

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS
EMPRESAS PRODUTORAS DE MELÃO DO
BAIXO JAGUARIBE – CEARÁ - BRASIL**

Fabio Martins de Queiroga
Estudante de Mestrado em Ciências do Solo da UFERSA

José Ribamar Marques de Carvalho
Mestre Prof. da UFCG

Samuel Ângelo Diógenes da Costa
Mestre e Eng. Agrônomo da Del Monte Brasil

Savio Gurgel Nogueira
Eng. Agrônomo da Del Monte Brasil.

RESUMO - Esse estudo tem por objetivo verificar quais as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas de produção de melão do Baixo Jaguaribe, no Estado do Ceará. Foram pesquisadas 13 empresas do setor de um total de 20 organizações. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e de campo, através do método sistemático, pesquisa qualitativa e quantitativa. O instrumento de coleta foi um questionário com perguntas objetivas direcionadas aos gestores. Observou-se que a maioria das empresas desenvolve suas atividades com profissionais técnicos formados na área de atuação de seus empreendimentos (engenheiros agrônomos), com tempo médio de experiência superior a cinco anos. As empresas em sua maioria buscam o mercado nacional (com foco na região sudeste) para realizar a maioria de seus negócios, sendo o perfil consumidor desta região, a diretriz de produção de seus produtos. A grande maioria das empresas possui acima de oito anos de existência no setor agrícola e 61,50% delas são empregadoras de mais de 300 funcionários. Mais da metade das empresas possui um programa de qualidade. A avaliação de desempenho de atividades organizacionais é desenvolvida de forma unânime pelas empresas agrícolas. Mas de acordo ao modelo usado para a avaliação de desempenho, percebe-se que ainda se ocupa de avaliações empíricas e indutivas, visto que 84,60% das empresas disseram não possuir qualquer modelo de avaliação (Balanced Scorecard, Seis Sigmas, Qualidade Total, Activity Based Cost – ABC, Just in Time etc). A comparação entre planejamento e execução também é desenvolvida pela maioria absoluta das empresas, porém a minoria divulga as diretrizes e estratégias. A comparação Benchmarking com outras empresas é desenvolvida por 64,50% das empresas, usando como fonte principal de suas consultas (em sua maioria), pesquisas junto a órgãos de assistência à agricultura. O maior empecilho para implantar um sistema de medição de desempenho é o tempo para coleta de dados.

Palavras-chaves: Cucumis Melo. Gestão. Controle.

**EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN UTILIZADOS POR LAS
EMPRESAS PRODUCTORES DE MELÓN EM EL
BAJO JAGUARIBE - CEARÁ - BRASIL**

RESUMEN - Este estudio tiene como objetivo determinar qué prácticas de gestión utilizados por las empresas a producir melón bajo Jaguaribe, Estado de Ceará. Se encuestó a 13 empresas de un total de 20 organizaciones. La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y de campo, a través del método sistemático, la investigación cualitativa y cuantitativa. El instrumento fue un cuestionario con preguntas objetivas a los administradores. Se observó que la mayoría de las empresas a desarrollar sus actividades con técnicos profesionales capacitados en el ámbito de sus empresas (ingenieros agrónomos), con una experiencia media de más de cinco años. Las empresas buscan sobre todo el mercado nacional (con un enfoque en el sudeste del país) para realizar la mayoría de sus negocios, y el perfil de los consumidores de esta región, la línea directriz para la producción de sus productos. La gran mayoría de empresas tienen más de ocho años de su existencia en el sector agrícola y 61,50% son empleadores de más de 300 empleados. Más de la mitad de las empresas tienen un programa de calidad. La evaluación del desempeño de las actividades de organización se desarrolla por las granjas unánime. Sin embargo, según el modelo utilizado para la evaluación del desempeño, te das cuenta de que incluso trata sobre las evaluaciones inductiva y empírica, mientras que 84,60% de las empresas dijeron que no tenía ningún modelo de evaluación (Cuadro de Mando Integral, Seis Sigma, Calidad Total Costo Basado en Actividades - ABC, JIT, etc.) La comparación entre la planificación y la ejecución también es desarrollado por mayoría absoluta de las empresas, pero la minoría publica las directrices y estrategias. Benchmarking La comparación con otras

empresas se desarrolla para 64,50% de las empresas utilizando como fuente principal de sus preguntas (en su mayoría) de investigación con los organismos de ayuda a la agricultura. El mayor obstáculo para el despliegue de un sistema de medición del desempeño es el momento de recogida de datos.

Palabras clave: Cucumis Melo. Gestión. De control.

EVALUATION OF MANAGEMENT PRACTICES USED BY COMPANIES PRODUCERS OF LOW JAGUARIBE MELON, CEARÁ – BRAZIL

ABSTRACT - This study aimed verify which are the managerial practices used by the melon's companies of Baixo Jaguaribe, in the State of Ceará. Were researched 13 companies of a total of 20 organizations. The collection instrument was a questionnaire with objective questions addressed the managers. It was observed that most of the melon's companies develops their activities with technical professionals graduated in the area of performance of their enterprises (agricultural engineers), with medium time of superior experience to five years. The majority, look for the national market (with focus in the southeast area) to accomplish most of their businesses, being the consuming profile of this area, the production guideline of their products. The almost totality of the companies act above eight in the agricultural section and 61,50% of them are employers of more than 300 employees. Above half of the companies has a quality program. The performance evaluation of organizational activities is developed in an unanimous way by the agricultural companies, but as to the model used for the performance evaluation, it is noticed that is still in charge of empiric and inductive evaluations, because 84,60% of the companies said not to possess any evaluation model (Balanced Scorecard, Six Sigmas, Total Quality, Activity Based Cost - ABC, Just in Team etc). The comparison between planning and execution is also developed by most absolute of the companies, however the minority publishes the guidelines and strategies. The comparison Benchmarking with other companies is developed by 64,50% of the companies, using as main source of their consultations (for the most part), researches accomplished in organs of technical support to the agriculture. The largest difficulty to implant a system of performance measurement is the time for data collection.

KeyWord: Cucumis Melo. Management. Control.

INTRODUÇÃO

A economia do Baixo Jaguaribe destaca-se pela força da produção no setor agrícola e pelo potencial que novas cadeias produtivas vinculadas a este setor poderão se aportar. Atualmente, como principais produtos da região tem-se o limão (com 83,35% de participação no valor total da produção do Estado do Ceará), o melão (62,94%), a goiaba (49,59%), a melancia (17,43%), o arroz (16,53%), o sorgo granífero (16,28%), o algodão herbáceo (16,13%), o mamão (14,53%) e a banana (14,46%).

A produção mundial de melões está estimada em, aproximadamente, 27,5 milhões de toneladas (BRASIL, 2006). Sabe-se que a produção brasileira é uma pequena fração disso (155.000 ton., cerca de 2% da produção mundial); entretanto, é importante salientar o fato de que, nas últimas duas décadas, enquanto a produção mundial triplicou, a brasileira aumentou 20 vezes.

O principal produtor de melão no mundo é a China (14.338.000 ton), seguida da Turquia (1.700.000 ton), Estados Unidos (1.240.000 ton) e Espanha (1.000.000 ton). Outros países como Israel, Costa Rica, Guatemala, Honduras e Panamá também possuem uma participação importante no mercado internacional. O Estado do Ceará apresentou um significativo crescimento econômico nos últimos anos. O setor de serviços foi responsável pela maior parte do crescimento do PIB

cearense, contudo o setor agropecuário (cerca de 6% do PIB), impulsionado pelo agronegócio, apresentou um crescimento de 2004 para 2005 de 3,4% (IPECE, 2010).

Hoje o melão é a segunda fruta mais exportada em todo Brasil e a região Nordeste destaca-se como a maior produtora do país, sendo o Ceará o 2º maior produtor com grande destaque para região do Baixo Jaguaribe.

Cerca de 60 % da área cultivada de melão cearense é oriunda de pequenos e médios produtores, geralmente organizados em associações dentro da filosofia do Programa Caminhos de Israel, o que proporciona escala de produção e comercialização. O restante é distribuído entre grandes empresas, geralmente âncoras de tecnologia e comercialização, sendo que estas últimas são mais representativas em termos de produção.

Os principais municípios produtores de melão no Ceará estão distribuídos em duas regiões que compõem o Agropolo Baixo Jaguaribe (Beberibe, Aracati, Icapui, Itaiçaba, Quixeré, Jaguaruana, Limoeiro do Norte e Russas) e detém 90 % da área plantada do Estado. O Agropolo Baixo Acaraú também possui alguns municípios produtores (Acaraú, Bela Cruz e Marco).

A área de produção de melão na região do Baixo Jaguaribe vem crescendo e despontando como uma das principais atividades agrícolas da região. A cidade de Quixeré, a qual está inserida na referida região agrícola, é citada por IBGE (2009) como o maior produtor de melão do Brasil.

Com o advento da globalização e a competitividade entre os mercados, as empresas e seus gestores tiveram que repensar a maneira com que estavam gerenciando seus negócios. O aumento populacional e sua interação por meios de sistemas globalizados trouxeram maiores dificuldades, exigindo das empresas produtos de melhor qualidade e que pudessem agregar mais valor e menor preço.

A velocidade com que surgem novos produtos, processos e serviços fazem com que os mercados tornem-se cada vez mais dinâmicos. Nesse sentido, as empresas precisam criar novas estratégias capazes de desenvolver produtos e serviços que atendam as necessidades de seus clientes.

Para atender estas exigências, se faz necessário o controle de suas atividades e o conhecimento do mercado e de seus concorrentes. Novas técnicas permitiram que fossem sendo criados métodos cada vez mais modernos e eficientes de gerenciamento incumbidos de promover um melhor direcionamento das empresas. Criar e inovar são necessidades constantes dentro das empresas.

Entende-se que, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão: no caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e um dos motivos da competitividade no mercado; no caso das empresas públicas, tal motivação era a sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Ao mesmo tempo, focando a realidade empresarial brasileira, constata-se que as organizações nacionais, tanto públicas como privadas, já desenvolvem esforços no sentido de recuperar o tempo perdido (de pelo menos duas décadas) que levou a um atraso em relação à situação mundial. No entanto, se há poucas empresas brasileiras consideradas de "classe mundial", já é possível avaliar a partir destas a aplicabilidade das novas práticas gerenciais que garantirão a sua sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado e competitivo (CUNHA, 2005).

Diante disso, é importante destacar que a utilização das informações contábeis no âmbito do processo decisório é fator preponderante na busca da vantagem competitiva como maneira de garantir a continuidade das organizações, uma vez que, conforme argumenta Kaplan e Norton (1997) não se pode gerenciar aquilo que não se tem conhecimento.

O processo de mensuração contábil, em sentido amplo, é o registro das operações envolvendo ativos e passivos, tangíveis ou intangíveis. Através do reconhecimento, da mensuração e da evidênciação é possível transformar dados em informações úteis para subsidiar o processo decisório. Sob este aspecto, o processo de gerenciamento nas organizações objetiva desenvolver vantagens internas e externas, para melhorar seus processos e alcançar excelência empresarial. Nesse contexto, a utilização de práticas gerenciais pode garantir

que os objetivos, a missão, as metas, os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças, o alcance das oportunidades da empresa, são fatores que podem contribuir para a continuidade dos empreendimentos.

Vários estudos demonstram que as novas estratégias de gestão das organizações oriundas da competitividade vêm ocasionando o surgimento de sistemas de informações gerenciais capazes de minimizar as dificuldades encontradas no âmbito das decisões das empresas, tentando desta maneira superar os limites da contabilidade tradicional. GARRISON, NOREEN (2001), CARVALHO (2007).

Esse estudo tem por objetivo verificar quais são as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas de produção de melão do Baixo Jaguaribe, no Estado do Ceará.

MATERIAIS E MÉTODOS

Foi aplicado em junho de 2009 um questionário de pesquisa em 20 empresas de produção de melão no Baixo Jaguaribe, CE, tomando-se como base os estudos realizados na literatura especializada sobre práticas gerenciais. Este foi subdividido em cinco grupos de questões:

Caracterização do representante da empresa - nesta seção, são descritas as seguintes variáveis da pesquisa: sexo, cargo/função; tempo de experiência e grau de instrução.

Caracterização da empresa: pretendeu-se, nesta seção, identificar as características das empresas que participaram da pesquisa: atividade específica da empresa, tempo de desenvolvimento das atividades, quantidade de funcionários na organização, porte da empresa, tipo de assessoria profissional, quantidade de produtos fabricados e existência de algum tipo de certificação.

Perfil gerencial da empresa: avaliação de desempenho, modelo de gestão empresarial, comparação entre planejamento e execução, divulgação de diretrizes e estratégias, benchmarking, fontes para realização de Benchmarking e barreiras para realização do Benchmarking.

Controles de gestão utilizados pela empresa: controle de contas a pagar, controle de contas a receber, controle de vendas, controle de estoques, controle de custos, evolução do número de vendas, conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes e previsão de vendas e previsão de despesas.

Práticas gerenciais utilizadas pela empresa: conhecimento do mercado onde atua, aproveitamento das oportunidades de negócios, persistência ou perseverança do empresário, re-investimentos dos lucros na própria empresa, uso de capital próprio, criatividade do empresário, boa estratégia de vendas, capacidade de liderança do empresário, capacidade do empresário para assumir riscos, ter acesso as novas tecnologias e terceirização das atividades meio da empresa.

Foram obtidas respostas de 13 empresas de pequeno, médio e grande porte e os dados foram submetidos a uma análise de média simples.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção procurou-se evidenciar os resultados da pesquisa, através de uma análise descritiva. Primeiramente são descritas as características dos entrevistados e das empresas pesquisadas e finalmente as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas do setor frutícola de melão do Estado do Ceará, especificamente do pólo do Baixo Jaguaribe.

Todos os entrevistados, hora representantes das empresas avaliadas, foram do sexo masculino. No meio empresarial agrícola, é pouco comum a figura feminina na gestão de empresas e na própria área de produção. Conforme aumenta-se o porte da empresa, se observa um maior número de mulheres atuando em processos de controle de qualidade da fruta, qualidade de práticas agrícolas, pesquisa, certificações e auditorias, e o que é mais comum, no setor pessoal e recursos humanos. A ocupação dos entrevistados nas empresas agrícolas segue na seguinte descrição: 58,4% das pessoas que responderam os questionários são engenheiros agrônomos, 23,1% são superintendentes de produção, 7,7% são gerentes financeiros, 7,7% são gerentes, 7,7% são gerentes administrativos e 7,7% são sócios proprietários.

As empresas agrícolas de grande porte assumem maior verticalização de seu staff, com subdivisões em departamentos técnicos sendo ocupados por engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas, ocupando cargos

designados como gerentes, superintendentes, supervisores, coordenadores e fiscais. Nas empresas de menor porte, é comum o uso da função unificada, onde um engenheiro agrônomo assume papéis técnico administrativo, ocupando funções de compras, contas a pagar, coordenador de pessoal, logística, venda, além das atribuições técnicas na área de produção.

Quanto a experiência técnica dos entrevistados, observou-se que 30,80% das pessoas possuem até 5 anos de experiência, 38,50% possuem entre 6 e 10 anos. Entre 11 e 15 anos correspondem a 23,10% e 7,70% possuem acima de 15 anos de experiência.

É muito comum encontrar profissionais em grandes companhias agrícolas atingindo sua maturidade profissional, equivalente ao período de 10 a 12 anos de serviço, quando acumula capital e “know how” suficiente para desenvolver seu próprio negócio. Empresa de menor porte comumente é administrada por seus próprios proprietários, que permanecem na função enquanto ocorre viabilidade do negócio.

No que diz respeito ao grau de instrução do entrevistado 30,80% dos entrevistados possuem nível superior completo, 7,70% apresentam nível médio completo e 61,50% possuem nível médio incompleto.

A tabela 1 refere-se à atividade específica da empresa. Nota-se que 61,50% das empresas produzem frutas com foco no mercado nacional. As empresas que priorizam o mercado local são representadas com 23,10% e as que comercializam sua fruta no mercado externo e as que compram no mercado local para atender ao mercado exterior representam 7,70% cada uma.

Tabela 1 – Atividade específica da empresa

Tempo	Frequencia	%
Produção agrícola para mercado externo	1	7,70%
Produção agrícola para mercado nacional	8	61,50%
Produção agrícola para mercado local	3	23,10%
Comercio no exterior a partir compra local	1	7,70%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Quando a região começou a implantar os primeiros campos de melão nos anos 70, visava apenas atender a pequena demanda interna que até então, dependia da fruta importada da Espanha. Em função de um período (entre os meses de agosto e janeiro), quando não há outros países com possibilidade de produzir esta fruta para atender ao próprio mercado europeu, o Brasil descobriu na região semi-árida, onde está inserida a região do Baixo Jaguaribe, um forte potencial edafoclimático e passou a ter seu foco de produção prioritariamente neste mercado. No entanto, após atingir um crescimento de

produção acima da demanda deste mercado, o excedente de produção foi direcionado para o mercado interno, principalmente a região centro-sul do país, cuja renda per capita é superior e dispõe-se a pagar pelo elevado preço do melão.

Através dos valores do tempo de existência da empresa representado na tabela abaixo, foi constatado que empresas entre 6 e 8 anos representam 7,7% das organizações agrícolas. Empresas entre 9 e 10 anos são representadas por 53,80% e acima de 10 anos, são 38,50%. Veja a tabela 2.

Tabela 2 – Tempo de existência da empresa

Tempo	Frequencia	%
Entre 6 e 8 anos	1	7,70%
Entre 9 e 10 anos	7	53,80%
Acima de 10 anos	5	38,50%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Na tabela 3, infere-se sobre o tamanho da empresa por meio da observação do número de funcionários. 23,10% das empresas possuem até 100 funcionários, 15,40% possuem entre 101 e 200 funcionários e 61,50% das empresas possuem mais de 300 funcionários.

O cultivo do melão requer alta demanda de mão-de-obra, devido a riqueza de detalhes exigidas pela cultura para atingir um alto potencial de qualidade interna e

externa, capaz de satisfazer aos padrões europeus. No entanto, devido à sazonalidade da produção de melão, em detrimento a sua susceptibilidade a doenças em períodos chuvosos, o número de áreas reduz de maneira importante, influenciando diretamente na demissão massiva desta mão-de-obra, que se limita ao seguro desemprego e atividades de contratos diários em outras atividades de menor expressão no cenário agrícola regional.

Tabela 3 – Número de funcionários da empresa

Número de funcionários	Frequencia	%
Até 100	3	23,10%
Entre 101 e 200	2	15,40%
Acima de 300	8	61,50%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Outro fator de inferência sobre o tamanho da empresa está representado na tabela 4, que se trata do porte da empresa. Os dados apresentados nesta tabela mostram que 46,15% das empresas são de grande porte, 15,40% são de médio porte, 30,75% de pequeno porte e 7,70% são microempresas.

Por se tratar de uma cultura cujo custo de produção é muito elevado e os padrões de produção passam por um crivo avaliativo muito restrito dos supermercados europeus, sendo que a maioria dos produtores agrícolas desta região prefere desenvolver outros cultivos de baixo custo de produção e menor risco.

Leite (2004) relata que no ramo hoteleiro, há relação entre o tamanho da empresa e o seu desempenho, sendo os empreendimentos mais estruturados em nível de instalações, são os que apresentam melhor desempenho. Entre as empresas de melão, as que apresentam grande porte logram contratos com os melhores mercados consumidores, que exigem maior qualidade e asseguram preço justo durante todo o período de produção.

As empresas do setor frutícola necessitam adequar-se a modelos de produção estabelecidos por seus respectivos mercados consumidores. Estes modelos são orientados por protocolos que geram certificações de qualidade. Na tabela 5 está descrito que 61,50% das

empresas possuem certificações de qualidade e práticas agrícolas e 38,50% não as possuem.

Estes dados corroboram com o foco de mercado e o porte da empresa. Uma vez que a visão é atender aos mercados mais exigentes, as empresas devem se adequar aos seus modelos de produção, respeitando suas peculiaridades. Segundo GLOBALGAP (2010), GLOBALGAP é uma organização privada que estabelece normas voluntárias para a certificação de produtos agrícolas em todo o mundo. A norma GLOBALGAP foi principalmente elaborada para reafirmar perante os consumidores que a produção alimentar nas unidades de produção agrícola é realizado através da minimização dos impactos negativos de operações agrícolas no meio-ambiente, redução do uso de insumos químicos e garantia de uma abordagem responsável dos assuntos de saúde e segurança dos empregados e saúde animal.

Tabela 4 – Porte da empresa

Porte	Frequencia	%
Grande empresa	6	46,15%
Média empresa	2	15,40%
Pequena empresa	4	30,75%
Microempresa	1	7,70%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

O protocolo Nature's choice é desenvolvido por um dos principais consumidores do mercado europeu. TESCO (2010) cita que o Protocolo Tesco Nature's Choice, apresentado no ano de 1992, é propriedade da Tesco, cadeia retalhista internacional, com sede no Reino Unido. Este Protocolo foi desenvolvido com o objetivo de garantir que todos os tipos de frutas, vegetais e saladas comercializadas por esta cadeia, provêm de produtores que aplicam Boas Práticas Agrícolas, trabalham de um modo responsável em termos ambientais e com preocupações do ponto de vista da saúde e bem-estar dos seus colaboradores.

Já o protocolo PIF foi desenvolvido pelo Ministério da Agricultura e do Abastecimento do Brasil. EMBRAPA (2010) apresenta o PIF como sendo um sistema de produção de frutas de alta qualidade, no qual são priorizados princípios baseados na sustentabilidade, na aplicação de recursos naturais, na utilização de mecanismos de regulação para a substituição de insumos poluentes, empregando instrumentos adequados de monitoramento dos procedimentos e de rastreabilidade do processo, tornando-o economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justos.

Tabela 5 – Certificações de qualidade e práticas agrícolas

Protocolos GLOBALGAP/NATURE'S CHOICE/ISSO/PIF	Frequencia	%
Possui	8	61,50%
Não possui	5	38,50%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

A avaliação de desempenho de atividades organizacionais foi medida e exposta na tabela 6. 100% das empresas relatam que realizam uma avaliação de desempenho.

Leite (2004), em seu estudo sobre medição de desempenho em empresas hoteleiras do nordeste brasileiro, cita que os gestores dos pequenos

empreendimentos hoteleiros, de modo geral, utilizam as informações produzidas pelos participantes do processo de medição apenas para identificar os dispêndios do período e o orçamento para os próximos dias. Desse modo, a característica de medição resume-se aos resultados dos valores em curto prazo.

Tabela 6 - Avaliação de desempenho de atividades organizacionais

Avaliação de desempenho	Frequencia	%
Realiza	13	100,00%
Não realiza	0	0,00%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Ao serem questionadas quanto ao modelo de avaliação de desempenho (BSC, Seis Sigmas, Qualidade Total, Activity Based Cost-ABC, Just in Time, entre outros), 15,40% das empresas responderam que possuem um modelo de avaliação de desempenho, ao passo que 84,60% se dizem não adotar um modelo de avaliação de desempenho (Tabela 7).

Entre as grandes empresas, 02 citaram que usam o Balanced Scorecard na avaliação de desempenho da suas atividades organizacionais.

Kaplan e Norton (1996) reconhecem a importância dos indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas advogam a necessidade do sistema de medição incorporar um

conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincule o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo.

Tabela 7 –Modelo de avaliação de desempenho

Balanced Scorecard, Seis Sigmas, Qualidade Total, Activity Based Cost – ABC, Just in Time etc	Frequencia	%
Possui	2	15,40%
Não possui	11	84,60%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Na tabela 8 se observa frequência em que as empresas entrevistadas executam comparação entre planejamento e execução. 2,30% delas dizem desenvolver comparação entre planejamento e execução, ao passo que 7,70% se negam desenvolver tais comparações.

Resposta semelhante foi encontrada por Carvalho (2007) em pesquisa desenvolvida com empresas salineiras do Estado do Rio Grande do Norte, onde 90,30% responderam que realizam comparações entre planejamento e execução.

Tabela 8 - Comparação entre planejamento e execução

Compara	Frequencia	%
Sim	12	92,30%
Não	1	7,70%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Em relação à divulgação de diretrizes e estratégias, a tabela 9 evidencia que 46,20% das empresas entrevistadas divulgam suas diretrizes e estratégias, enquanto que 53,80% das empresas não as divulgam.

diretrizes e estratégias entre os colaboradores da organização pode contribuir para a busca dos objetivos organizacionais, já que estes poderão estar bem mais focados em suas atividades.

Verifica-se no setor em estudo que ainda existe uma resistência por parte dos gestores em adotar esse tipo de prática, uma vez que, a adoção da divulgação de

No setor salineiro do Rio Grande do Norte, Carvalho (2007) relata que apenas 48,40% das empresas divulgam suas diretrizes e estratégias.

Tabela 9 - Divulgação de diretrizes e estratégias

Divulga	Frequencia	%
Sim	6	46,20%
Não	7	53,80%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

A pesquisa tentou descobrir ainda se as empresas realizam comparações Benchmarking com outras empresas. Os dados da tabela 10 relatam que 61,50% das empresas estudadas fazem comparações, e 38,50% não realizam estas comparações.

comum entre as medidas de avaliação utilizadas pelas empresas respondentes e as abordadas na literatura; pode-se destacar: a utilização de indicadores financeiros e não-financeiros; a realização de comparações (*Benchmarking*) entre o desempenho da empresa com o desempenho de seus concorrentes e a utilização de indicadores para medir a satisfação do cliente e pós - entrega do bem.

Cavalcanti (2004) encontrou em estudo de medidas de desempenho utilizado pelo setor da construção civil na região metropolitana de Recife, um ponto em

Tabela 10 - Comparações Benchmarking com outras empresas

Compara	Frequencia	%
Sim	8	61,50%
Não	5	38,50%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Várias são as fontes consideradas para realizar as comparações pelo método Benchmarking. Na tabela 11 está exposta a frequência com que as empresas ocupam as principais fontes de avaliação. 7,70% das empresas usam informações do sindicato do setor frutícola, 30,80% fazem pesquisas junto a órgãos de assistência à agricultura,

15,40% buscam consultorias, 7,70% fazem visita a outras áreas de produção com características similares e 38,40% usam outras fontes (COEX/RN, UNIVALE/CE, ADAGRI/CE, Secretaria de Agricultura e Abastecimento, Porto do Pecém, etc).

Tabela 11 – Fontes para realizar Benchmarking

Fontes	Frequencia	%
Sindicato do setor frutícola	1	7,70%
Pesquisas junto a órgãos de assistência à agricultura	4	30,80%
Consultorias	2	15,40%
Visita a outras áreas de produção com características similares	1	7,70%
Outros	5	38,40%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Na tabela 12 são investigadas as barreiras para implantação de um sistema de medição de desempenho. 53,80% das empresas responderam que o tempo para coletar os dados é o fator limitante para a implantação de um sistema de medição de desempenho. A dificuldade para analisar os dados foi justificada por 15,40% das empresas e apenas 23,10% disseram ter falta de interesse por parte da direção. “Outros motivos” foi a resposta de

uma empresa, constituindo 7,70% das empresas consultadas.

O fato de a empresa ser administrada técnica e administrativamente por um só gestor, fato constatado nas empresas de pequeno e médio porte, limita o tempo para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho e outras funções gerenciais de controle administrativo.

Tabela 12 – Barreiras para implantação de um sistema de medição de desempenho

Barreiras	Frequencia	%
Tempo para coletar os dados	7	53,80%
Dificuldade para analisar os dados	2	15,40%
Falta de interesse da direção	3	23,10%
Outros	1	7,70%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Em relação aos controles de gestão das empresas pesquisadas os resultados apontam que 100% têm controle das contas a pagar, controle de contas a receber, controlam o seu caixa, as suas vendas e seus estoques, bem como a

previsão de suas vendas, denotando que a uma grande preocupação por parte dos gestores, o que é um número bastante significativo. A maioria dos empreendimentos estudados afirmou que se utilizam do controle de custos

REVISTA VERDE DE AGROECOLOGIA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
GRUPO VERDE DE AGRICULTURA ALTERNATIVA (GVAA) ISSN 1981-8203

com um percentual de 76,9%. Ainda pode verificar que 69,2% dos empreendedores utilizam a evolução do número de vendas e o conhecimento das potencialidades e fraquezas de seus concorrentes (Tabela 13).

Tabela 13 – Controles de Gestão utilizados pelas empresas

Controles de Gestão	Sim	%	Não	%	Total	%
Controle de contas a pagar	13	100%	-	-	13	100%
Controle de contas a receber	13	100%	-	-	13	100%
Controle de caixa	13	100%	-	-	13	100%
Controle de vendas	13	100%	-	-	13	100%
Controle de estoques	13	100%	-	-	13	100%
Controle de custos	10	76,9%	3	23,10%	13	100%
Evolução do número de vendas	9	69,2%	4	30,8%	13	100%
Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes	9	69,2%	4	30,8%	13	100%
Observação dos prazos de vendas	11	84,6%	2	15,4%	13	100%
Previsão de vendas e previsão de despesas	13	100%	-	-	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Os resultados das análises das práticas gerenciais utilizadas pelas empresas são apresentados na Tabela 14. Observa-se que 100% das empresas se dizem deter bom conhecimento do mercado na qual atua e 92,3% delas possuem empresários que se diz dotar de persistência ou perseverança no ramo empresarial, re-investir os lucros na própria empresa, ter capacidade de liderança e capacidade para assumir riscos. 76,9% das empresas relatam que obtêm aproveitamento das oportunidades de negócios e possui acesso a tecnologia. 69,2% das empresas

responderam ter boa capacidade de vendas e terceirizam as atividades meio da empresa e 46,2% usam capital próprio.

BARBOSA, 2004 concluiu em estudo sobre práticas gerenciais na indústria de transformação na região metropolitana de Recife, que as empresas pesquisadas não utilizam as práticas de contabilidade gerencial que vários autores consideram como mais adequadas para um ambiente extremamente competitivo.

Tabela 14 – Práticas Gerenciais utilizadas pelas empresas

Controles de Gestão	Sim	%	Não	%	Total	%
Bom conhecimento do mercado onde atua	13	100%	-	-	13	100%
Aproveitamento das oportunidades de negócios	10	76,9%	3	23,1%	13	100%
Empresário com persistência ou perseverança	12	92,3%	1	7,7%	13	100%
Reinvestimentos dos lucros na própria empresa	12	92,3%	1	7,7%	13	100%
Uso de capital proprio	6	46,2%	7	53,8%	13	100%
Criatividade do empresario	13	100%	-	-	13	100%
Boa estratégia de vendas	9	69,2%	4	30,8%	13	100%
Capacidade de liderança do empresário	12	92,3%	1	7,7%	13	100%
Capacidade do empresário para assumir riscos	12	92,3%	1	7,7%	13	100%
Ter acesso as novas tecnologias	10	76,9%	3	23,1%	13	100%
Terceirização das atividades meio da empresa	9	69,2%	4	30,8%	13	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Para atender ao mercado exterior, com um produto cujo custo de produção é elevado e de alto risco, como se trata o cultivo do melão, o empresário só permanece no mercado devido à forte interação com as instituições de fomento a pesquisa que subsidia técnicas de inovação para a produção da referida atividade agrícola, bem como uma íntima ligação com os setores de intercâmbio comercial com os mercados atendidos por estas empresas. Existe na região agrícola do referido estudo, uma boa oferta destes recursos devido à existência de cooperativas e comitês assistenciais que criam link entre os produtores e as companhias comercializadoras de fruta no centro sul e em mercados externos. No âmbito técnico, a vantagem destes empresários é a inserção de institutos de pesquisas como universidades e setores da EMBRAPA que atendem a demanda tecnológica deste setor.

A vinculação dos empresários meloeiros aos comitês (COEX, UNIVALE, IBRAF, etc), possibilita o acesso a oportunidades de ampliação de mercado, gerando necessidade de ampliação de áreas e incorporação de novas tecnologias ao processo produtivo, cooperando na redução de custos de operação e maximizando a eficiência do negócio.

Ao se tratar de um setor altamente dependente de fatores não controláveis de ordem climática e de natureza econômica mundial, o segmento de produção de melão para o mercado exterior é considerado de alto risco, fazendo de seus empresários, profissionais cujo perfil se define como perspicaz, com perseverança na operação.

Assim como em outras atividades do setor agrícola, o segmento do melão exige investimento constante, no passado atendido por agentes de financiamento agrícola. No instante em que o negócio obtém equilíbrio financeiro, o próprio lucro é usado para cobrir os riscos da operação futura e aumentar o nível tecnológico, bem como investir em aumento de áreas para atender a eventuais aumentos de demanda.

O uso de capital próprio é uma prática menos comum na abertura de negócios agrícolas, devido ao alto custo de implantação e a facilidade ao crédito rural, ofertado pelos agentes financeiros estatais. No entanto, se aplica para o custeio da produção.

A criatividade do empresário foi considerada pela grande maioria dos entrevistados, devido aos mecanismos usados pelos mesmos para sobreviver aos incautos da atividade agrícola, anteriormente citado como atividade de alto risco econômico. Em virtude dos elevados encargos tributários e a dificuldade de produzir e transportar o produto ao mercado consumidor, o empresário vive em uma incessante luta para desenvolver recursos que possibilite a sobrevivência no negócio.

As estratégias de vendas não são o forte devido à dependência das empresas em estudo com atravessadores, que limitam os empresários do setor ao desenvolvimento de estratégias de venda, uma vez que em sua maioria, se trata de mercado estrangeiro, cujo idioma dificulta a relação com os clientes finais. Outra dificuldade é a não

ocupação de profissionais especializados em estratégias de marketing e vendas, para conquistar mercados com campanhas publicitárias e com estratégias de vendas.

O empresário do setor em estudo possui capacidade de liderança explicada pela sua posição na empresa, abrangendo funções diversas de âmbito técnico-administrativo.

A terceirização das atividades meio da empresa é muito comum em empresas de grande porte e reduz com o tamanho da empresa.

Carvalho *et al.* (2007) em estudo de práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções, cita que 82 % dos entrevistados se diz conhecer bem o mercado onde atua e que 64 % delas são gerenciadas por empresários com perfil de persistente e perseverante, e que investe os lucros na própria empresa. Também citou que 50 % das empresas usam capital próprio, possuem boas estratégias de venda e usam o capital próprio na empresa. Apenas 36 % das empresas possuem empresários com capacidade de liderança e 32 % possuem capacidade de assumir riscos e tem acesso a novas tecnologias.

CONCLUSÃO

A maioria das empresas produtoras de melão do Vale do Jaguaribe, CE possuem como foco de negócio o mercado nacional, com ênfase na região sudeste.

A grande maioria das empresas possui acima de oito anos de existência no setor agrícola e 61,50% delas são empregadoras de mais de 300 funcionários.

Mais da metade das empresas possui um programa de qualidade, dentre as quais se destacam o GLOBALGAP, NATURE'S CHOICE e PIF.

A avaliação de desempenho de atividades organizacionais é desenvolvida de forma unânime pelas empresas agrícolas. Mas de acordo ao modelo usado para a avaliação de desempenho, percebe-se que ainda se ocupa de avaliações empíricas e indutivas, visto que 84,60% das empresas disseram não possuir qualquer modelo de avaliação (Balanced Scorecard, Seis Sigmas, Qualidade Total, Activity Based Cost – ABC, Just in Time etc).

Bem como a avaliação de desempenho, a comparação entre planejamento e execução também é desenvolvida pela maioria absoluta das empresas, porém a minoria divulga as diretrizes e estratégias.

A comparação Benchmarking com outras empresas é desenvolvida por 64,50% das empresas, usando como fonte principal de suas consultas (em sua maioria), pesquisas junto a órgãos de assistência à agricultura.

O maior empecilho para implantar um sistema de medição de desempenho é o tempo para coleta de dados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Agronegócio Brasileiro: desempenho do comércio exterior. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio. 2 ed. Brasília: MAPA/SRIA/DPIA/CGOE, 2006. 116 p.

BARBOSA, Eduardo Jorge Pyrrho. Uma Investigação das Práticas de Contabilidade Gerencial Utilizadas pela Indústria de Transformação da Região Metropolitana de Recife. Dissertação de Mestrado do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFRN. Recife, PE, 2004.

CARVALHO, José Ribamar Marques de. Medição de Desempenho Empresarial: Um Estudo nas Organizações do Setor Salineiro no Estado do Rio Grande do Norte. Dissertação de Mestrado do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFRN. Natal, RN, 2007.

CARVALHO, J. R. M. de; *et al.* Uma contribuição ao estudo das práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Pombal, PB. In... Anais do XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa - PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007.

CAVALCANTI, Rosa Fidélia Vieira. Uma Investigação Sobre Medidas de Desempenho Utilizadas pelas Empresas de Construção Civil, Subsetor Edificações, na Região Metropolitana De Recife. Dissertação de Mestrado do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFRN. Recife, PE, 2004.

CUNHA, N. C. V. da. As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras. 2005. 165 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

EMBRAPA. Disponível em: <<http://www.cnpat.embrapa.br/frutas/boletins/Boletim1/boletim11.htm>> Acessado em fevereiro de 2010.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. Contabilidade gerencial. Tradução: José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GLOBALGAP. Disponível em: <<http://www.globalgap.org>> Acessado em fevereiro de 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acessado em Setembro de 2009.

IPECE – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do

Ceará. Disponível em: <<http://www.ipece.ce.gov.br>> Acessado em janeiro de 2010.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITE, Cíntia de Carvalho. Investigação Sobre a Medição de Desempenho em Pequenas Empresas Hoteleiras do Nordeste Brasileiro. Dissertação de Mestrado do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFRN. João Pessoa, 2004.

TESCO. Disponível em: <<http://www.tescofarming.com/tnc.asp>> Acessado em janeiro de 2010.

Recebido em 10/12/2009 e Aceito em 30/03/2010