



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

<http://www.ccsa.ufrn.br/ojs/index.php/ambiente>

<http://www.periodicos.ufrn.br/ojs/index.php/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

ISSN 2176-9036

IDENTIFICAÇÃO E MENSURAÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS DIRECIONADORES DE VALOR DAS INDÚSTRIAS DE LATICÍNIO DA CIDADE DE SOUSA – PARAÍBA.

IDENTIFICATION AND MEASUREMENT OF THE DEGREE OF IMPORTANCE OF VALUE DRIVERS OF THE DAIRY INDUSTRY OF THE CITY OF SOUSA - PARAIBA.

Autores:

Harlan de Azevedo Herculano

Professor da Universidade Federal de Campina Grande, Mestre em Ciência Contábeis pelo Programa Multiinstitucional e Interregional em Ciências Contábeis pela UnB, UFPB, UFPE e UFRN.

E-mail harlanherculano@gmail.com

Glauber Fernandes Vieira de Figueiredo

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federla de Campina Grande.

E-mail fernandes.glauber@gmail.com

RESUMO

Este estudo destina-se a identificar e mensurar o grau de importância, na visão de especialistas e gestores, das variáveis que impulsionam e adicionam valor. Quanto aos procedimentos, a metodologia foi do tipo bibliográfica e *survey*. O universo desta pesquisa foram os gestores e chefes de setor das empresas industriais de Laticínio da cidade de Sousa/PB, totalizando 44 observações válidas. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário semi-estruturado, contendo uma pergunta aberta e uma lista de direcionadores de valor fechada. Quanto à abordagem do problema, utilizou-se o modelo quantitativo e, como técnica para identificação e análise dos principais direcionadores de valor e seus graus de importância a análise fatorial. Dentre os principais resultados do estudo, tem-se que os respondentes atribuíram alta relação com a geração de valor para as empresas quando se trata de direcionadores não financeiros, como qualificação funcional, experiência/reputação dos administradores, as relações interpessoais com a comunidade e clientes, representam os maiores graus de importância nesse processo. A inclusão de variáveis financeiras também mostrou importante no processo como um todo.

Palavras-chaves: Direcionadores de Valor. Variáveis Financeiras e não-financeiras.

ABSTRACT

This study aims to identify and measure the degree of importance in the vision of experts and managers of the variables that drive and add value. As for the procedures, the methodology was the type and bibliographic survey. The universe of this survey were managers and heads of business sector industries in the city of Sousa Dairy / CP, resulting in 44 valid observations. The data collection instrument used was a semi-structured questionnaire, containing an open question and a list of value drivers closed. The approach to the problem, we used the quantitative model and, as a technique for identification and analysis of key value drivers and their degrees of importance to the factor analysis. Among the main results of the study is that the respondents attributed high compared with the generation of value for companies when it comes to non-financial drivers such as functional qualification, experience / reputation management, interpersonal relationships with the community and customers represent the highest degrees of importance in this process. The inclusion of financial variables also proved important in the process as a whole.

Keywords: Value drivers. Financial variables and non-financial.

INTRODUÇÃO

Em ambiente competitivo como o que estamos inseridos, uma avaliação da performance econômico-financeira das empresas configura-se como uma forma para a mensuração do trabalho de uma gestão bem sucedida. Haja vista que negociações nos dias de hoje como: Aquisições, incorporações e fusões, somadas à necessidade de saber se há sinergia, requerem do avaliador a utilização de estimativas, pelo menos aproximadas, do valor que representam no mercado para auxiliar no momento dessas negociações.

Para tanto, o conhecimento de quais variáveis são capazes de adicionar valor a empresa e seu grau de representatividade evidencia um conjunto de parâmetro para a ampliação do Valor de qualquer organização empresarial. Os gestores devem estar atentos à performance destas variáveis, também chamadas *Value Drivers* ou Direcionadores de Valor e, conduzir seus esforços em favor de sua maximização.

O setor de laticínios no Brasil atravessou um período de trevas que perdurou quase cinquenta anos, momentos difíceis, mas necessários para que mais tarde obtivesse o tão esperado fim do tabelamento e a abertura da economia para que desse início ao processo de recuperação do mercado de leite. Para se ter idéia, mais da metade do leite consumido no Brasil era de origem espúria, “o leite formal brasileiro enfrentava 40% de clandestinidade associados a mais 25% de importações” (GUIMARÃES JUNIOR, 2006).

Em geral, a produção de leite no Brasil e em especial a da região nordeste, atravessa seu melhor momento produtivo até então, e a tendência é aumentar ainda mais a participação no mercado mundial, isso é o que evidenciam os estudos realizados nesse sentido pelos órgãos competentes.

A Paraíba por sua vez, tem-se mostrado em harmonia com os números obtidos pela região nordeste, bem como com os números do Brasil como um todo. Segundo dados estatísticos publicados pelo SEBRAE-PB e pelo SENAR-PB no ano de 2009, a região polarizada pelo município de Sousa/PB, tem-se tornado um celeiro na produção de leite e derivados no Estado. A produtividade que era em média de 4,8 litros/dia por animal, atualmente gira em torno de 12 litros/dia. Um superávit de aproximadamente 150%, acima

inclusive do Estado de Minas Gerais, um dos maiores produtores de leite do País, que ostenta a produção de 8 litros/dia por animal.

Após uma queda impactante sofrida pela bacia leiteira do Estado no ano de 1996, quando atingira a marca de 870 (oitocentos e setenta) mil litros de leite, a produção de leite no Estado da Paraíba vem apresentando sinais de reação desde o ano de 1998, somando ganhos de produção seqüenciadas, fato que resultou na melhor fase produtiva do Estado atingida no ano de 2007, onde a marca de 1.650.000 (Um milhão seiscentos e cinquenta) mil litros de leite foi produzida, conforme dados divulgados pela Embrapa.

A região polarizada pelo município de Sousa/PB vivencia essa realidade de crescimento produtivo de forma intensa e economicamente positiva, haja vista que o município sente os resultados em todos os setores da economia local, desde os produtores que vendem a matéria prima (leite), a indústria de derivados de leite que produzem iogurtes, queijo, requeijão, doce, até chegar ao comércio agropecuário que também é beneficiada com a venda de ração, adubos e implementos agrícolas, fazendo desta região um importante mercado no comercio leiteiro.

Na intenção de contribuir para o desenvolvimento da gestão local, este trabalho busca, através da aplicação de um questionário entre os gestores e demais funcionários detentores de conhecimento na área, responder ao seguinte questionamento: Quais os direcionadores de valor, bem como seu grau de importância, favorecem a geração de rentabilidade para as empresas industriais de laticínio da cidade de Sousa/PB?

Tendo em vista a importância de indicadores da geração de rentabilidade para o setor de laticínio, o estudo tem como objetivo verificar o grau de importância dos direcionadores de valor, especificamente quais as variáveis financeiras e não financeiras que os gestores consideram como agregadores de valor.

Quanto aos procedimentos, a metodologia foi do tipo bibliográfica e *survey*. O universo desta pesquisa foram os gestores e chefes de setor das empresas industrias de Laticínio da cidade de Sousa/PB, totalizando 44 observações válidas. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário semi-estruturado, contendo uma pergunta aberta e uma lista de 42 direcionadores de valor fechada. Quanto à abordagem do problema, utilizou-se o modelo quantitativo e, como técnica para identificação e análise dos principais direcionadores de valor e seus graus de importância a análise fatorial.

1 DIRECIONADORES DE VALOR

Definir o conceito de Valor é uma tarefa um tanto quanto complexa, pois se trata de um verbete ou palavra que assume múltiplos sentidos e, portanto, de difícil conceituação. Esta palavra oriunda do latim *value* pode, ao mesmo tempo, fazer referência a qualidade, a quantidade, a importância etc., sendo seu sentido legitimado a partir da contextualização em que estiver empregada.

Ao se abordar a temática ‘Valor’ tem-se que este, na visão de Martins (2006, p. 15 apud Hensen 1980, p. 37) “pertence ao número daqueles conceitos supremos, como os do ‘ser’, ‘existência’ etc. que não admitem definição. Tudo o que se pode fazer é simplesmente tentar uma classificação ou mostração do seu conteúdo”.

Dentro desta acepção de multiplicidade de conceitos para a expressão valor, pode-se afirmar que este é, algumas vezes, equivalente ao preço que se está disposto a pagar pela posse de algum bem ou pela prestação de algum serviço, ou ainda equivalente ao trabalho que se pretende realizar para sua obtenção. Mas, embora haja similaridade de conceitos entre valor e preço, estes não podem ser confundidos, ou simplesmente utilizados para expressarem a mesma idéia.

Schmidt, Santos e Fernandes (2006, p. 15) definem que o procedimento de determinação do valor de um bem parte do ato de mensuração “processo de designação de montantes quantitativos monetários aos objetos que estão sendo mensurados”.

De acordo com Fernandez (2002, apud GUIMARÃES JUNIOR 2007, p. 15), “O preço pelo qual o vendedor e o comprador concordam em realizar uma operação de compra não precisa coincidir com o valor da empresa determinado por métodos de avaliação, até porque cada acionista ou comprador pode calcular esse valor com base em suas próprias premissas e critérios”.

Portanto, o preço da negociação acordado entre as partes envolvidas, capaz de resultar na permuta entre os proprietários de uma empresa ou de outro ativo qualquer, não reflete necessariamente o valor econômico dos bens que o compõem, mas, o valor potencial dos benefícios futuros assegurados.

D'Auria (1959, p. 397 apud Schmidt 2006, p. 15) conceitua o Valor como sendo a medida mental da utilidade ou eficiência das coisas composto por fatores positivos e negativos quais sejam: o uso, o tempo, a moeda, as leis econômicas e as condições da sociedade.

Dias (2004, p. 254 apud Schmidt et al 2006, p. 15) define preço como “o montante de dinheiro pago em troca de um benefício proporcionado por um produto ou serviço”.

A determinação do montante destinado a aquisição ou à venda de determinado bem ou serviço, pode ser semelhante ao seu valor como também pode não o ser, isso vai depender da situação em que a negociação será realizada.

Para Costa (2003) Preço é a quantidade de unidades monetárias que se deve despende na obtenção de uma unidade de determinado produto. Ao passo que Valor, na visão de Martins (2006, p. 22) é a quantidade de moeda atribuída a algum ativo, obrigação, a toda e qualquer receita ou despesa, perda ou ganho ou ainda ao lucro.

Dentro desse contexto, para as denominações de Preço e Valor, temos que o primeiro representa a quantidade de moeda propriamente dita, necessária para sua obtenção, sendo este conjuntamente acordado entre as partes do processo. Já a definição para o segundo termo leva em consideração a condição de justiça para com os resultados potenciais ou esperados em um futuro próximo, em decorrência do trabalho já empregado com vistas à melhor valorizar o objeto em questão.

Em decorrência desse processo, os gestores começaram a investirem cada vez mais na qualificação de seus produtos como forma de manter-se no mercado. Para tanto, uma alternativa para a obtenção de recursos para tal, tomado por algumas dessas empresas, foi a abertura do capital da empresa, haja vista, que o lançamento de ações ao público aumenta vertiginosamente o fluxo de valores monetários.

Assaf Neto (2003, apud LIMA et al,) “demonstra que, dado o crescimento vultoso da competitividade, as organizações necessitam de investimentos muitas vezes expressivos. O objetivo desses investimentos resume-se na obtenção de possíveis ganhos adicionais ao custo do capital investido”.

Além das negociações na Bolsa de Valores, tem se tornado comum nos dias de hoje, tomarmos conhecimento da prática de negociações envolvendo empresas de diversos setores. Empresas que antigamente concorriam entre si passam a ladar no exercício de suas atividades, ou até mesmo a controlar uma concorrente, tendo em vista a ampliação de seus resultados financeiros.

Para Martins *et al.* (2006, p. 263), as principais razões para a implantação de um processo de avaliação são: a compra e venda de negócios; fusão, cisão e incorporação de empresas; dissolução de sociedades; liquidação de empreendimentos; e, avaliação de habilidade dos gestores de gerar riqueza para os acionistas.

2 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O primeiro passo a ser dado para a análise fatorial dos dados foi verificar a confiabilidade da escala utilizada, para isso utilizou-se o método Alfa de Cronbach, exame que busca mensurar a consistência interna dos itens através da aplicação da fórmula disposta a seguir:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left[\frac{1 - \sum S_i^2}{S_{\text{soma}}^2} \right]$$

Onde: k indica o número de itens (ou questões), S_i^2 indica a variância para cada um dos itens (ou a variância das notas de cada uma das questões) e S_{soma}^2 a variância da soma de todos os itens (ou a variância das notas do exame). Quanto mais próximo de 1,0 for o resultado maior a confiabilidade apresentada pelos números, evitando-se aquelas que apresentarem resultados inferiores a 0,70.

Na Tabela 1, verifica-se que o valor obtido pela pesquisa encontra-se próximo de que se espera para uma análise confiável “1” (0,865), indicando, com isso, que a escala utilizada é confiável.

TABELA 1

Análise de Confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de Itens
,865	42

Fonte: Cálculo dos autores.

Observada a confiabilidade dos dados pesquisados, as próximas induções estatísticas a serem observadas são: o teste de esfericidade de Bartlett e o teste KMO – *Kaiser-meyer-Olkin* que indicam a estatística usada para examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas e o índice usado para analisar a adequacidade da análise fatorial respectivamente. Conforme tabela 2.

TABELA 2

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1276,887
	DF	861
	Sig.	,000

Fonte: Cálculo dos autores.

Pelos resultados apurados, verificou-se que a adequação para realização da análise fatorial face o valor estatístico alcançado tanto para o teste $KMO = 0,683 (> 0,5)$, como também para o teste de esfericidade que obteve resultado igual a 0,000 ($< 0,05$) o que demonstra plena viabilidade para a realização da análise fatorial que segue esta fase.

TABELA 3
Comunalidades

FINANCIAMENTOS NÃO REEMBOLSÁVEIS	,812
FINANCIAMENTO DE LONGO PRAZO	,762
MELHOR GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	,853
MAIOR QUANTIDADE DE VENDAS	,783
MAIOR RETORNO S/ VENDAS	,811
MAIOR % DE VENDAS REPETIDAS	,866
CLIENTES QUE MELHORAM A IMAGEM DA EMPRESA	,777
MAIS INVESTIMENTO DE CAPITAL	,809
MENOS RECLAMAÇÕES DE CLIENTES	,781
MAIS PESQUISA DE MERCADO	,756
ENTREGAS PONTUAIS	,853
MENOR TEMPO DE CICLO DE FABRICAÇÃO	,791
MAIOR PORCENTAGEM DE CLIENTES FIDELIZADOS	,839
MENOR TEMPO ENTRE PEDIDO E ENTREGA	,707
MENORES CUSTOS OPERACIONAIS POR EMPREGADO	,794
MAIS GASTOS COM P&D	,787
MAIOR QUANTIDADE DE CONTAS A RECEBER S/ VENDAS	,892
PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA GESTÃO	,780
DISPUTAS JUDICIAIS TRABALHISTAS	,894
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NA CARREIRA DO FUNCIONÁRIO	,834
MAIOR % DE CLIENTES PROSPECTADOS QUE CONCRETIZAM OPERAÇÕES	,764
FINANCIAMENTO PARA CAPITAL DE GIRO	,856
FINANCIAMENTO POR MEIO DE CAPITAL DE RISCO	,730
MAIOR NÚMERO DE NOVOS PRODUTOS	,823
MAIOR % DE VENDAS DE NOVOS PRODUTOS	,842
MAIS PARTICIPAÇÃO DE MECADO	,896
PERCEPÇÃO DA MARCA	,787
MAIOR NÍVEL DE TITULAÇÃO DE EMPREGADOS	,886
MAIS TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	,827
MAIOR ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE	,863
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	,820
POLÍTICA DE BENEFÍCIOS PARA OS FUNCIONÁRIOS	,768
GESTÃO DE PROJETOS	,797
DIVERSIFICAÇÃO DE CLIENTES	,815
DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS	,798
CONTINUIDADE DE GESTÃO	,784
EXPERIÊNCIA/REPUTAÇÃO DOS ADMINISTRADORES	,782
DESCENTRALIZAÇÃO DO CONTROLE DA EMPRESA	,762
DESENVOLVIMENTO DE EMPREGOS/EMPREGADOS	,818
MAIOR ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS	,667
PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NOS LUCROS E RESULTADOS	,805
IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES NO GOVERNO	,874

Fonte: Cálculo dos autores.

Dentre as 42 variáveis, 15 destas foram selecionadas pelo critério maior facilidade, capazes de explicar 80,821% da variância total, seguido das etapas: (a) organização decrescente em grau de importância dos direcionadores de valor; (b) interpretação e análise de fatores retirados através da seleção das mais importantes de cada fator; (c) interpretação dos fatores através do entendimento do significado do conjunto de variáveis selecionadas.

TABELA 5
Grau de Importância dos Direcionadores de Valor

DIRECIONADORES DE VALOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA
EXPERIÊNCIA/REPUTAÇÃO DOS ADMINISTRADORES	,820
MAIOR ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE	,773
MAIOR QUANTIDADE DE CONTAS A RECEBER S/ VENDAS	,751
DESCENTRALIZAÇÃO DO CONTROLE DA EMPRESA	,717
MAIOR NÍVEL DE TITULAÇÃO DE EMPREGADOS	,482
MAIS TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	,446
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	,427
MELHOR GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	,419
MAIOR ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS	,394
GESTÃO DE PROJETOS	,365
DIVERSIFICAÇÃO DE CLIENTES	,337
MAIS GASTOS COM P&D	,333
CONTINUIDADE DE GESTÃO	,332
MAIOR QUANTIDADE DE VENDAS	,325
POLÍTICA DE BENEFÍCIOS PARA OS FUNCIONÁRIOS	,315
FINANCIAMENTO POR MEIO DE CAPITAL DE RISCO	,305
FINANCIAMENTO DE LONGO PRAZO	,271
MENOR TEMPO DE CICLO DE FABRICAÇÃO	,247
PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA GESTÃO	,197
DESENVOLVIMENTO DE EMPREGOS/EMPREGADOS	,181
MAIOR NÚMERO DE NOVOS PRODUTOS	,178
MAIOR % DE CLIENTES PROSPECTADOS QUE CONCRETIZAM OPERAÇÕES	,177
FINANCIAMENTO PARA CAPITAL DE GIRO	,164
MAIOR RETORNO S/ VENDAS	,163
MAIOR PORCENTAGEM DE CLIENTES FIDELIZADOS	,156
DISPUTAS JUDICIAIS TRABALHISTAS	,153
MAIOR % DE VENDAS REPETIDAS	,139
MENOR TEMPO ENTRE PEDIDO E ENTREGA	,126
DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS	,114
MAIOR % DE VENDAS DE NOVOS PRODUTOS	,094
MENORES CUSTOS OPERACIONAIS POR EMPREGADO	,082
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NA CARREIRA DO FUNCIONÁRIO	,068
MAIS INVESTIMENTO DE CAPITAL	,059
FINANCIAMENTOS NÃO REEMBOLSÁVEIS	,043

ENTREGAS PONTUAIS	,015
CLIENTES QUE MELHORAM A IMAGEM DA EMPRESA	,011
MAIS PESQUISA DE MERCADO	-,011
MAIS PARTICIPAÇÃO DE MECADO	-,019
MENOS RECLAMAÇÕES DE CLIENTES	-,037
PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NOS LUCROS E RESULTADOS	-,110
IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES NO GOVERNO	-,198
PERCEPÇÃO DA MARCA	-,393

Fonte: Cálculo dos autores.

Considerando a tabela 5 que dispõe sobre o grau de importância exercido pelas variáveis pesquisadas na agregação de valor das empresas do setor de laticínios da cidade de Sousa/PB, verificou-se a existência de uma íntima ligação entre a valorização e o capital intelectual destas empresas. Isso porque se constatou que das 20 variáveis apontadas como as mais importantes na agregação de valor, 12 estão diretamente relacionados ao grau de envolvimento e conhecimento das pessoas que a compõem.

Sendo a experiência/reputação, a titulação, o treinamento, a ascensão funcional dentre outras variáveis as que mais valorizam e aumentam o capital das empresas, conclui-se que o resultado obtido pela pesquisa está em concordância com as mudanças que vêm ocorrendo no mundo globalizado que, conforme afirma Stewart (1998, p. 5) “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro.”

Para a seleção e identificação das variáveis mais importantes de cada fator foi utilizado o critério de cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,40 e menores ou iguais e – 0,40 que, conforme tabela de “orientação para identificação de cargas fatoriais significantes com base no tamanho da amostra” apresenta Hair Jr. *et al* (2005, p. 107 apud JUNIOR, 2007)

Abaixo nós temos a Tabela 6 que aponta o Fatores 1 e 2 denominados Evolução e Atividades de Risco, respectivamente. O Fator 1 foi assim denominado por estabelecer sobre suas variáveis forte relação com a valorização e aperfeiçoamento profissional daqueles que estão à frente das operações e decisões da empresa. Diante da idéia de que a imagem do profissional responsável pela empresa é fator preponderante para o sucesso e credibilidade da mesma. O fator 2, é composto por 8 variáveis que aparentemente não adicionam valor a empresa, mas que se bem conduzidos, poderão acarretar em benefícios positivos para a valorização da empresa. O fator negativo indica uma deficiência na política de benefícios o que põe em risco sua gestão.

Tabela 6
Fatores 1 e 2

Evolução		Atividades de Risco	
EXPERIÊNCIA/REPUTAÇÃO DOS ADMINISTRADORES	,820	DISPUTAS JUDICIAIS TRABALHISTAS	,828
MAIOR ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE	,773	MAIOR ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS	,584
MAIOR QUANTIDADE DE CONTAS A RECEBER S/ VENDAS	,751	MAIOR NÚMERO DE NOVOS PRODUTOS	,459
DESCENTRALIZAÇÃO DO CONTROLE DA EMPRESA	,717	FINANCIAMENTO POR MEIO DE CAPITAL DE RISCO	,429
MAIOR NÍVEL DE TITULAÇÃO DE EMPREGADOS	,482	PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA GESTÃO	,421
MAIS TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	,446	CONTINUIDADE DE GESTÃO	,411
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	,427	MAIOR PORCENTAGEM DE CLIENTES FIDELIZADOS	,318
MELHOR GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	,419		

Fonte: Cálculo dos autores.

Na Tabela 7 tem-se o demonstrativo dos Fatores 3 e 4, nomeado como Gestão de Recursos Humanos e Desenvolvimento Corporativo, respectivamente. O Fator Gestão de Recursos Humanos considera os benefícios cedidos como forma de bonificação pela capacitação e empenho dos funcionários geram melhores resultados para a empresa, haja vista que um funcionário satisfeito trabalha bem, produzindo mais em menos tempo. Mas, o fatorial negativo para o ciclo de fabricação demonstra que a produção pode e deve ser mais eficaz, haja vista que o tempo gasto em demasia na fabricação aumenta os custos e reduz a margem lucrativa da empresa.

O Fator 4, denominado Desenvolvimento Corporativo é uma composição de variáveis que atentam para a eficiência da gestão, buscando através da qualificação e da diversidade de produtos em decorrência da promoção de pesquisas, do treinamento de funcionários e da abertura de novos mercados o desenvolvimento da economia da empresa. Estando, esse desenvolvimento reprimido pelo fato de não haver financiamentos de longo prazo suficiente para tal.

Tabela 7
Fatores 3 e 4

Gestão de Recursos Humanos		Desenvolvimento Corporativo	
DESENVOLVIMENTO DE EMPREGOS/EMPREGADOS	,822	DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS	,816
PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA GESTÃO	,659	DIVERSIFICAÇÃO DE CLIENTES	,532
PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NOS LUCROS E RESULTADOS	,507	MAIS TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	,461
MAIOR NÍVEL DE TITULAÇÃO DE EMPREGADOS	,396	GESTÃO DE PROJETOS	,396
PERCEPÇÃO DA MARCA	,326	MAIS PESQUISA DE MERCADO	,365
FINANCIAMENTO DE LONGO PRAZO	,305	FINANCIAMENTO POR MEIO DE CAPITAL DE RISCO	,342
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NA CARREIRA DO FUNCIONÁRIO	,295	CONTINUIDADE DE GESTÃO	,334

Fonte: Cálculo dos autores.

O Fator 5 classificado como Eficiência Funcional, demonstra que o financiamento para capital de giro atrelado a uma boa gestão de projetos e fluxo de caixa, bem como ao desenvolvimento profissional dos empregados resultam em um melhor atendimento das necessidades dos clientes e, conseqüentemente a satisfação e fidelização destes. O Fator 6 denominado Oportunidades Potenciais traduz que a realização de parcerias estabelecidas de forma tática podem aumentar a participação da empresa no mercado e instituir uma imagem consistente resultando positivamente em benefícios potenciais tanto para a empresa como para seus funcionários.

Tabela 8
Fatores 5 e 6

Eficiência Funcional		Oportunidades Potenciais	
FINANCIAMENTO PARA CAPITAL DE GIRO	,869	MAIS PARTICIPAÇÃO DE MECADO	,881
MAIOR PORCENTAGEM DE CLIENTES FIDELIZADOS	,701	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES NO GOVERNO	,552
MENOS RECLAMAÇÕES DE CLIENTES	,410	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	,525
MELHOR GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	,368	PERCEPÇÃO DA MARCA	,367
GESTÃO DE PROJETOS	,296	MAIS TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	,285
MAIS TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	,261	POLÍTICA DE BENEFÍCIOS PARA OS FUNCIONÁRIOS	,260
MAIOR NÚMERO DE NOVOS PRODUTOS	,239	MAIOR PORCENTAGEM DE CLIENTES FIDELIZADOS	,241
		FINANCIAMENTO POR MEIO DE CAPITAL DE RISCO	,230

Fonte: Cálculo dos autores.

A Tabela 9 apresenta dois fatores semelhantes que se completam que é a Logística e o Desempenho Operacional. O fator 7 traduz que a empresa ao trabalhar bem sua logística consegue desempenhar um trabalho mais eficiente e eficaz, realizando pesquisas de mercado e efetuando suas entregas pontualmente, fazem com que a imagem e a marca da empresa seja valorizada. O fator 8 demonstra que a interação entre empresa e comunidade propicia um melhor resultado quando se fala em prospecção de clientes, isso porque há uma percepção natural das necessidades comuns (tanto da comunidade como dos funcionários) fazendo com que a empresa consiga supri-las e conseqüentemente, aumentar seu mercado de atuação.

Tabela 9
Fatores 7 e 8

Logística		Desempenho Operacional	
ENTREGAS PONTUAIS	,861	MAIOR % DE CLIENTES PROSPECTADOS QUE CONCRETIZAM OPERAÇÕES	,830
MAIS PESQUISA DE MERCADO	,702	POLÍTICA DE BENEFÍCIOS PARA OS FUNCIONÁRIOS	,464
CLIENTES QUE MELHORAM A IMAGEM DA EMPRESA	,581	CONTINUIDADE DE GESTÃO	,426
PERCEPÇÃO DA MARCA	,318	IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NA CARREIRA DO FUNCIONÁRIO	,418
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NA CARREIRA DO FUNCIONÁRIO	,207	MAIOR ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE	,324
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	,181	GESTÃO DE PROJETOS	,287
MENORES CUSTOS OPERACIONAIS POR EMPREGADO	,172	MAIOR NÍVEL DE TITULAÇÃO DE EMPREGADOS	,263
DIVERSIFICAÇÃO DE CLIENTES	,170	MENOR TEMPO ENTRE PEDIDO E ENTREGA	,251

Fonte: Cálculo dos autores.

Na Tabela 10 temos o fator 9 denominado Organização e o fator 10 chamado Desenvolvimento de Soluções. O fator organização esta relacionado ao fato de que o ciclo de fabricação reduzido faz com que haja também uma redução em seus custos por empregado, fato que torna o processo mais eficiente e resulta na redução de reclamações por parte dos clientes que terão seus pedidos entregues em tempo hábil. O Fator Desenvolvimento de soluções caracteriza-se por relacionar variáveis que dotam a empresa da tendência ao investimento na diversificação de sua linha de produção, haja vista que a concessão de financiamentos não reembolsáveis incentiva a fabricação de novos produtos e a oferta de treinamento à seus funcionários para tal, resultando na maior percepção da marca.

Tabela 10
Fatores 9 e 10

Organização		Desenvolvimento de Soluções	
MENORES CUSTOS OPERACIONAIS POR EMPREGADO	,721	FINANCIAMENTOS NÃO REEMBOLSÁVEIS	,811
MENOR TEMPO DE CICLO DE FABRICAÇÃO	,711	MAIOR NÚMERO DE NOVOS PRODUTOS	,570
MENOS RECLAMAÇÕES DE CLIENTES	,616	MELHOR GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	,455
IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES NO GOVERNO	,418	PERCEPÇÃO DA MARCA	,413
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NA CARREIRA DO FUNCIONÁRIO	,322	MAIOR NÍVEL DE TITULAÇÃO DE EMPREGADOS	,301
MAIOR NÚMERO DE NOVOS PRODUTOS	,211	MAIS TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	,266

Fonte: Cálculo dos autores.

O Fatores 11 e 12 contido na Tabela 11 mantém um elo de ligação, haja vista, que fator ampliação produtiva como o fator Investimento se preocupam em investir seu capital em maiores gastos com pesquisa e desenvolvimento, pois, a fabricação de produtos diversificados

provoca a ampliação do seu mercado consumidor e conseqüentemente as vendas e as contas a receber. Junto com o fator ampliação produtiva, deve haver uma preocupação da empresa em melhor gerenciar seu fluxo de caixa e a obtenção de financiamento de longo prazo, da mesma forma o fator investimento se preocupa em diminuir o tempo gasto entre pedido e entrega.

Tabela 11
Fatores 11 e 12

Ampliação Produtiva		Investimento	
MAIOR % DE VENDAS DE NOVOS PRODUTOS	,865	MAIS INVESTIMENTO DE CAPITAL	,853
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NA CARREIRA DO FUNCIONÁRIO	,515	MAIS GASTOS COM P&D	,391
DIVERSIFICAÇÃO DE CLIENTES	,504	MENOR TEMPO ENTRE PEDIDO E ENTREGA	,379
MELHOR GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA	,337	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES NO GOVERNO	,349
MAIOR NÍVEL DE TITULAÇÃO DE EMPREGADOS	,312	MAIOR QUANTIDADE DE CONTAS A RECEBER S/ VENDAS	,346
MAIS GASTOS COM P&D	,291	POLÍTICA DE BENEFÍCIOS PARA OS FUNCIONÁRIOS	,269
FINANCIAMENTO DE LONGO PRAZO	,272		
MAIOR QUANTIDADE DE CONTAS A RECEBER S/ VENDAS	,225		

Fonte: Cálculo dos autores.

Na Tabela 12, o Fator 13 denominado Eficácia de Resultados relaciona-se ao fato de que o estabelecimento de alianças estratégicas aliadas à gestão de projetos, fazem com que o processo produtivo aperfeiçoado fazendo com que haja menos reclamações de clientes e, conseqüentemente, maior retorno sobre as vendas efetuadas. Para isso, faz-se necessário que haja uma atenção especial à continuidade de gestão, aos gastos com Pesquisa e Desenvolvimento, o que percebe-se que não acontece face os valores obtidos por essas variáveis.

O Fator Vendas, assim denominado o Fator 14, faz alusão à pujança nas vendas obtida pelo aperfeiçoamento dos funcionários proporcionado pela oferta de treinamentos e do incentivo concedido ao ofertar aos responsáveis pelo crescimento do empreendimento que é a força humana uma parte nos lucros obtidos ao final do exercício, isso faz com que mais clientes sejam prospectados, dado que a satisfação no trabalho rende frutos positivos resultando em um produto cada vez melhor e com isso incidam em menos reclamações. As empresas industriais devem estar atentas à eficiência para que não haja desperdício de tempo, buscando fazer com que o tempo entre pedido e entrega seja reduzido e com que seus produtos sejam fabricação em menos tempo, pois são fatores preponderantes para o aumento efetivo das vendas e segundo os número obtidos estes não foram satisfatórios.

Tabela 12
Fatores 13 e 14

Eficácia de Resultados		Vendas	
MAIOR RETORNO S/ VENDAS	,790	MAIOR QUANTIDADE DE VENDAS	,705
FINANCIMENTO POR MEIO DE CAPITAL DE RISCO	,361	PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NOS LUCROS E RESULTADOS	,658
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	,350	MAIS TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	,223
GESTÃO DE PROJETOS	,310	MENOS RECLAMAÇÕES DE CLIENTES	,206
MENOS RECLAMAÇÕES DE CLIENTES	,224	DIVERSIFICAÇÃO DE CLIENTES	,173

Fonte: Cálculo dos autores.

O Fator Fidelização observado na Tabela 13, traduz o conceito de que a força que determinada marca ou produto exerce no mercado é resultado de um planejamento e de uma gestão de projetos organizada, refletindo de maneira positiva na fidelização e preferência do cliente pelo produto. Para tanto, algumas atividades do tipo pesquisas de mercado, maior quantidade de vendas, política de benefícios para funcionários devem ser observadas no sentido de satisfazer a todos os envolvidos e fazer com seja mantida a preferência pelo produto.

Tabela 13

Fator 15

Fidelização	
MAIOR % DE VENDAS REPETIDAS	,871
CLIENTES QUE MELHORAM A IMAGEM DA EMPRESA	,294
POLÍTICA DE BENEFÍCIOS PARA OS FUNCIONÁRIOS	,277
GESTÃO DE PROJETOS	,232

Fonte: Cálculo dos autores.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação dos Direcionadores de Valor é o aspecto mais relevante no processo de criação de valor de uma empresa, ciente disso, essa análise buscou junto aos gestores e demais funcionários detentores de conhecimento na área, identificá-los e mensurar o grau de importância que um conjunto de Direcionadores Financeiros e Não-Financeiros exerce nesse sentido para a mensuração da rentabilidade das Indústrias de Laticínio da cidade de Sousa/PB.

Como resultado desta análise constatou-se que os respondentes conferiram elevada relação com a geração de valor aos Direcionadores de Valor Não-Financeiros, onde a Qualificação Funcional, a Experiência e a Reputação dos Administradores, as Relações Interpessoais com a comunidade e clientes, representam os maiores graus de importância nesse processo. Alguns Direcionadores Financeiros, como Maior Quantidade de Contas a Receber sobre Vendas, Alianças Estratégicas, Maior Quantidade de Vendas, também foram pesquisados e observou-se que estes apresentam alto grau de importância para a agregação de valor, evidenciando, desta forma, que a conexão existente entre Direcionadores Financeiros e Não-Financeiros é importante no processo como um todo.

Observa que, algumas variáveis que representam um papel significativo no ambiente empresarial como Percepção da Marca, Mais Participação de Mercado e Identificação de Oportunidades no Governo apareceram nesta pesquisa representando um baixo grau de importância no processo de valoração, sinalizando que a gestão de recursos humanos representa para essas empresas o Diretor mais eficaz, confirmando uma tendência mundial que admite ser o Capital Humano das empresas o maior patrimônio das organizações modernas, como afirma Low e Kalafut (2003, apud Santos, 2007, p. 24) o capital intelectual representa o principal ativo da organização na nova economia, suplantando os recursos naturais, maquinário e até mesmo o próprio capital financeiro.

Conclui-se que os fatores gerados constituem dois grandes grupos de direcionadores de valor, o grupo Gestão de Recursos Humanos e Gestão Corporativa. No Grupo Gestão de Recursos Humanos, constatou-se que a relação empresa-funcionário deve disponibilizar, além das necessidades mínimas de trabalho e segurança, alternativas de valoração, benefícios e ascensão funcional. No Grupo Gestão Corporativa observou-se uma interação entre diferentes partes da organização com o objetivo de dilatar o valor da empresa, além de corroborar para o seu acesso ao capital como forma de se conservar no mercado.

O tamanho reduzido da amostra se justifica pelo fato de que as empresas de Laticínio da cidade de Sousa/PB são basicamente de pequeno e médio porte, fato que restringe, em parte, o número de gestores e responsáveis por setores das mesmas. Entretanto, essa limitação não torna inválido o resultado obtido, apenas se recomenda que à medida que for possível coletar um volume maior de dados primários, haja também a ampliação do escopo do trabalho. Sugerimos a aplicação do mesmo estudo em outros setores da industriais do agronegócios.

REFERÊNCIAS

POUERI DO CARMO MÁRIO. **A análise da cadeia de valor como ferramenta de criação de valor: Um ensaio sobre a relação entre cost drivers e value drivers.** Artigo disponível no end.: <http://www.ccontabeis.com.br/conv/t14.pdf>, acessado em 20/04/2010 às 13:35 hs.

MARTINS, Eliseu. **Avaliação de Empresas: Da mensuração Contábil à Econômica.** Editora Atlas. 2006.

SCHMIDT, Paulo et al. **Avaliação de Empresas. Foco na Análise de Desempenho para o Usuário Interno. Teoria e Prática.** Editora Atlas. 2006.

ALVES, Daniele Rodrigues. **Industrialização e comercialização do leite de consumo no Brasil.** (200x, p. 75)

TABELA EVOLUÇÃO DA PROD LEITE NA PB disponível no endereço: <http://www.cnppl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/grafico02.71.php> acessado em 07/05/2010 às 09h28min

FINURAS, Paulo. Recursos Humanos Magazine Nº 5 Novembro/Dezembro 1999. Disponível on line no endereço eletrônico: <http://clix.expressoemprego.pt/PageTree.aspx?Id=4157>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.vi p/ http://inf.unisul.br/~ines/pccsi/O_PROJETO_DE_PESQUISA_2004B.doc

OLIVEIRAN, Paulo Henrique F. C. **Amostragem Básica. Aplicação em Auditoria.** Ed. Ciência Moderna. 2004.

VIEIRA, Sônia. **Elementos de estatística.** São Paulo: Atlas. 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica.** Ed. Pioneira. 1999.

Young e O'Byrne. **EVA e Gestão Baseada em Valor. Guia prático para implementação.** 2003. Ed. Bookman.

CERBASI, Gustavo Petrasunas. **Metodologias para determinação do valor das empresas: Uma aplicação no setor de geração de energia elétrica.** 2003.

Pacheco, André Augusto Spicciati. **Avaliação de Empresas: Uma pesquisa sobre as metodologias e suas aplicações.** 2004.

LIMA, Fabiano Guasti. **Metodologia para Determinação do Valor das Empresas: Uma Aplicação no Setor de Calçados de Franca.** (Ano x)

ALMEIDA, Maria Goreth Miranda; HAJI, Zaina Said El. **Mensuração e Avaliação do Ativo: uma Revisão Conceitual e uma Abordagem do Goodwill e do Ativo Intelectual**. Fipecafi. São Paulo. 1997.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Avaliação de Resultados e Desempenhos. Controladoria. Uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. Ed. Atlas. 2007.

Moraes e Abiko. **A Utilização da Análise Fatorial para a Identificação de Estruturas de Interdependência de Variáveis em Estudos de Avaliação Pós-Ocupação**. 2006.

SILVA *et al.* 2007. Replicabilidade do Modelo dos Cinco Grandes Fatores em medidas da personalidade. Publicado na Revista ISSN 1982 – 1913. 2007, Vol. I, nº 1, 37-49, disponível em <http://www.fafich.ufmg.br/mosaico/index.php/mosaico/article/viewFile/7/5> acessado em 16 de junho de 2010.

COSTA, Giovani Glaucio de Oliveira. 2006. **Um Procedimento Inferencial para Análise Fatorial Utilizando as Técnicas Bootstrap e Jackknife: Construção de Intervalos de Confiança e Testes de Hipóteses**. Tese de Doutorado. Disponível no endereço eletrônico: http://www.lambda.maxwell.ele.puc-rio.br/8741/8741_5.PDFXXvmi=CbTSQg8BgL0aZ0rkLnjneAXHl6H0Wn2zzWrqdA2um2G138HOv2cKDbZia0fx2P80iAdTCIgFoDIwkx4mLO1Xh0gs0w23nb3HLgBn0S4pvNWRm1f8Qg79hnDhVFljQp1CHD1Hv673T5Vg7bpZsw9KVM3RrocjOeVvRXeo4mrZrogABGz4dIPauS2Xieh7seEldSKifdhICzidfSitC8E81H6jVorpD6LQ0wagKr0m1jBhcTMP2rX395n5tQv8Xi0

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 14. ed. Campus, 1998.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. **Capital Intelectual: Verdades e Mitos**. 2000.

SANTOS, José Luiz dos, et all. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007.