a pesquisa quantitativa implica em medir relações entre as variáveis (causa-efeito).

No tocante aos fins da pesquisa utilizou-se a pesquisa descritiva por expor “características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlação entre as variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2009, p. 42).

Para compor a população desta pesquisa optou-se pela técnica de amostragem probabilística estratificada, que segundo Silva (2006, p. 74) “consiste em especificar quantos elementos da amostra serão retirados de cada estrato”. A estratificação do universo em grupos (estratos) menores foi feita de acordo com a área de atuação dos funcionários. Também foi utilizada ainda a técnica de proporcionalidade, definindo para a amostragem a mesma proporção observada na população (VERGARA, 2009, p. 46).

Assim, a pesquisa foi realizada com 50% dos colaboradores, sendo esta a proporção aplicada para cada área de atuação (grupo/ estrato). Dos 96 funcionários da empresa até o momento da pesquisa, responderam ao questionário 3 colaboradores da gerência/supervisão, 8 colaboradores da administração e 37 colaboradores da produção, perfazendo um total de 48 respondentes.

Nesta investigação, a técnica escolhida para a obtenção das informações e dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa foi o questionário (ANEXO), elaborado e aplicado com perguntas fechadas. Os dados foram coletados pessoalmente na organização

objeto de estudo, no período de setembro e outubro de 2010.

A fim de realizar a análise dos dados, foi utilizado o software estatístico R onde foi estimado o modelo de regressão linear, conforme equação evidenciada a seguir:

$$Y_t = Coef_t + X_{1t} + X_{2t} + X_{3t} + X_{4t} + X_{5t} + X_{6t} + Clie_t + Comp_t$$

Y_t = resultado econômico da empresa no tempo t;

$Coef_t$ = coeficiente médio no tempo t;

X_{1t} = variável qualitativa (dummies)- estabelecimento de metas no tempo t;

X_{2t} = variável qualitativa (dummies)- definição de função e responsabilidade no tempo t;

X_{3t} = variável qualitativa (dummies)- divulgação clara das informações no tempo t;

X_{4t} = variável qualitativa (dummies)- sistema de apoio informacional no tempo t;

X_{5t} = variável qualitativa (dummies)- atribuição de recompensa no tempo t;

X_{6t} = variável qualitativa (dummies)- sistema de punição no tempo t;

$Clie_t$ = quantidade total de clientes no tempo t;

$Comp_t$ = quantidade de clientes que compraram no tempo t;

As variáveis dummies foram classificadas da seguinte maneira: quando se analisou a influência mensal de cada critério no resultado da empresa, atribuiu-se 1 quando a empresa aplicou determinado critério e 0 quando não. Também foram consideradas mais duas variáveis, por ser consideradas importantes e por reduzir o erro da regressão, pois tudo que afeta o resultado econômico da empresa e que não for considerado como variável explicativa pode interferir no erro estatístico.

Assim, a variável explicada foi o resultado econômico da empresa e as demais foram às explicativas, considerando-se no cálculo da regressão 22 observações (Jan de 2009 à Out de 2010). Também foi considerado nesta pesquisa o nível de significância de 10%. Nível de significância é a definição de um determinado percentual de chance que se tem de rejeitar uma hipótese verdadeira (WOOLDRIDGE, 2006). Portanto, o valor p calculado deve ser inferior a esse percentual para que se considere que a variável explicada tenha relação de significância com o resultado da empresa aqui estudada.

CAPÍTULO V

ANÁLISE DOS RESULTADOS

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados, foi possível elaborar o presente diagnóstico, que foi realizado com base na discussão e análise dos critérios de avaliação adotados como referência e apresentado através de gráficos e tabelas representativas da população objeto de estudo.

Visando uma melhor compreensão, o diagnóstico em questão será apresentado em duas partes, analisado da seguinte forma:

- Parte I – Perfil dos respondentes;
- Parte II – Critérios para avaliação de desempenho.

5.1 Parte I – Perfil dos respondentes

Os gráficos de 1 a 5 descrevem o perfil dos respondentes que compõem a população-alvo do estudo.

O gráfico 1 a seguir, demonstra a predominância do sexo masculino, perfazendo um total de 75% , em contrapartida a 25% do sexo feminino. Esta predominância existe devido ao processo produtivo requerer maior esforço físico.

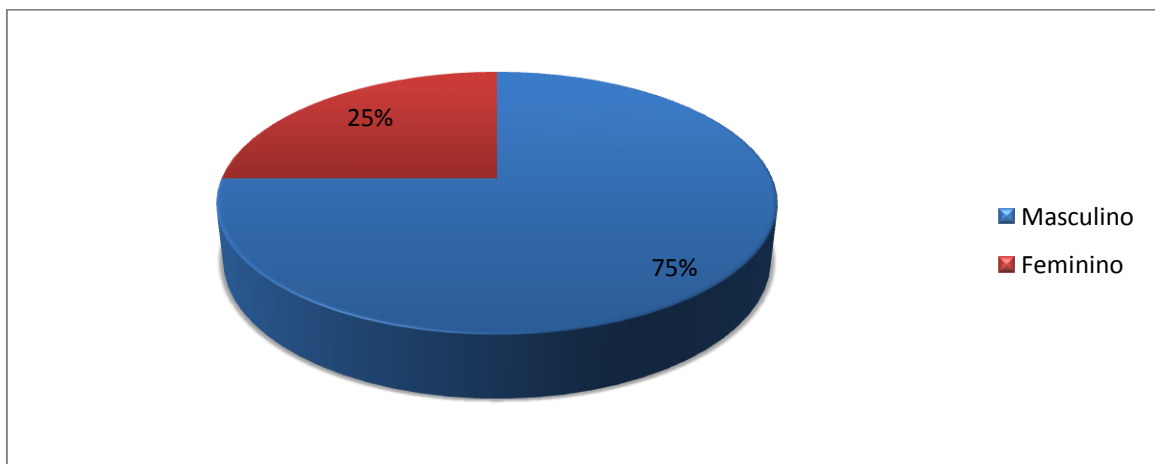


Gráfico 1 – Sexo dos respondentes
Fonte: Estudo de caso

De acordo com o gráfico 2, os respondentes estão distribuídos em cada categoria, todavia, há predominância entre 18 a 30 anos (50%) e 30 a 40 anos (36%), perfazendo um total de 86%. Isto induz a crer que os respondentes são jovens adultos que apresentam certo grau de maturidade.

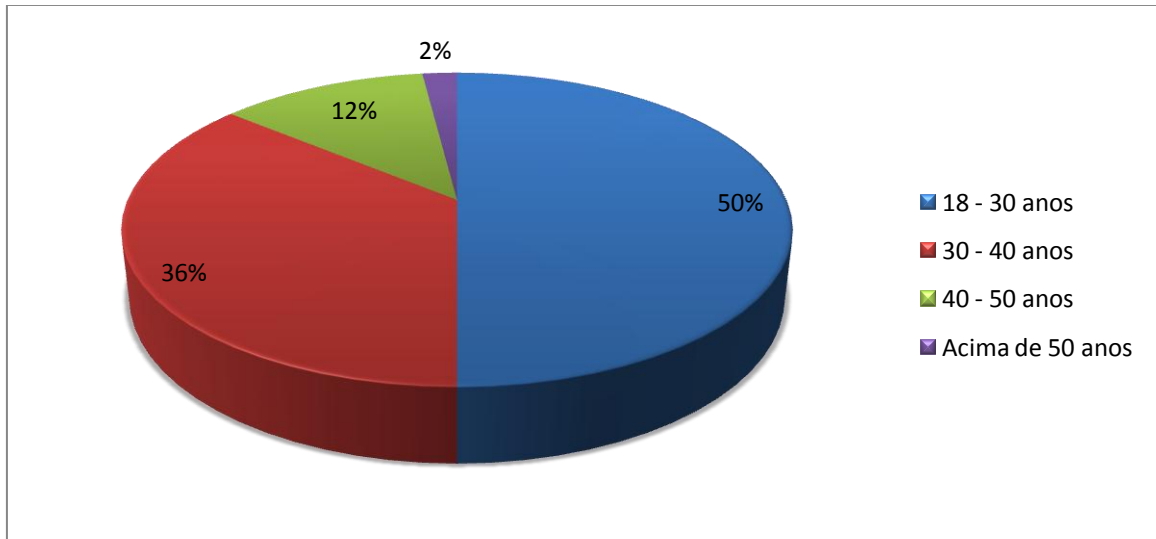


Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes

Fonte: Estudo de Caso

O gráfico 3 demonstra uma maior quantidade de representantes com nível médio completo (53%) e nível médio incompleto (17%), que somados representam 70%, isto demonstra que os cargos requer um nível intermediário de escolaridade.

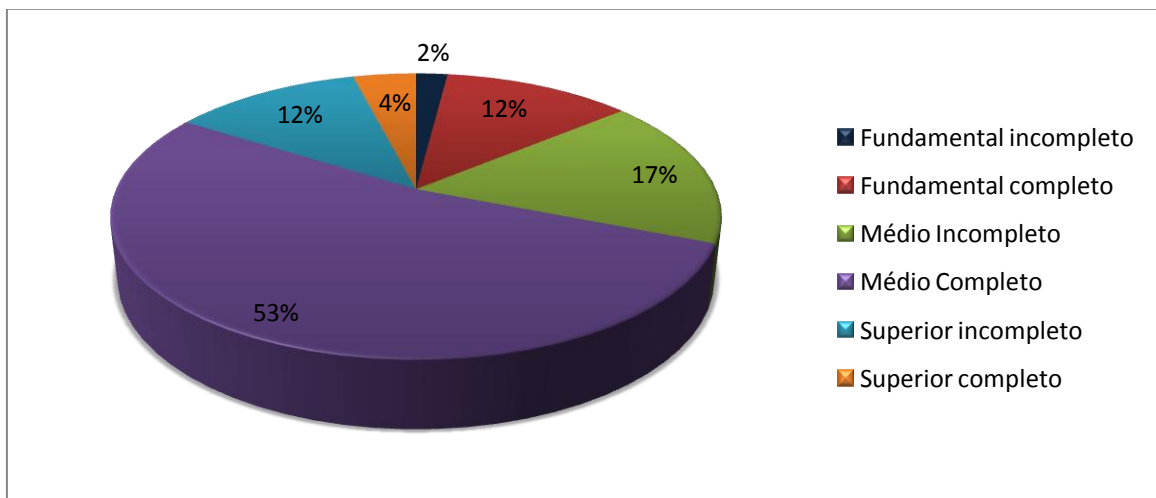


Gráfico 3 – Grau de instrução dos respondentes

Fonte: Estudo de caso

Observa-se que os respondentes se enquadram em três categorias de atuação, sendo a predominância na área da produção (77%). Isto é decorrente do fato da empresa estudada ser uma indústria (ver gráfico 4).

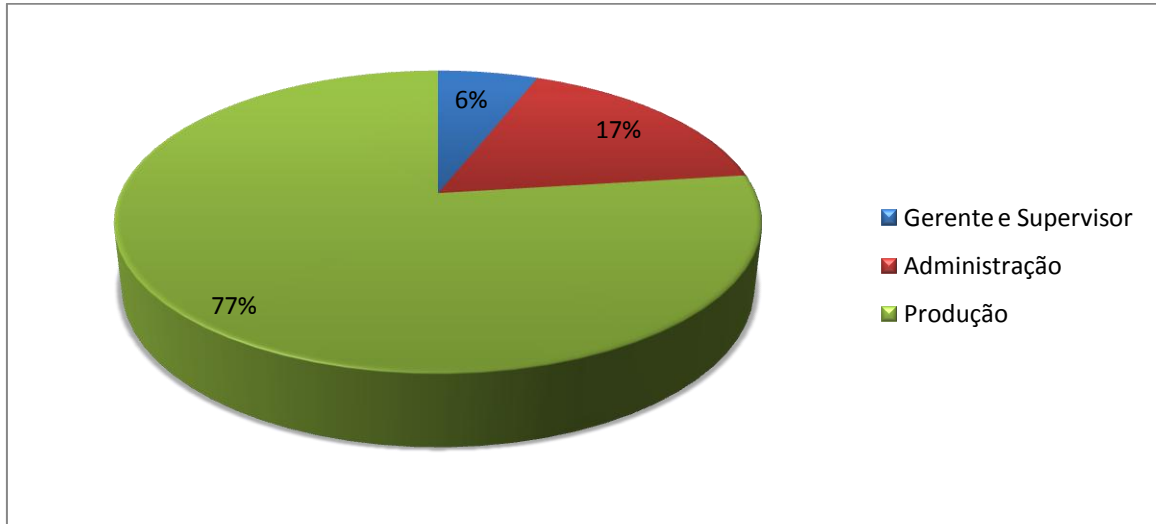


Gráfico 4 – Área de atuação dos respondentes
Fonte: Estudo de caso

O gráfico 5 demonstra a predominância dos respondentes com mais de 1 ano de trabalho na empresa, representando 86%.

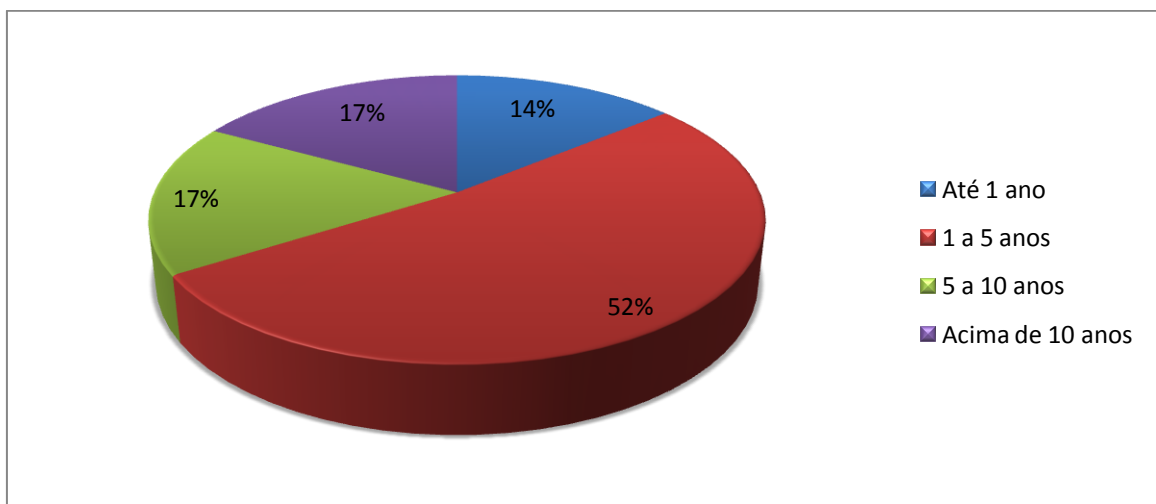


Gráfico 5 – Tempo de trabalho na empresa
Fonte: Estudo de caso

5.2 Parte II – Critérios para avaliação de desempenho

As tabelas de 1 a 12 irão demonstrar o grau de consonância dos entrevistados frente às questões desenvolvidas em cada uma das premissas estabelecidas neste trabalho: estabelecer metas, definir funções e responsabilidades, divulgação clara das informações, sistema de apoio informacional e sistema de incentivos. Ao final de cada variável, ter-se-á uma tabela que apresentará a análise estatística, oriunda da regressão linear aplicada.

No que se refere ao estabelecimento de metas, buscou-se conhecer se a empresa as estabelece e as divulga regularmente para todos os níveis da organização, sempre com o objetivo de melhorar e monitorar o desempenho dos colaboradores e da empresa (ver tabela 1).

Tabela 1 – Estabelecimento de metas

Resposta	Frequência	%
Sempre	12	25
Quase sempre	22	45,83
Alguns momentos	10	20,84
Nunca	4	8,33
Total	48	100

Fonte: Estudo de caso

Com base na tabela 1 verifica-se que 25% dos respondentes afirmam que *sempre* tem conhecimento das metas estabelecidas pela empresa e 45,83% dos colaboradores responderam que *quase sempre*. Conclui-se que a empresa estabelece metas como forma de qualificar e controlar seu desempenho, entretanto, observa-se que a empresa não estabelece as metas de modo preciso para seus colaboradores, obtendo também como argumento o fato da empresa criar as metas, mas não comunicá-las nem acompanhá-las de uma forma evidente. Essas possibilidades podem explicar a razão pela qual 20,84% dos funcionários responderam que apenas em *alguns momentos* tem conhecimento das metas da empresa. Este argumento também é válido para os 8,33% dos funcionários da amostra que responderam a opção de que *nunca* tem conhecimento das metas estabelecidas.

Tabela 2 – Significância da variável estabelecimento de metas

Variável	Valor <i>p</i>
Estabelecimento de metas	24,04%

Fonte: Estudo de caso

Observa-se na tabela 2 que esse critério não tem significância estatística para explicar o resultado da empresa, conforme indica a regressão a probabilidade dessa variável não explicar o resultado da empresa é de 24,04%. Talvez porque, no caso da Americanflex, especificamente, não seja o fato de definir metas que irá aumentar ou reduzir o resultado da empresa.

A tabela 3 revela se a empresa da amostra possui como característica, transparecer para todos os seus colaboradores, suas funções e responsabilidades no desempenho de suas atividades profissionais.

Tabela 3 – Definir funções e responsabilidades

Resposta	Frequência	%
Sempre	45	93,75
Quase sempre	3	6,25
Alguns momentos	0	
Nunca	0	
Total	48	100

Fonte: Estudo de caso

Nota-se que a empresa possui a modalidade de difundir para seus funcionários, *sempre* (93,75%) e *quase sempre* (6,25%), as funções e responsabilidades de cada um. Isto demonstra que os colaboradores tem o devido conhecimento de suas obrigações o que contribui para uma melhor execução das tarefas e conseqüentemente do alcance das metas, que conforme interpretado no item anterior 70,83% tem conhecimento. Percebe-se assim, a importância dessa variável para o estabelecimento das metas, pois é necessário conhecer até que ponto o colaborador pode ser cobrado ao executar sua função e conseqüentemente atingir as metas do setor e da empresa como um todo.

Contudo, devido à elevada concentração das respostas em uma única opção, estatisticamente falando, esta variável foi prejudicada. Não contribuiu para o modelo de regressão aqui adotado, portanto não teve significância alguma.

Com o objetivo de verificar se a empresa divulga suas informações através da propagação dos seus objetivos e planos, questionou-se aos colaboradores, conforme demonstrado na tabela 4, se os mesmos têm conhecimento das prioridades da organização, já que como participantes do processo produtivo faz-se necessário e até mesmo essencial que todos os funcionários saibam o que deles se espera, a fim de tornar harmônica a execução das atividades com os planos da empresa.

Tabela 4 – Divulgação das prioridades da empresa

Resposta	Frequência	%
Sempre	12	25
Quase sempre	17	35,42
Alguns momentos	14	29,17
Nunca	5	10,41
Total	48	100

Fonte: Estudo de caso

Analisando a tabela 4, percebe-se que 25% dos colaboradores responderam que *sempre* tem conhecimento das prioridades da empresa, desfavorecendo a expectativa de que a maioria escolheria essa resposta, pois se deduz que para o cumprimento das metas estabelecidas é relevante conhecer as prioridades da empresa. A opção *quase sempre* obteve 35,42%, possivelmente porque a empresa entende que algumas prioridades não devem ser divulgadas para todos os níveis organizacionais. O fato de 29, 17% responderem que em *alguns momentos* e 10,41% responderem que *nunca* a empresa divulga suas prioridades, representam uma quantidade significativa. Provavelmente isto ocorre em decorrência das dificuldades de comunicação, ficando assim, as informações restritas.

Tabela 5 – Divulgação das informações entre os setores

Resposta	Frequência	%
Sempre	16	33,33
Quase sempre	23	47,92
Alguns momentos	7	14,58
Nunca	2	4,17
Total	48	100

Fonte: Estudo de caso

Percebe-se também, conforme a tabela 5 que existe algum desvio na divulgação de informações entre os setores, a dificuldade de comunicação entre os setores corrobora com a dificuldade de comunicação da empresa como um todo, constatada na tabela 4. Apenas 81,25% responderam que *sempre* ou *quase sempre* as informações são compartilhadas entre os setores, contrariando as expectativas, pois entende-se que, para uma melhor execução das tarefas e conseqüentemente um melhor resultado da empresa, faz-se necessário divulgar as informações e compartilhá-las.

Tabela 6 – Significância da variável divulgação clara das informações

Variável	Valor <i>p</i>	Coefficiente
Divulgação clara das informações	0,01%	367.591

Fonte: Estudo de caso

Identificou-se a partir da tabela 6, que a divulgação clara das informações demonstrou correlação positiva com o resultado, ou seja, essa relação é significativa estatisticamente em um nível de 0,01%. Mesmo verificando certa anomalia na divulgação das informações na Americanflex, conforme os respondentes (tabela 4 e 5), o resultado da regressão não foi prejudicado, esse reflexo mostra que esse critério ratifica a expectativa criada a partir da pesquisa bibliográfica realizada, contribuindo para o aumento dos resultados.

A tabela 7 irá constatar se os respondentes da amostra possuem acesso a um sistema de informação eficiente que auxilia na comunicação e na tomada de decisão.

Tabela 7 – Sistema de apoio informacional

Resposta	Frequência	%
Sempre	10	20,83
Quase sempre	20	41,67
Alguns momentos	10	20,83
Nunca	8	16,67
Total	48	100

Fonte: Estudo de caso

Constatou-se que, em 20,83% dos respondentes *sempre* tem acesso a um sistema de informação que auxilia na comunicação e decisão. Em 41,67% dos entrevistados *quase sempre* possuem acesso ao sistema informatizado da empresa, 20,83% responderam que

apenas em *alguns momentos* tem acesso e 16,67% que *nunca* isso ocorre.

Apesar de a empresa estudada investir em um sistema de informação eficaz, capaz de auxiliar na comunicação e decisões, acredita-se que pelo fato da área de atuação de 77% dos respondentes dessa pesquisa ser da produção, nem todos os colaboradores têm acesso a todas as informações providas do sistema, por isso a incidência de 37,5% dos respondentes em alguns momentos ou até mesmo nunca terem acesso ao sistema.

Tabela 8 – Significância da variável sistema de apoio informacional

Variável	Valor <i>p</i>
Sistema de apoio informacional	54,90%

Fonte: Estudo de caso

Ao analisar a tabela 8, observa-se que este critério não tem significância estatística para explicar o resultado da empresa, a probabilidade de não ser um item significativo é de 54,90%, ou seja, mesmo reconhecendo a importância de um sistema informacional, a existência ou não dele no caso da Americanflex não se relaciona com o resultado.

Procurou-se verificar na tabela 9, se a empresa estudada atribui recompensas pelo desempenho apresentado por seus colaboradores.

Tabela 9 – Atribuição de recompensas

Resposta	Frequência	%
Sempre	4	8,33
Quase sempre	8	16,67
Alguns momentos	22	45,83
Nunca	14	29,17
Total	48	100

Fonte: Estudo de caso

Observa-se que a empresa não adota a prática de recompensar seus colaboradores. Apenas 8,33% afirmam que *sempre* recebe recompensa pelo desempenho apresentado, 16,67% confirmam que *quase sempre* recebem alguma recompensa. Porém a maioria dos funcionários não se sente recompensados, 45,83% responderam que apenas em *alguns momentos* a empresa atribui algum tipo de recompensa e o índice mais preocupante da

pesquisa é que 29,17% *nunca* receberam nenhum tipo de recompensa pelo seu desempenho apresentado. O que chama a atenção é que mesmo sem a empresa adotar esse procedimento, ela consegue obter um bom desempenho, contrariando de certa forma a teoria.

Tabela 10 – Significância da variável atribuição de recompensas

Variável	Valor <i>p</i>
Atribuição de recompensas	26,37%

Fonte: Estudo de caso

Em relação à atribuição de recompensas, verifica-se que 26,37% é o seu grau de significância, não interferindo assim, estatisticamente, no resultado da empresa. Esse resultado corrobora com o fato dos resultados da empresa fluir normalmente, mesmo a maioria dos respondentes não se sentindo recompensados (tabela 9). Deve-se, porém, ressaltar que funcionários bem recompensados, estimulados e motivados tendem a desenvolver melhores desempenhos.

A empresa pode considerar, em contrapartida as recompensas, medidas de punição para aqueles que apresentarem um desempenho indesejado. (ver tabela 11).

Tabela 11 – Sistema de punição

Resposta	Frequência	%
Sempre	11	22,92
Quase sempre	5	10,42
Alguns momentos	18	37,5
Nunca	14	29,16
Total	48	100

Fonte: Estudo de caso

A tabela 11 demonstra que a visão de punição da empresa se apresenta em 33,34% em *sempre* ou *quase sempre*. Vale ressaltar, que como punição esta pesquisa considerou fatores como: advertência verbal ou escrita, suspensão no trabalho ou até mesmo desligamento do colaborador. É interessante observar que mesmo a maioria dos colaboradores não se considerando recompensados (conforme tabela 9), 37,5% respondeu que apenas em *alguns momentos* a empresa os pune quando não atingem os resultados esperados e 29,16% responderam que *nunca* receberam qualquer forma de punição.

Pode-se então argumentar, que certamente não existe relação entre a atribuição de recompensas e punições, ou seja, apesar da empresa aqui estudada não possuir como procedimento contínuo o ato de recompensar, não necessariamente irá puni-los caso não atendam as expectativas.

Tabela 12 – Significância da variável sistema de punição

Variável	Valor <i>p</i>
Sistema de punição	75,25%

Fonte: Estudo de caso

Após a análise desta variável, percebe-se que esse quesito também não influencia o resultado da empresa, a probabilidade dessa variável não ser significativa é 75,25%. Possivelmente explica-se esse resultado o fato da maioria dos respondentes (66,66%) não considerar a existência dessa prática na empresa.

Além dessas variáveis, mais uma apresenta relação de significância com o resultado da empresa. A quantidade de clientes que compraram possui um grau de significância de 6,40%, porém essa correlação é negativa com o resultado da empresa, contrariando a expectativa de que clientes que compram aumentam o resultado. Assim, recomenda-se cautela na análise do resultado da regressão e sugere-se novas pesquisas sobre o assunto para considerá-lo conclusivo ou não. Provavelmente o fato da quantidade de clientes cadastrados terem aumentado numa proporção bem maior que a quantidade de clientes que efetivamente compraram possa explicar este resultado.

Para uma melhor compreensão dos resultados, optou-se por resumir-los da seguinte forma: após análise do primeiro resultado estatístico excluíram-se as variáveis explicativas que poderiam não estar explicando o resultado da empresa. Neste sentido foram retiradas da regressão estatística as variáveis: estabelecimento de metas, definição de funções e responsabilidades, sistema de apoio informacional, atribuição de recompensa e sistema de punição. A tabela 13 apresenta o resultado final do modelo utilizado.

Tabela 13- Resultado final da análise – Janeiro de 2009 a outubro de 2010.

Variável explicada: Resultado econômico		Observações: 22	
Varáveis explicativas	Coefficiente	Erro padrão	Valor <i>p</i>
Divulgação clara das informações	367.591	77.539	0, 0014
Quantidade de clientes que compraram	- 5.292	2.691	0, 06405
R	0, 542		

Portanto, pode-se observar na tabela 13 os coeficientes que apresentaram sensibilidade para com a variável explicada (resultado econômico), seja ele positivo, quando ocorre correlação positiva entre a variável explicativa e explicada, ou, seja ele negativo, correlação negativa. O coeficiente de correlação mede a intensidade da relação entre duas variáveis (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2008).

A coluna do erro padrão indica a variação que pode ocorrer no coeficiente das variáveis para mais ou para menos. No caso da divulgação clara das informações o resultado aumenta em média, 367.591,00 (coeficiente) podendo apresentar uma variação de 77.539,00 para mais ou para menos. Com a variável seguinte o raciocínio é o mesmo.

Em relação ao valor *p*, conforme já explicado na metodologia, o nível de significância para esta pesquisa foi de 10%, logo as variáveis que apresentaram o valor *p* maior que o pré-determinado não possui relação de significância com o resultado, por isso foram excluídas da regressão.

O coeficiente múltiplo de determinação (R) é de 54,20%, podendo assim, ser considerado um coeficiente com um nível elevado de explicação já que explica que o resultado econômico da Americanflex é influenciado em 54,20% pelas duas variáveis: divulgação clara da informação e quantidade de clientes que compraram. Em suma, estatisticamente falando, temos mais de 50% da receita sendo influenciada por essas variáveis.

CAPÍTULO VI

CONSIDERAÇÕES FINAIS

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste estudo foi conhecer a importância da contabilidade gerencial no contexto empresarial, assim como, conhecer a formação do modelo de gestão. O modelo conceitual adotado para gerir, reflete a cultura organizacional, as crenças e valores da empresa. Observa-se que o modo como se administra orienta os gestores nas diversas formas da realidade das empresas, sendo este um dos fatores que podem influenciar no seu resultado.

Diante do exposto neste estudo, buscou-se adotar a avaliação de desempenho operacional e dos gestores como forma de transmitir algumas características da organização aqui estudada, Americanflex. A forma como a avaliação de desempenho se expressa, traduz especificamente algumas características que podem ser consideradas importantes para o processo de gestão, monitoramento e a avaliação dos resultados. Através de técnicas estatísticas observou-se quais variáveis podem interferir no resultado e de que forma, positiva ou negativa.

Verificou-se que estabelecer metas para avaliar a organização como um todo, não interfere no resultado da Americanflex, embora essa seja uma característica que teoricamente possibilita melhores desempenhos.

Quanto ao critério definição de funções e responsabilidades não se obteve nenhuma significância, o fato das respostas terem se concentrado em uma única opção impossibilitou a análise estatística.

Na análise constatou-se que a divulgação clara das informações influencia no resultado da empresa de forma positiva, reforçando o que foi evidenciado na abordagem teórica. Uma boa técnica de comunicação auxilia a empresa a atingir seus objetivos e consequentemente seus resultados.

Contudo, o sistema de apoio informacional não impactou no resultado da Americanflex, assim como a atribuição de recompensas e o sistema de punição também não apresentaram interferência no seu resultado. No caso das recompensas, vale salientar que funcionários motivados tendem a ser mais comprometidos com os objetivos da organização.

Conclui-se assim, que a divulgação clara das informações interfere positivamente no resultado da Americanflex. Entretanto os demais critérios não apresentaram relação significativa. Em relação às variáveis que foram acrescentadas no estudo, a quantidade de clientes que compraram, apresentou relação de significância, porém essa relação foi negativa, reduzindo o resultado. Provavelmente porque a quantidade de clientes cadastrados cresceu numa proporção maior que a quantidade de clientes que efetivamente compraram.

Assim, recomenda-se cautela na análise do resultado da regressão e sugere-se novos estudos que possam complementar e até mesmo confirmar os resultados desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de informação de gestão econômica In: CATELLI, Armando (Coord) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica- GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de gestão e sistema de informações gerenciais In: CATELLI, Armando (Coord) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica- GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CONGRESSO USP. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/anais>. Acessado em: 29/07/2010.
- FEA/USP – Equipe de Professores -**Contabilidade Introdutória**. Ed. Atlas, São Paulo, 2007.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. IN: SCHMIDT, Paulo (Org.) **Controladoria: Agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de**

informações contábeis. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sívio. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria:** conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos:** uma abordagem gerencial. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Johnny Jorge de. **Introdução à Teoria da Contabilidade.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna: 2006.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Sistema de informações contábeis:** fundamentos e análise. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARISI, Claudio. Ensaio sobre o comportamento organizacional. In: CATELLI, Armando (Coord) **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica- GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia In: CATELLI, Armando (Coord) **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica- GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: CATELLI, Armando (Coord) **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica- GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de: caso. 2 ed. Colaboração: Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Antônio Lopes de. **A Evolução da Contabilidade.** São Paulo: IOB Thomson,2006.

_____. **História Geral e das Doutrinas da Contabilidade.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Teoria da Contabilidade.** 4 ed. São Paulo: Atlas,2008.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; FERNANDES, Luciane Alves; MACHADO, Nilson Perinazzo. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2007.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; PINHEIRO, Paulo Roberto. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; TRISTÃO, Gilberto. **Contabilidade Básica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOLDRIDGE, Jeffrey M. **Introdução à econometria: uma abordagem moderna**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE - DECON
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL E DE
GESTORES NO RESULTADO DA EMPRESA: CASO AMERICANFLEX**

As informações serão utilizadas estritamente para a elaboração do Trabalho Acadêmico Orientado e seu conteúdo terá tratamento absolutamente confidencial.

PARTE I – PERFIL DO RESPONDENTE

1 - Sexo:

() Masculino () Feminino

2 - Faixa etária:

() 18 a 30 anos () 30 a 40 anos
() 40 a 50 anos () acima de 50 anos

3 - Grau de instrução:

() Nível fundamental incompleto () Nível fundamental completo
() Nível médio incompleto () Nível médio completo
() Nível superior incompleto () Nível superior completo

4 – Área de atuação: _____

5 – Há quanto tempo você trabalha na empresa?

() até 1 ano () 1 a 5 anos
() 5 a 10 anos () acima de 10 anos

PARTE II – CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

6 – Você tem conhecimento das metas estabelecidas pela empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Alguns momentos
- Nunca

7 – Você tem conhecimento das obrigações e responsabilidades da sua função?

- Sempre
- Quase sempre
- Alguns momentos
- Nunca

8 – A empresa divulga seus objetivos e planos internamente?

- Sempre
- Quase sempre
- Alguns momentos
- Nunca

9 – As informações são compartilhadas entre os setores?

- Sempre
- Quase sempre
- Alguns momentos
- Nunca

10 – Existe amplo acesso ao sistema de informação?

- Sempre
- Quase sempre
- Alguns momentos
- Nunca

11 – A empresa atribui recompensas pelo desempenho apresentado, motivando o colaborador?

- Sempre
- Quase sempre
- Alguns momentos
- Nunca

12 – Há um sistema de punição para aqueles que apresentam um desempenho inferior ao esperado?

- Sempre
- Quase sempre
- Alguns momentos
- Nunca