

O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO - SP

Evellyze de Cássia Gonçalves
Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli
Profa Dra. Cristiane Sonia Arroyo

RESUMO

O objetivo geral é mapear os indicadores de desempenho utilizados no processo de gestão de uma empresa familiar do setor agroindustrial da região de Ribeirão Preto - SP. Os indicadores de desempenho são as medidas de desempenho que podem ser utilizadas para induzir os membros da organização a articularem ações coerentes com a estratégia, impulsionando melhorias e mudanças em toda a organização, pois comunicam o que as pessoas estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo de forma coerente com o todo. Nesse sentido, pode-se dizer que as medidas de desempenho promovem o incremento gradual do nível de aprendizagem da organização e contribuem de maneira efetiva para o alinhamento das suas estratégias. Este trabalho é caracterizado como pesquisa aplicada, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso. Como conclusão, verificou-se que o fato da empresa ser familiar não influenciou a implementação e tampouco a utilização dos indicadores de desempenho, pois de forma geral, todos os indicadores de desempenho (*marketing*, financeiro, logístico e RH) foram implantados em um período em que a empresa foi profissionalizada.

O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO - SP

INTRODUÇÃO

Há muitas propostas de medidas de desempenho disponíveis na literatura, mas na prática, muitas empresas encontram dificuldades em utilizá-las, pois há pouca orientação sobre como implantá-las (MEDORI; STEEPLE, 2000). Nota-se também que muitas organizações não conseguem adaptar as propostas de sistemas de medição de desempenho a sua realidade, seja pela falta de recursos e conhecimentos, seja pela falta de profissionais qualificados para executar esse processo (ATTADIA, 2007).

É importante que os indicadores de desempenho sejam de fácil entendimento, proporcionem um *feedback* rápido e objetivo (SOUZA; CORREA, 2014). Assim, pode-se dizer que um dos fatores críticos para a gestão do desempenho organizacional é a definição adequada das medidas de desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995, ATTADIA, 2007).

E é nesse mesmo sentido que, Imoniana, Matheus e Perera (2014) mencionam o cuidado que as organizações devem ter ao desenvolver medidas de desempenho, e ter a preocupação em saber exatamente o que será medido e de que forma, analisando-as tanto individualmente como em conjunto.

É importante destacar que muitos sistemas de gestão de desempenho falham não só porque suas medidas de desempenho são inconsistentes no que diz respeito a sua capacidade de mensurar o que se tem como objetivo, como também, porque há dificuldade em utiliza-las e interpretá-las corretamente (NEELY, 1998, ALBUQUERQUE, ROCHA, 2007).

As empresas familiares apresentam diversas peculiaridades que fazem com que, na maior parte do tempo, as estratégias sejam concebidas por vias não determinísticas dificultando o desenvolvimento de medidas de desempenho eficazes e a implantação efetiva de um modelo de gestão estratégica de desempenho (KOK, 2005, ZANQUETTO FILHO, 2009).

A questão de pesquisa é: Quais são os indicadores de desempenho utilizados no processo de gestão das empresas familiares do setor agroindustrial da região de Ribeirão Preto - SP?

Este trabalho tem como objetivo geral mapear os indicadores de desempenho utilizados no processo de gestão de uma empresa familiar do setor agroindustrial da região de Ribeirão Preto - SP. Para realizar o objetivo geral são definidos os objetivos específicos:

- a) Entender as peculiaridades do processo de gestão das empresas familiares; e
- b) Mapear os indicadores de desempenho utilizados na gestão tática e estratégica da empresa familiar analisada.

Esta pesquisa justifica-se por três critérios: importância do tema, atualidade e relevância econômico-social. Quanto à importância, nota-se que cada vez mais um número maior de empresas centra esforços no desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica do desempenho que contemple indicadores que sejam efetivos para a organização (WARD, 2006).

Quanto à relevância social, as empresas familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos gerados em nível mundial e, dependendo do país, produzem de metade

a dois terços do PIB (LETHBRIDGE, 1997). Trata-se de um tipo de organização que pode ser considerada como predominante nos diferentes setores de atividade econômica não só em nível mundial, como também no Brasil (BORGES; LESCURA, 2010). Além disso, a agroindústria desempenha um papel único no crescimento e desenvolvimento do país (MAPA, 2015). A região de Ribeirão Preto – SP foi escolhida por concentrar um número representativo de empresas dessa natureza (MAPA, 2015).

Vale ressaltar, o quanto empresas do setor agrícola são de extrema importância para o Brasil, não só pelo fato de garantir a economia interna, como também por ter grandes condições de alavancar as exportações, principalmente os setores de alimentos e energéticos (MORYA, 2016).

1. MEDIDAS DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Diante de um cenário cada vez mais competitivo, a tomada de decisões assertivas pela organização tornou-se um fator crítico de sucesso (IMONIANA; MATHEUS; PERERA, 2014). Para tanto, é fundamental que a empresa tenha um sistema de gestão de desempenho capaz de fornecer informações claras e atuais acerca dos resultados operacionais, táticos e estratégicos alcançados, alimentando um processo de melhoria contínua do *status quo* (ATTADIA, 2004).

As medidas de desempenho são muito utilizadas atualmente para avaliar o desempenho das empresas. É um mecanismo que com base nos objetivos estratégicos e metas empresariais, possibilita o fornecimento de informações que auxiliam na tomada de decisão, minimizando as adversidades encontradas e contribuindo para as atividades da organização. As contribuições que as medidas fornecem, podem ser descritas através de Imoniana, Matheus e Perera (2014) como a de avaliação e alinhamento de comportamentos, comparação de resultados, prestação de contas, criação de padrões e preparação de recursos disponíveis.

Nesse mesmo sentido, Neely *et al.* (1995) define que a medida de desempenho em sua singularidade é classificada como uma ferramenta para compreender como estão os procedimentos dentro da organização, mensurando tanto a eficiência como também a eficácia. Além disso, Martins (1998) relata que sempre que aplicada induz os membros da organização a práticas corretas e dessa forma o alcance dos objetivos.

Neely *et al.* (1995) ressalta que é fundamental o cuidado na escolha dessas medidas para que elas proporcionem as mudanças adequadas e o desenvolvimento de toda a organização. Assim como atentar-se sempre quando os objetivos estratégicos sofrem alteração, pois conforme o autor cada medição de desempenho possui relação com um objetivo estratégico diferente.

Há dois tipos de medição de desempenho que são as medidas de desempenho financeiras e as não-financeiras. Para Souza e Correa (2014), a medição de desempenho, estava diretamente associada à contabilidade e seu uso principalmente nos processos produtivos, enquanto que as medidas não-financeiras foram surgindo mais efetivamente quando perceberam que somente as financeiras já não eram suficientes para mensuração.

As medidas financeiras tradicionais não têm um posicionamento preditivo acerca de aspectos futuros, baseando-se apenas em informações históricas (NEELY, 1999). Dossi e Patelli (2010) apresentam que a vantagem das medidas não-financeiras está na visão de longo prazo e no potencial em demonstrar os vários fatores do desempenho.

Existem alguns aspectos em que as medidas não-financeiras se baseiam para atingir seus resultados, Attadia (2004) cita alguns exemplos como a saúde estratégica, *stakeholders* e manufatura. Quando a medida é baseada na saúde estratégica procura compreender como está a situação da empresa em relação a posição no mercado externo. Murray e Richardson (1998) embasam na satisfação dos *stakeholders* (acionistas, clientes, fornecedores, empregados e clientes) para saber se as pretensões estão de fato sendo atendidas por cada grupo de interesse (ATKISON *et al.*, 1997).

Fundamentando-se nos processos de manufatura, Ghalayini e Noble (1996) relatam sobre alguns problemas que acontecem nos setores de produção em que as medidas não-financeiras também podem ser abordadas: absenteísmo no ambiente de trabalho, tempo em que o pedido é processado, tempo de manutenção, avaliação dos membros, quantidade de retrabalho, confiança no processo, *set up* de máquina e também índice de reclamações dos clientes.

As medidas não-financeiras são mais subjetivas e variam muito de acordo com a necessidade, assim Frigo (1999) destaca que são elaboradas a partir de problemas sérios sejam eles em relação a inovação/crescimento, processos internos e sistemas de informação. Portanto, de maneira geral vale destacar que existem alguns aspectos que influenciam na definição de uma medida de desempenho (ATTADIA, 2004).

Neely (1998) enfatiza que antes de definir uma medida de desempenho para tomada de decisões de curto prazo as informações sobre fatos que ocorreram no passado são úteis e no mesmo viés para auxiliar em decisões de longo prazo as tendências e previsões podem ser utilizadas.

Por outro lado, é importante entender o que se pretende medir, Hronec (1994) propõe medidas de processo para mensurar as atividades realizadas dentro dos processos internos da organização e dessa forma ter uma visão ampla sobre tudo, fiscalizar como cada atividade afeta e é afetada por outras e, caso necessário buscar resolver o que não está gerando resultados. Distinguir se é relevante saber sobre as questões internas ou externas do ambiente de trabalho para utilização das estratégias. White (1996) explica que o *benchmarking* é uma medida eficaz para quando o propósito é medir o ambiente externo e de outro modo para analisar o ambiente interno, as medidas de desempenho de auto avaliação é que são implementadas.

Neely (1998) diz que para um eficiente processo de linguagem de comunicação da estratégia é imprescindível à concordância das medidas de desempenho com a estratégia evitando divergências na interpretação e realização. Malina e Selto (2000) concordam que se deve estruturar os objetivos condizentes com medidas eficazes de modo que esse processo aconteça de maneira produtiva e garanta melhores desempenhos.

Imoniana, Partilho Matheus e Perera (2014) enfatizam que pelas empresas estarem em um ambiente competitivo atualmente, é essencial a criação dessas metas e objetivos para buscar a estratégia.

Para Ferraz (2003), alguns aspectos devem ser analisados quando se trata de medidas de desempenho: a falta de medidas decisivas para certos objetivos estratégicos; o excesso de medidas e sem nexos; falta de coerência na medida de desempenho; falta de divisão de medidas de desempenho; divergências entre medidas de desempenho relacionadas ao controle e as que são relacionadas com a melhoria, e por último, a ausência de uma estrutura lógica para planejar o desempenho.

Para concluir é de extrema importância entender as medidas que foram utilizadas e como serão agrupadas. Olve *et al.* (1999) enfatizam sobre o engano em agrupar todas as medidas em um sistema de medição de desempenho sem nenhuma cautela, sendo que é relevante analisar se tanto as medidas como o desenho serão adequados para a organização, discutindo sobre as medidas de desempenho que foram escolhidas e assim poder definir o desenho do SMD (Sistema de medição de desempenho).

Indicadores de *marketing*

O marketing é uma das áreas organizacionais e seu papel fundamental é aumentar o índice de vendas. Para isso, procura analisar o ambiente socioeconômico e o perfil dos consumidores, podendo assim determinar estratégias que fortaleçam a marca e a imagem do público em relação a seus produtos.

Dada à importância, mais do que gerenciar o *marketing* dentro de uma companhia, é relevante medir o desempenho dessa área também. Queiroz (2009) explica:

A riqueza e a sobrevivência da empresa dependem de sua capacidade em criar valor para seus clientes. Tendo em vista que o marketing é o principal responsável por atender esse *stakeholder*, ele colabora de maneira decisiva para o sucesso de longo prazo da organização e a avaliação do desempenho de suas atividades passa a ser uma função gerencial crítica (QUEIROZ, 2009, p 10).

Kotler e Keller (2006) acrescentam que os indicadores de *marketing* servem para as organizações quantificarem, compararem e interpretarem o desempenho do próprio *marketing*. Lenskold *apud* Almeida (2007, p. 38) diz que para mensurar e isolar variáveis no *marketing* podem ser utilizadas quatro técnicas distintas: medição direta, teste controlado, baseado em contatos e impacto assumido.

A medição direta propõe reter informações que são evidentes e claras dos resultados gerados pela área mercadológica. No teste controlado, os resultados são capturados, portanto, são aplicadas algumas técnicas que isolam as influências de variáveis ou de outras ações da área. Quando a técnica é baseada em contratos, usa-se informações de ações dos clientes que envolvem contratos telefônicos, pesquisas de *marketing* e acessos ao *site*. E por fim, a técnica de impacto assumido é utilizada quando há muitas variáveis que interferem na mensuração, que tal modo que a abordagem das diversas técnicas vistas anteriormente torna-se fundamentais. O Quadro 1 apresenta os indicadores de *marketing*.

Quadro 1: Principais indicadores de Marketing

Penetração de mercado, lealdade, satisfação do cliente (medir a empresa em relação ao mercado)
Margem unitária, contribuição por unidade, vendas no ponto de equilíbrio (medir com precisão tanto as margens como os lucros da empresa)
Taxa de perda de share, penetração, volume de repetição (contribuir no planejamento e estratégia de produtos)
Taxa de retenção, rentabilidade, valor de duração do cliente, recência (medir o desempenho da empresa com relação a cada cliente individual)
Eficácia da equipe de vendas, funil de vendas, volume da categoria do produto (medir a conformidade e eficiência da equipe e também do canal de vendas)
Preço premium, preço ótimo, elasticidade, preço da demanda (estudar as alternativas de preços)
Impulso promocional, taxas de resgate (medir o impacto que uma promoção exerce sobre as vendas e lucros da empresa)
Alcance, oportunidade de ver, taxa de cliques (medir se os orçamentos de propagandas estão sendo efetivos)

Fonte: Farris *et al.* *apud* Souza (2014 p.43)

A utilização de métricas de *marketing* não é mais considerada como arte e sim como ciência são ferramentas potentes que contribuem para os profissionais da área, podendo ser responsabilizados pelas perdas financeiras influenciadas por suas decisões (FARRIS *et al.*, *apud* SOUZA, 2014, p. 43).

Indicadores Financeiros

A área de finanças em uma empresa é extremamente importante sendo ela a responsável por toda a parte econômica, analisando, controlando e gerenciando os recursos. Através dela é possível entender sobre a situação do negócio desde seus lucros e investimentos até despesas, custos e obrigações e dessa forma registrar todas as informações para as tomadas de decisões futuras sendo elas de curto, médio ou longo prazo.

Para a efetividade do cumprimento das atividades que regem as finanças, as organizações recorrem aos indicadores de desempenho financeiro. Como afirmam Kaplan e Norton (1997), através desses indicadores que é possível saber se as estratégias utilizadas estão realmente cooperando para o avanço dos resultados financeiros. Callado, Callado e Andrade (2008) concordam ao dizer que esses indicadores são evidências dos resultados adquiridos pela empresa. Promovem para a organização informações extremamente importantes que auxiliam na administração das atividades.

Por muito tempo, as empresas globais de comércio utilizavam os livros-caixa do método veneziano para acompanhar as atividades, e somente depois, com a revolução industrial que as grandes empresas de diversos setores buscaram o desenvolvimento das medições de desempenho consideradas fundamentais para se chegar ao que se tem hoje. (ARAÚJO *et al.*, 2014). Atualmente, esses indicadores orientam as organizações se as estratégias, metas e decisões utilizadas foram eficazes para atingir os resultados esperados (BONFIM; TEIXEIRA; CALLADO, 2013).

Miranda *et al. apud* Bonfim; Teixeira e Callado (2013, p.4) dizem o que difere os indicadores financeiros dos não-financeiros é a demonstração em valores monetários, e para Teles, Lunkes e Gomes (2013) servem para controlar as questões do âmbito financeiro melhorando o desempenho de acordo com os objetivos, como exemplo examinar as obrigações com credores e colaboradores e buscar a satisfação de acionistas e investidores. Fica assim notório que servem como um diagnóstico, possibilitando a análise de toda a vida econômica do negócio.

O Quadro 2 possibilita compreender que quando se trata de indicadores de desempenho econômico-financeiros, os índices de liquidez e de endividamento servem para analisar aspectos financeiros, e os índices de rentabilidade para verificar aspectos da situação econômica da empresa.

Quadro 2: Indicadores econômico-financeiros

Situação Financeira	Índices de Liquidez	Liquidez corrente Revela a capacidade financeira da empresa de cumprir com seus objetivos de curto prazo.
		Liquidez seca é similar a liquidez corrente, entretanto o estoque é retirado a fim de compreender a capacidade financeira líquida da empresa de cumprir com as suas obrigações. (indica com maior precisão)
		Liquidez imediata representa o quanto a empresa tem disponível de valores em caixa, bancos e aplicações que podem ser utilizados imediatamente para pagamentos de contas.

		Liquidez geral a liquidez geral trabalha com todos os ativos realizáveis, de curto e longo prazo, e passivos, exigíveis a curto e longo prazo. Analisa se a empresa tem solidez financeira suficiente para cumprir com os compromissos de curto e longo prazo assumidos com terceiros
	Índices de Endividamento	<p>Imobilização do capital próprio revela qual a relação entre o capital próprio da empresa e o ativo fixo (os itens que ela possui que são estáveis e que não serão disponibilizados para venda posteriormente).</p> <p>Endividamento geral demonstra quanto a empresa tem de obrigações a pagar para terceiros (dívidas) comparando ao que ela possui no patrimônio líquido (capital próprio). Quanto menor esse valor, melhor para a empresa, pois significa que ela possui recursos suficientes para pagar as obrigações</p>
Situação Econômica	Índices de Rentabilidade	Giro do Ativo é na verdade um indicador operacional, entretanto a maioria dos autores o nomeia como um índice de rentabilidade. Este associa a renda adquirida pela empresa e os investimentos que ela realizou.
		Margem de líquida é a lucratividade final (depois que se apura o imposto de renda) e relaciona com a renda obtida pela empresa. Quando ocorre de ter um resultado positivo no final, fica para os sócios e eles decidem se irão reter ou distribuir o lucro dentro da empresa.
		Retorno do Ativo (ROI) verifica o retorno que a empresa adquiriu em relação ao valor que ela investiu (recursos aplicados tanto através do capital próprio como de terceiros).
		Retorno do Patrimônio Líquido (ROE) calcula a eficiência da empresa sob a óptica do proprietário da empresa. Compara essa eficiência com outras taxas de rendimento de mercado (poupança, CDB, entre outras).
		Margem EBITDA demonstra os ganhos antes da apuração de impostos, juros, depreciação e amortização. Assim mostra se a empresa teve lucro antes de apurar esses grupos de contas (FAUSTINO, 2013).

Fonte: Elaborado por Faustino (2013), Padovezi e Benedicto, apud Faustino (2013, p. 22)

Indicadores de Logística

Em conformidade com Lambert (1998) a logística pode ser descrita com o método de planejar, executar e controlar a movimentação e armazenagem de matérias-primas, materiais semiacabados, produtos acabados e informações que correspondem a cada um desses materiais desde a sua origem até o consumidor final de maneira eficaz e econômica.

Com a exigência cada vez maior dos consumidores em relação ao prazo, preços e produtos, a importância da logística se dá em ser eficaz nos serviços por meio de estratégias que criam valor aumentando a confiança do cliente (por exemplo: redução do tempo de entrega de um produto) (BARBOSA; MUSETTI; KUROMOTO, 2006).

“Assim sendo, a otimização da função logística tem sido o foco de muitas organizações e um ponto crucial dessa otimização reside nos sistemas de medição de desempenho logístico, ou melhor, na definição de indicadores de desempenho logístico” (BARBOSA; MUSETTI; KUROMOTO, 2006).

Os indicadores de desempenho logístico têm como parâmetro as estratégias da própria organização e servem para guiar as ações que são realizadas dentro das empresas. Na maioria das vezes as empresas se preocupam mais com o desempenho logístico interno que externo (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004).

Os indicadores internos controlam o desempenho dos processos internos da empresa (por exemplo: giro de estoques, ruptura de estoque, etc.), enquanto o externo serve para

supervisionar o desempenho de serviços que são prestados por parceiros (fornecedores) da empresa, como o exemplo de entregas realizadas dentro do prazo (ANGELO, 2005).

Pode-se perceber que o desempenho interno é influenciado pelo externo, no qual o comportamento de cada elo, afeta o desempenho geral da cadeia. Desse modo, se o intuito é melhorar tanto o desempenho próprio como o da cadeia, é essencial à mensuração da logística interna e também de seus fornecedores (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004) Quadro 3.

Essa cadeia, conhecida como cadeia de suprimentos é definida por Araújo *et al.* (2014) como um processo que associa as atividades desde a matéria prima processada, a transformação para o produto final até a chegada ao consumidor. Ou seja, ele é composto por fornecedores, processamento, distribuição e clientes.

Quadro 3: Indicadores de desempenho logísticos

DESEMPENHO NO ATENDIMENTO DO PEDIDO DO CLIENTE	
INDICADOR	DESCRIÇÃO
Pedido perfeito	Corresponde a taxa de pedidos corretos em cada fase do pedido do cliente, considerando cada etapa da vida de um pedido.
Pedidos completos e no prazo	Representa a taxa de pedidos que seguiram tanto especificações e quantidades corretas, como também realizadas dentro do prazo.
Entregas no prazo	Fragmentação da OTIF (On time in full). Calcula a % de entregas que são feitas dentro do prazo que foi solicitado pelo cliente.
Taxa de atendimento do pedido	Fragmentação da OTIF (On time in full). Calcula a % de pedidos atendidos em relação a quantidade e especificações do pedido do cliente.
Taxa de ciclo do pedido	Corresponde ao tempo de duração em que um cliente realiza o pedido até a data em que o pedido é entregue ao mesmo.
DESEMPENHO NA GESTÃO DE ESTOQUES	
INDICADOR	DESCRIÇÃO
Dock to stock time	Tempo em que a mercadoria fica na doca de recebimento até a sua armazenagem física.
Acuracidade do inventário	Diz respeito à diferença entre o estoque físico e a informação contábil de estoques.
Stocks outs	Corresponde a quantidade de vendas perdidas devido à indisponibilidade de um produto no estoque
Estoque indisponível para venda	Estoque indisponível para vendas devido a perdas derivadas da movimentação armazenagem, vencimento da data de validade ou obsolescência.
Utilização da capacidade de Estocagem	Mede o volume ou número de posições para estocagem livre em um depósito.
Visibilidade dos estoques	Mensura o tempo para disponibilização dos estoques dos materiais que chegaram recentemente nos sistemas da empresa
PRODUTIVIDADE DA ARMAZENAGEM	
INDICADOR	DESCRIÇÃO
Pedidos por hora	Mede quantos produtos são separados e embalados por hora.
Custo por pedido	Divisão dos custos operacionais do armazém pela quantidade de pedidos expedidos.
Custos de movimentação e armazenagem como um % das vendas	Corresponde a participação dos custos operacionais de um armazém nas vendas de uma empresa.
Tempo médio de carga/descarga	Calcula a duração que um veículo de transporte permanece nas docas de recebimento e expedição.
Tempo médio de permanência do veículo de transporte	Além do tempo para carga e descarga, mede tempos de manobra, trânsito interno, autorização da portaria, vistorias, etc.

Utilização dos equipamentos de movimentação	Calcula o uso dos equipamentos de movimentação disponíveis em um trabalho de movimentação e armazenagem.
DESEMPENHO NA GESTÃO DE TRANSPORTES	
INDICADOR	DESCRIÇÃO
Custos de transporte como um % das vendas	Demonstra quanto os custos de transporte participam nas vendas totais da empresa.
Custo do frete por unidade Expedida	Mostra o custo do frete por cada item expedido.
Coletas no prazo	Calcula a porcentagem de coletas realizadas dentro do prazo solicitado.
Utilização da capacidade de carga de caminhões	Analisa o uso da capacidade de carga dos veículos de transporte utilizados.
Avarias no transporte	Calcula o quanto as avarias em transporte participam em relação ao total expedido.
Não conformidades em Transporte	Calcula o custo adicional de frete advindos de re-entregas, devoluções, atrasos, entre outros no custo total de transporte.
Acuracidade no conhecimento de frete	Calculam o quanto os erros verificados no conhecimento de frete participam em relação aos custos totais de transportes.
DESEMPENHO DO FORNECEDOR	
INDICADOR	DESCRIÇÃO
Entregas realizadas dentro do prazo negociado	Calcula o quanto de entregas foram realizadas dentro do prazo negociado com o fornecedor.
Entregas devolvidas parcial ou Integralmente	Refere-se às entregas devolvidas parcial ou integralmente decorrente de alguma falha inaceitável do fornecedor.
Recebimento de produtos dentro das especificações de qualidade	Corresponde a quantidade de produtos que foram recebidos dentro das especificações de qualidade anteriormente solicitadas com o fornecedor.
Atendimento do pedido realizado	Demonstra se o fornecedor está entregando a quantidade correta de produtos previamente negociado.
Tempo de entrega dos produtos	Quanto tempo o fornecedor demora para entregar um produto.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Angelo (2005).

Indicadores de Recursos Humanos (RH)

Assim como as diversas áreas presentes na administração de empresas, os recursos humanos (RH) são responsáveis por cuidar das questões que envolvem as pessoas dentro da organização, dessa maneira atender as necessidades de cada um, verificar se as condições de trabalho estão adequadas, cuidar de toda a equipe para o desenvolvimento contínuo do funcionário.

A área de RH das organizações foi ganhando valor com o tempo, antigamente era visto como um suporte que auxiliava a administração dentro das empresas e agora se entende como uma importante estratégia que é fundamental para a competitividade (CESAR, 2015). Pode-se dizer então Hitt, Ireland, Hoskisson, *apud* César (2015, p. 80) que uma empresa com empregados motivados e competentes formam uma base potente de competências essenciais de uma organização.

Uma maneira da área de RH compreender como esse aspecto intangível (pessoas) contribui para o crescimento da organização, assim como demonstrar as oportunidades e ameaças que permeiam nesse sentido é através da utilização dos indicadores de desempenho (LI; PIKE; HANIFFA, *apud* CESAR, 2015, p. 81).

Cesar (2015) diz que os indicadores de desempenho da área de RH são geralmente qualitativos e tem a função de indicar os investimentos em ações da área que promovem um bom desempenho das pessoas e conseqüentemente resultados favoráveis. Além de que para

Li, Pike, Haniffa (2008 *apud* Cesar, 2015, p. 82) é um recurso muito proveitoso para os investidores, pois contribuem para ter uma visão objetiva da companhia, bem como uma clareza maior sobre os resultados futuros. Embora esse indicador não seja tão presente nas divulgações feitas pelas empresas, segundo uma atenção maior à medição de desempenho nesta área foi necessária sendo que para compreender potenciais da empresa que influenciam o seu todo é preciso entender que as capacidades individuais é que geram esses resultados (CESAR, 2015).

Entretanto, Cakar, Bititci e McBryde, *apud* Cesar, 2015, p. 80) ressalta que é tarefa difícil para as empresas mensurar diretamente características individuais das pessoas que causam o alcance dos resultados, mas de outro modo pode-se estudar como o rendimento do RH influencia nas medidas econômicas financeiras. Investir na saúde do trabalhador e seu desenvolvimento, intervir em ações positivas para a família dos empregados e sua comunidade é uma maneira de passar uma imagem favorável e motivar essas pessoas dentro do ambiente de trabalho para rendimentos cada vez mais elevados (CESAR, 2015). Alguns exemplos de indicadores de desempenho na área de RH:

“Número de empregados treinados; total de horas de treinamento de pós-graduação; gastos totais com pós-graduação (em US\$ milhão); existência de unidade corporativa; gastos com treinamento; número de horas de treinamento para empregado; número de funcionários; existência de benefícios diferenciados por gênero ou outros; existência de avaliação de desempenho funcional; existência de creches para empregados; existência de ações de lazer para os empregados; ações de segurança no trabalho; existência de planos de remuneração variável; existência de planejamento de carreira; existência de ações de saúde no trabalho; existência de programas sociais com empregados ou comunidade” (CESAR, p. 7, 2015).

Indicadores de Produção

Tudo o que tange os elementos operacionais de uma empresa se desenvolvem por meio de atividades que acontecem no ambiente interno da empresa e que se dividem entre trabalhos de manutenção dos diversos elementos produtivos, definição e controle dos métodos de execução das operações e o desempenho das várias operações de produção necessárias para se chegar ao produto final.

Souza e Correa (2014) mostraram o uso de indicadores operacionais que são: Consumo de matéria-prima, Pontualidade na entrega e, Número de devoluções; Consumo de água no processo produtivo; Perda de matéria-prima por fornecedor; Tempo de desenvolvimento de novos produtos e; Consumo de energia por produtos produzidos. Entre outros, há o consumo de matéria-prima reciclada, que tem como vantagem a emissão de uma quantidade menor de resíduos nos processos produtivos e também, custos menores.

2. EMPRESAS FAMILIARES

As empresas de um modo geral são fundamentadas por meio da iniciativa humana, e assim o indivíduo planeja e busca por recursos para gerar um negócio de sucesso. Assim como todas essas empresas, a empresa familiar também tem esse objetivo, porém sua definição parte de diversas premissas.

Desse modo, para Gersick *et al.*, *apud* Petry e Nascimento (2009, p. 111) a simples circunstância de uma empresa estar associada a uma família já a caracteriza como empresa

familiar. Por outro lado, Ricca Neto (1998) diz que não basta simplesmente estar associada à uma família, mas estar ligada à uma, há no mínimo, duas gerações.

Lodi (1998) a define quando o sobrenome da empresa ou a figura do fundador possui forte representatividade, de modo que os valores institucionais estejam relacionados a ele, além do processo de sucessão que é transmitido de maneira hereditária. E em contrapartida, Garcia (2001) relata que esse perfil de empresa pode ser administrado por uma ou mais famílias, não necessariamente com representantes na gestão, porém exercem forte influência, visto que a missão, valores e objetivos estão relacionados à interesses particulares.

Gersick *et al.*, *apud* Petry e Nascimento (2009, p. 112) relatam que, após a primeira geração, as formas de propriedade vão se diluindo e não só alteram o proprietário, como também a forma de propriedade. Pode ser passada a um único dono ou casal, pode também passar a pertencer a um ou mais irmãos (o que geralmente acontece na segunda geração) como pode ser controlada por primos com atuações diferentes (normalmente na terceira geração).

Para Freitas e Krai (2010), essas empresas possuem um forte caráter empreendedor, partindo do viés da necessidade ou o desejo de abrir um negócio próprio, além disso para esses mesmos autores anseiam para que a empresa perdure aos cuidados da família. Contudo, para essa progressão aconteça é preciso que ocorra de forma eficaz, a sucessão e a profissionalização, de tal modo que a sucessão depende da aceitação do indivíduo que irá ocupar o cargo do fundador e sua aptidão para isso (SCHNEIDER; MORETTO NETO, 2006).

Lethbridge (1997) diz que há três tipos de empresas familiares: tradicional, híbrida e com influência familiar. Uma empresa familiar tradicional é fechada, ocorre quando há controle integral da família sobre a empresa, não expondo informações que envolvem a administração e finanças a seu respeito. Uma empresa híbrida possui transparência em relação à gestão, além de profissionais que mesmo não se tratando de um membro familiar participam também da administração. Por último destaca que quando recebe influência familiar, é pelo fato da maior parte das ações estarem no controle do mercado, mas a família por ter uma participação acionária significativa acaba exercendo influência nas estratégias do negócio.

Embora há dificuldades em mensurar o número de empresas familiares no Brasil pela sua simplicidade muitas vezes pela restrição de recursos e estrutura não muito desenvolvida (FREITAS; KRAI, 2010). Essas empresas exercem grande influência na geração de empregos no Brasil e no mundo (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Nas empresas familiares destacam-se as dificuldades em delegar poder de decisão e a falta de equilíbrio entre a dinâmica familiar e necessidades estratégicas. Freire *et al.* (2010) explicam que a dificuldade em delegar poder de decisão acontece com mais frequência quando a empresa é gerenciada pelo fundador, pois na maioria das vezes devido ao ego e alto grau de confiança acabam sendo muito individualistas e possuem dificuldades de renunciar. A sucessão é um desafio, pois embora pressupõe-se como um processo natural e sistemático, ainda há uma certa resistência individual ligadas ao personalismo do fundador.

Já em relação à falta de equilíbrio entre as questões familiares e planejamento estratégico, Freire *et al.* (2010) relatam que frequentemente as ligações e performances familiares são mais valorizadas para os resultados estratégicos que a própria divisão de ações e contratos de sucessão. Freitas e Krai (2010) complementam que os processos de sucessão nem sempre sucedem da mesma maneira que as empresas tradicionais, já que nem sempre a pessoa que irá herdar o controle da empresa possui habilidades e competências para isso.

Para Freire *et al.* (2010), considerando o princípio de que em uma empresa familiar, o desejo de sucesso é tanto do próprio fundador como também de quem irá assumir posteriormente, sugere que haja um equilíbrio no diálogo e confiança entre os envolvidos para que o processo de sucessão, flexibilidade e resultado da gestão obtenham um resultado satisfatório. Freitas e Krai (2010) concordam ao mencionar que a gestão empresarial tem como base princípios e normas que regulam a produção e a eficiência da empresa através de processos normatizados, tornando assim fundamental que a cultura e os processos sejam vinculados à profissionalização e aspectos técnicos.

3. MÉTODO

Este trabalho é uma pesquisa aplicada (SALOMON, 1991), de caráter descritivo (FACHIN, 2006), e abordagem qualitativa (MARCONI, 1986), utilizando como método de pesquisa o estudo de caso (YIN 2001).

A coleta de dados foi elaborada através de duas técnicas de pesquisa (Protocolo e Roteiro). O primeiro instrumento consiste em um protocolo de avaliação dos indicadores pelo entrevistado. Sendo assim, o primeiro objetivo desse protocolo é analisar a concepção do gestor sobre os indicadores de desempenho que já são utilizados pelo próprio departamento: quanto a sua utilidade para tomadas de decisões e ações de melhoria, transmissão e aceitação pelos membros do departamento, revisão periódica desses indicadores, assim como o poder de dimensionar a importância do departamento através dessa ferramenta.

O segundo objetivo deste protocolo visa compreender se os indicadores utilizados na literatura são conhecidos pela empresa estudada, e se a mesma faz uso de cada um deles.

O segundo instrumento utilizado foi um roteiro de perguntas discursivas com o propósito de avaliar a visão de cada gestor em relação ao emprego dos indicadores influencia da empresa familiar quanto à implementação e uso dessas ferramentas, auxílio na profissionalização e sugestões de indicadores de desempenho não associados ao protocolo.

Essas técnicas de pesquisa foram aplicadas de forma individual e pessoalmente com cada gestor da empresa responsável pelas áreas: financeira, logística, recursos humanos e produção. Assim, foi possível identificar o perfil de cada um, bem como suas respectivas concepções acerca do tema estudado.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar do setor do agronegócio de forma a avaliar quais os indicadores das áreas de *marketing*, finanças, logística, recursos humanos e produção que são mais utilizados, além de compreender a utilidade de cada indicador para cada departamento.

Dessa forma, foi levado em conta diversos aspectos relacionados à utilidade dessa metodologia: tomada de decisão (operacional, gerencial ou estratégica), orientações e concordância de todos os membros do departamento, efeitos de correção e melhorias, bem como a revisão periódica de todos os indicadores a fim de promover a sua efetividade.

A empresa estudada aposta em soluções sustentáveis, produtos de excelência e no investimento em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento para trazer inovação e diversificação ao setor bioenergético.

É uma grande produtora de açúcar, etanol e energia por meio do cultivo, colheita, compra e processamento da cana-de-açúcar. Ademais, produz eletricidade para abastecer os próprios processos industriais por meio da cogeração, utilizando subprodutos do bagaço de cana.

Com 50 anos de existência, atuam com ética e respeito ao meio ambiente, contribuem para o desenvolvimento do país, gerando mais de 1.000 empregos diretos e se relacionando com clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e comunidades em que atua.

O Coordenador financeiro foi o primeiro gestor entrevistado. Ele tem 50 anos de idade, é formado em economia e tem 26 anos de experiência no mercado financeiro. Atuando como gestor em grandes empresas do setor sucroenergético, está na empresa a 7 anos e meio. Possui cursos de SAP e outros *Softwares*, além de saber falar inglês, francês e alemão. Iniciou sua carreira como Operador de Open Market, realizando operações de captação e aplicação junto a instituições financeiras e tendo um forte relacionamento com bancos nacionais e internacionais.

O segundo entrevistado foi o Coordenador de logística. Ele tem 35 anos, é formado em Administração de empresas e tem pós em gestão de negócios internacionais, além de cursos no sistema SAP e programas de segurança do trabalho. Antes de iniciar na empresa, trabalhou no maior grupo de usina do mundo, o que deu potencial para assumir o cargo de coordenador de logística, sendo hoje responsável pela área comercial, encarregando-se pela gestão de colaboradores atuantes desde a venda até a entrega do produto (açúcar e etanol) no cliente.

O Coordenador de RH foi o terceiro entrevistado, tem 55 anos. É formado em Administração de empresas, atuando no mercado de RH a mais de 22 anos (sempre dentro na área sucroenergética). Buscou aperfeiçoamento na gestão de todos os subsistemas de RH: áreas de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, relações trabalhistas e sindicais, administração de pessoal, serviço social, gestão de benefícios, remuneração e segurança do trabalho.

Por fim, foi entrevistado o gerente de produção industrial. O mesmo possui formação em química, MBA em gerenciamento de projetos pela Fundação Getúlio Vargas. Com diversos cursos de liderança e estratégia, entrou na empresa em 1999, tem 45 anos de idade e 18 anos e 9 meses de empresa. É responsável por toda a equipe industrial (totalizando 300 funcionários) desde coordenadores até operadores de máquina. É um gestor com espírito de liderança, inovador nos processos industriais, busca sempre novas informações para o desenvolvimento da área.

O único departamento que apresentou concordância 5 (cinco) para quase todas as perguntas, indicando que os indicadores são utilizados, comunicados e promovem efeitos positivos para o desempenho organizacional foi o setor de produção, em contrapartida os outros departamentos apresentaram índices médios e similares em relação a isso.

Estendendo-se para os tipos de indicadores presentes na literatura, os da área de marketing encontrados foram: Penetração de mercado/lealdade/satisfação do cliente; taxa de perda de *share*/penetração/volume de repetição; taxa de retenção/rentabilidade/valor de duração do cliente/recência; eficácia da equipe de vendas/funil de vendas/volume da categoria do produto; preço premium/preço ótimo/elasticidade/preço da demanda/ impulso operacional/taxas de resgate; alcance/oportunidade de ver taxas de cliques.

No entanto, quando questionado à empresa entrevistada sobre os **indicadores de marketing**, a mesma não pôde responder devido à inexistência deste setor na empresa atualmente.

Na área financeira observou que os **indicadores financeiros** são muito utilizados, tal que todos os indicadores de liquidez (corrente, seca, imediata e geral), de endividamento (imobilização do capital próprio e endividamento geral) e rentabilidade (margem de lucro) são utilizados pela empresa para tomada de decisão estratégica. Os de rentabilidade: giro do ativo é utilizado para tomada de decisão gerencial, retorno sobre o patrimônio líquido e margem EBITDA para tomadas de decisões operacionais. Por incrível que pareça, o Retorno do ativo, apesar de ser tão conhecido pelas empresas em um aspecto geral, não é visto como um indicador importante para a empresa estudada.

Na área de logística entre os **indicadores de logística** pesquisados e questionados na empresa, pôde-se observar que a empresa não tinha conhecimento da maior parte deles: entregas no prazo, taxas de atendimento do pedido, custo por pedido, custo de movimentação e armazenagem com um % das vendas, utilização da capacidade de carga de caminhões, não conformidades em transporte, acuracidade no conhecimento do frete e recebimento de produtos dentro das especificações de qualidade. Por outro lado, dos indicadores que ela utiliza, a maior parte são usados para decisões gerenciais: acuracidade do inventário, utilização da capacidade de estocagem, visibilidade dos estoques, pedidos por hora, custo do frete por unidade expedida, coletas no prazo, avarias no transporte, entregas realizadas dentro do prazo negociado e tempo de entrega dos produtos.

A empresa listou que possui conhecimento da maior parte de **indicadores de RH**, mas não considera sua utilização relevante: número de empregados treinados, gastos com treinamento, existência de ações de lazer para empregados, existência de planos de remuneração variável, existência de planejamento de carreira e existência de programas sociais com empregados ou comunidade. Muitos deles foram listados como desconhecidos pela empresa: total de horas de treinamento de pós-graduação, gastos totais com pós-graduação, existência de unidade corporativa, número de horas de treinamento para empregado e existência de avaliação de desempenho funcional. No entanto, os indicadores: número de funcionários, existência de creches para empregados, ações de segurança no trabalho e existência de ações de saúde no trabalho são fortemente utilizados para tomadas de decisão estratégica.

Quanto aos indicadores de produção, a maioria deles são aplicados para decidir sobre as estratégias da empresa: consumo de matéria-prima, consumo de água no processo produtivo, tempo de desenvolvimento de novos produtos e consumo de energia por produto produzido. Nenhum dos indicadores listados não são conhecidos pela empresa e apenas um deles (perda de matéria-prima por fornecedor) é de conhecimento dela, entretanto não vê como algo significativo.

No momento da entrevista, foi questionado para os gestores de todas as áreas se por ser uma empresa familiar, exerceu alguma influência na implementação dos **indicadores de desempenho**. Entretanto, todos responderam que os trabalhos vêm sendo realizados por um grupo de investidores, com exceção à área de recursos humanos, que graças à família possibilitou a implementação de indicadores de caráter social.

Da mesma maneira, quando a pergunta foi se há relação em ser uma empresa familiar e utilizar esses indicadores, todos responderam que não, e que como já citado, a maioria dos que existem foram implantados numa época em que não era a família que administrava.

Além disso, todas as áreas pensam que ainda existem pontos a serem melhorados na gestão desta empresa familiar, pois a família não dá tanta importância aos indicadores e há ineficácia em mostrar a existência deles para todos os colaboradores.

De outro modo, todos acreditam que o uso de indicadores possa auxiliar na profissionalização da empresa familiar, seja pelo fato de mostrar os resultados que as atividades proporcionam para a empresa, por acompanhar o desempenho da saúde financeira do negócio ou até mesmo por engajar diversos colaboradores para atingir um mesmo objetivo.

5. CONCLUSÃO

Indicadores de marketing são inexistentes, pois o produto é uma *commodities*, não tem muita diferenciação no produto, propagandas, por natureza do negócio. Não é um *marketing* orientado para o mercado.

Os indicadores da área financeira e de produção são os mais utilizados, principalmente para tomada de decisão estratégica.

Em contrapartida, os indicadores de logística e de RH são os menos conhecidos pela empresa estudada. Sendo que dos que ela reconhece da área de logística, a grande maioria são utilizados para tomada de decisão no âmbito gerencial, e os de recursos humanos, quando reconhecidos, não são julgados como ferramentas importantes para o departamento.

Na entrevista, os gestores sugeriram algum indicador que não estivesse relacionado no questionário como: Resumo de Off Shore (confrontar o saldo de Off Shore com o controle financeiro), Captação em Dólar (Captação de USD utilizado para cálculo do I.R), Juros apurados e contratos de dólar (Juros apurados em U\$ para cálculo do I.R), Variação cambial sobre amortização (Demonstrar a variação cambial, efeito caixa), Evolução do endividamento a curto e longo prazo, Modelo de endividamento (Demonstrar a posição do endividamento por banco e modalidade).

Para a área de RHs: Evolução da FOPAG (Folha de pagamento e quadro de funcionários), Estatística de acidentes (Números e taxas de acidentes). E para a área de produção: Eficiência técnica industrial, Boletim de Safra, Horas de parada da produção e Redução da produção.

Observou que o fato da empresa ser familiar não influenciou a implementação e tampouco utilização dos indicadores de desempenho, pois de forma geral, todos eles foram implantados em um período em que a empresa foi profissionalizada.

Por fim, para estudos futuros, tendo como base o estudo feito nessa empresa será abordado com os especialistas (professores da universidade) que se dedicam à cada área uma análise para identificar quais são os indicadores mais conhecidos e amplamente utilizados pelas empresas em um aspecto geral. Esta fase teve como objetivo enriquecer o conhecimento prévio levantado na fase de revisão de literatura, como forma de posteriormente alcançar um entendimento mais profundo acerca da relação das empresas familiares com esse assunto, averiguando a adoção dessas ferramentas em seu cotidiano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A; ROCHA, P. Sincronismo Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2007; 166p.

ALMEIDA, A. L. S. D. **O conhecimento e a importância das métricas de marketing para gestores de médias e grandes empresas brasileiras.** Dissertação (Mestrado)- Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2007.

ANGELO, L. B. **Indicadores de desempenho logístico.** Grupo de Estudos Logísticos. Disponível em: <www.cgimoveis.com.br/Members/aladevig/indicadores.pdf>. Acesso em 14 de maio de 2017.

ATKINSON, A.A.; WATERHOUSE, J.H.; WELLS, R.B. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. **Management Sloan Review**, v.38., n.3, p.25-37.1997

ATTADIA, L. C. L. Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do Balanced Scorecard. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de São Carlos, 2004.

ATTADIA L. C. L **Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multicase no setor moveleiro de São José do Rio Preto-SP**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007

AUDRETSCH, D. B; LEHMANN, E. Entrepreneurial Access and Absorption of Knowledge Spillovers: Strategic Board and Managerial Composition for Competitive Advantage. **Journal of Small Business Management**. v. 44, n. 2, p. 55-62, Apr/2006

BARBOSA, D. H.; MUSETTI, M.A.; KUROMOTO, J. S. **Sistema de medição de desempenho e a definição de indicadores de desempenho para a área de logística**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/779.pdf>. Acesso em:18 de abril de 2017.

BOMFIM, E. T. D.; TEIXEIRA, W. D. S.; CALLADO, A.L.C. Utilização de indicadores de desempenho em micros e pequenas empresas: um estudo em empresas localizadas em João Pessoa/PB. *Desafio Online*. Campo Grande, v.1, n.1, jan/abril. 2013.

BORGES, A. F; LESCURA, C. Aspectos Metodológicos da Pesquisa sobre Empresas Familiares no Brasil. **Anais do VI EGEPE**, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

BRODBECK, A; HOPEN, R. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um Modelo Operacional para Implementação. **RAC**, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003: 9-33

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ANDRADE, L. P. Padrões de utilização de indicadores de desempenho não-financeiros: Um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE. **Revista da Associação Brasileira de Custos**, v.3, n.2, p.1-23, 2008.

CARDOZA, E; CARPINETTI, L.; MARTINS, R. Estudo sobre o processo de implementação do sistema de medição de desempenho em empresas manufatureiras. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. **Anais**. Ouro Preto, 21 a 24 outubro de 2003.

CESAR, A. M. R. V. C. Medidas de desempenho na área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. *REGE*. São Paulo, v.22, n.1, p.77-94, jan/mar.2015.

CONCEIÇÃO, S. V.; QUINTÃO, R. T. Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. *Gestão & Produção*. Belo Horizonte, v. 11, p.441-453, set/dez. 2004.

EAGLESON, G.; WALDERSEE, R. Monitoring the strategically important: assessing and improving strategic tracking systems. **Second International Conference on Performance Measurement**. Edited by Andy Neely. University of Cambridge, p.19-21, July, 2000.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 210 p.
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007

FAUSTINO, A. V. A. Análise do desempenho por meio de indicadores econômico-financeiros em uma empresa prestadora de serviços. Guaratinguetá, dez. 2013. Disponível em:< <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/118980>>. Acesso em: 10 de abril de 2017.

FERRAZ, C.A. Proposta de um método abrangente para o diagnóstico da medição de desempenho. Mestrado (dissertação). São Carlos: DEP/UFScar, 2003.

FREIRE, P. D. S.; et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistema de Informação*. Santa Catarina, v. 7, n.3, p. 713-736, 2010.

FREITAS, E. C. D.; KRAI, L. S. Gestão Organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. *REGE*. São Paulo, v. 17, n.4., p. 387-402, out/dez. 2010.

FRIGO, M. Current trends in performance measurement systems. **Cost Management Update**. N.86.1998.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J.S. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*. v.16, n.8, pp 63-80.1996.

HECK, R. K. Z.; HOY, F.; POUTZIOURIS, P. Z.; STEIER, L. P. Emerging paths of family entrepreneurship research. **Journal of Small Business Management**, Oxford, v. 46, n. 3, p.317-330, July 2008.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994. 240p.

IMONIANA, J. O.; MATHEUS, C. P.; PERERA, L. C. J. Medição de desempenho de auditoria interna: um estudo empírico. *Revista Universo Contábil*. Blumenau, v. 10, n.3, p. 65-93, jul/set. 2014.

JURAN, J.M. **Managerial breakthrough**. New York: McGrawHill, 1995

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997, 344p.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Transforming the *Balanced Scorecard* from performance measurement to strategic management: part II. **Accounting Horizons**. v.15. , n.2., june 2001c

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 471p.

KOK, J. *Precautionary Actions within Small and Medium – Sized Enterprises*. **Journal of Small Business Management**. v. 43, n. 4, p. 498-516, Oct/2005.

LAMBERT, D. M, et al. **Supply chain management: implementation issues and research opportunities**. The International Journal of Logistics Management, v.9, n.2, p.1-19.

LEE, J. *The effects of family ownership and management on firm performance*. **SAM Advanced Management Journal**, v. 69, n. 4, 2004.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 28 março. 2011.

LEMOS, A. Q; PICCHIAI, D. Gestão Balanceada e Práticas de Gestão: Um Estudo Sobre Suas Influências no Desempenho Financeiro. **VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)**. Anais. Bento Gonçalves – RS: 19 a 21 de maio, 2013.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I; LAUDISIO, M. C; ALTHEMAN, E.; BORGES, F.M. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.

MARTINS, G. Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em Administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 0. n. 0., 1994.

MARTINS, R.A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. São Paulo. Tese (Doutorado), Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. 1998.

MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DESENVOLVIMENTO (Assessoria de Gestão Estratégica). **Brasil Projeções do Agronegócio do 2010/2011 a 2020/2021**. Brasília, Junho de 2011. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Ministerio/gestao/projecao/PROJECOES%20DO%20AGRONEGOCIO%202010-11%20a%202020-21%20-%20_0.pdf>. Acessado em: 20 de Julho de 2015.

MAXIMINIANO, A. **Introdução a Administração** São Paulo, Atlas 2000.

MEDORI, D.; STEEPLE D. A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**: 2000, v.20, n.5.

MURRAY, E.; RICHARDSON, P. Measuring strategic performance: the case for tracking leading. **Proceedings of the First International Performance Management Conference**. Cambridge, England, 1998.

NEELY, A.; ADAMS, R., *Measuring operations performance: past, present and future*. In: Neely, A. (Ed.). **Performance measurement – past, present and future**. Centre for Business Performance, Cranfield, 2000.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M.; RICHARDS H. Realizing strategy through measurement. **International Journal of Operations Production Management**: 1994, v.14, no. 3. pp 140-152.

NEELY, A., The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**. V.19, n.2, p.205-228.1999.

NIVEN, P.R. **Balanced scorecard step-by-step - maximizing performance and maintaining results**. New York, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

OLVE, N., Roy, J., Wetter, M. **Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard**. New York: John & Wiley, 1999.

PEIXOTO, D. L.; NERY, M. F. Sobre o Processo de Formulação de Estratégias: visões múltiplas, contra hegemônicas e possíveis para a pequena empresa. **Anais. VI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas (EGEPE)**. Recife/PE: 14 a 16 de Abril de 2010.

PEREIRA, C; DORNELAS, J. Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação em uma Situação de Fusão: o Caso de uma Rede Varejista. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 6, pp. 495-515, Mai./Jun. 2010

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade e Finanças*. São Paulo, v.20, n. 49, p. 109-125, jan/abril. 2009.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**. november-december.1996.

QUEIROZ, M. J. Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras. Tese (doutorado). São Paulo: Departamento de Administração/Universidade de São Paulo, 2008.

RICCA NETO, D. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHNEIDER, C.; NETO, L. M. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias Alfa S.A. Com base no modelo de gestão estratégica Balanced Scorecard. *Revista de Gestão USP*. São Paulo, v. 13, n.1, p. 89-104, jan/mar. 2006.
- SOUZA, A. C. C. Competências na Pequena Empresa Familiar: Um Estudo de Caso no Setor de Agronegócio. **Anais**. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.
- SOUZA, M. D. **Avaliação do nível de contribuição dos indicadores de marketing para o alcance das estratégias mercadológicas**: um estudo de caso em uma concessionária de caminhões do município de Ribeirão Preto- SP. Monografia. Jaboticabal: Universidade Estadual Paulista, 2014.
- SOUZA, A. E.; CORREA, H. L. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Rio de Janeiro, v.8, n.3, jul/set.2014.
- TELES, J.; LUNKES, R. J.; GOMES, R. K. Utilização de indicadores financeiros em hotéis no sul do Brasil. *Revista Turismo Visão e Ação- Eletrônica*. Santa Catarina, v.15, n.3, p.354-366, Set/Dez. 2013.
- WARD, John. A sabedoria não convencional da empresa familiar. **HSM Management**, São Paulo, p.56-61, maio/jun.2006.
- WHITE, G. A survey and taxonomy of strategy – related performance measures for manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management** v.16, n 3, p.24-61.1996.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2ª. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZANQUETTO FILHO, H. A Estratégia como Prática: O Caso de uma Empresa Familiar do Setor Moveleiro. **Anais**. XXXIII EnANPAD. Encontro da ANPAD. São Paulo-SP, 19 a 23 de setembro de 2009.
- ZOGAHIB, A. L., et. al. Indicadores de desempenho em operações, logística e cadeia de suprimentos numa multinacional do polo industrial de Manaus. *Revista eletrônica Gestão e sociedade*. Belo Horizonte, v.7, n.18, p.326-342, set/dez. 2013.