

POTENCIAL DE USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS FLORESTAIS

FARIA, Luiz Carlos de

Docente da Faculdade de Engenharia Florestal de Garça

RESUMO

No mercado competitivo verificado recentemente, o bom desempenho das empresas está intimamente relacionado com a satisfação dos clientes, empregados, acionistas, sociedades e fornecedores. Os indicadores de desempenho (ID) estabelecidos nas décadas de 20 e 30, que medem basicamente os custos de produção, já não são capazes de garantir essas condições. No setor industrial já são utilizados, com sucesso, IDs sofisticados para apoio a gestão empresarial. Mesmo nesse setor, entretanto, a implantação de IDs nem sempre ocorrem de maneira simples, pois implica em grandes mudanças estruturais nas empresas. Sua utilização para apoio a gestão de empreendimentos florestais ainda é incipiente e carece de estudos para a adequada adaptação de seus conceitos e ferramentas. Isso se deve, em parte, pela grande influência dos fatores ambientais no sistema produtivo florestal. Considerando que a utilização de ID no setor florestal pode contribuir para viabilizar o anseio de toda a sociedade que é a gestão de florestas “ecologicamente adequada, economicamente sustentável e socialmente justa”, o seu potencial de uso é grande.

Palavras Chave: Indicadores, Desempenho, Gestão, Silvicultura.

ABSTRACT

In the competitive market verified recently, the good performance of the companies is related with the satisfaction of the customers, employees, stockholders, society and suppliers. The performance indicators (PI) established in past, that measure the production costs basically, already is not capable to guarantee these conditions. Nowadays, the industrial sector already uses with successful results sophisticated PIs to support the enterprise management. Exactly in this sector, however, an implantation of PIs doesn't occur in simple way because this implies in great structural changes in the companies. Its use for support the management of forest enterprises still is incipient and lacks of studies for the adequate adaptation of its concepts and tools. This if must, in part, for the great influence of the ambient factors in the forest productive system. Considering that the use of PIs in the forest sector can contribute to adequate management of forests, its potential of use is great.

Keywords: Indicators, Performance, Management, Forestry.

1. INTRODUÇÃO

A posição competitiva atual de uma organização e o planejamento de sua estratégia futura só podem ser obtidos quando se dispõe de informações adequadas para isso. Informações que representem de forma mais completa e fiel a realidade e que possibilitem uma análise dos vários fatores envolvidos no processo decisório são fatores decisivos para o sucesso das organizações no mercado globalizado atual. Essas informações podem ser fornecidas por indicadores de desempenho (IDs), dentro de Sistemas de Medição de Desempenho (SMD). Os IDs são úteis para descrever processos, identificar necessidades e melhorar o desempenho. Numa ótica da gestão pela qualidade, desempenho está intimamente relacionado com a satisfação dos clientes, empregados, acionistas, sociedades e fornecedores da empresa. Os IDs estabelecidos nas décadas de 20 e 30 já não são capazes de garantir essas condições, uma vez que medem basicamente os custos de produção. O desenvolvimento de IDs relacionados não só a questões financeiras é imprescindível para a manutenção da empresa em um mercado altamente competitivo, como verificado recentemente no setor florestal.

2. CONTEÚDO

A medição de desempenho (MD) caracteriza-se por um conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que visam quantificar variáveis e atributos de atividades que já foram realizadas, executadas ou exercidas, com o objetivo de aperfeiçoá-las (Kiyon, 2001). O autor apresenta os seguintes objetivos para se medir o desempenho: comunicar a estratégia e clarear valores; identificar problemas e oportunidades; diagnosticar problemas; entender o processo; definir responsabilidade; melhorar o controle e planejamento; identificar quando e onde a ação é necessária; guiar e mudar comportamentos; tornar o trabalho realizado visível; favorecer o envolvimento das pessoas; servir de base para um sistema de remuneração; e tornar mais fácil o processo de delegação de responsabilidade. Complementarmente, a medição e avaliação de desempenho da eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação, lucratividade, etc, são partes integrantes dos sistemas de suporte ao processo de gestão da empresa que busca a competitividade (Schmoeckel, 2002).

No setor industrial já são utilizados com sucesso SMD sofisticados. Entretanto, o setor florestal ainda carece de pesquisas para a adequada adaptação de seus conceitos e ferramentas. A grande influência de fatores ambientais no processo produtivo florestal é uma grande limitação, pois torna a padronização de processos e de qualidade do produto uma tarefa bastante difícil. Aliado a isso, a implantação de SMD implica em mudanças estruturais nas empresas, que nem sempre ocorrem de maneira simples. Stevanato (1995), por exemplo, conduziu um estudo em que propôs a introdução de um SMD para monitorar todas as funções organizacionais de uma empresa em tempo real. Em tese, os IDs conduziram a reformulação de processos de trabalho, à alteração na estrutura organizacional e à reformulação da

mentalidade gerencial e da cultura organizacional. Entretanto, o autor concluiu que as resistências internas foram tão fortes que praticamente desvirtuou o sistema, tornando-o um simples instrumento de apoio a execução eficiente de rotinas já existentes na empresa. O autor justificou o fracasso devido ao medo do futuro (mudanças) e do passado (falência), por parte dos controladores da empresa. O estudo demonstrou que o desenvolvimento de um sistema de informação, mais do que um problema técnico, envolve questões psicossociais difíceis de serem equacionados na prática.

A não existência de um Sistema de Informações de Apoio a Tomada de Decisão na organização, todavia, não implica que não se possam ser tomadas decisões corretas. Em verdade, o que se observa frequentemente é que as decisões mais importantes são baseadas em dados históricos e nas experiências individuais de administradores qualificados (Lapolli, 2003). Isso implica, entretanto, no risco de uma decisão errônea afetar todo um processo produtivo, as vezes causando grandes prejuízos econômicos e materiais.

A adaptação de ferramentas de gestão do setor industrial para o florestal não é uma tarefa fácil. Enquanto que uma fábrica de parafusos, por exemplo, está submetida a efeitos climáticos desprezíveis, a produção florestal está afetada por chuvas, temperaturas e ventos, exibindo variações das mais diversificadas, afetando consideravelmente o produto final (Almeida, 2002 e Guazzi, 1999). Os autores ressaltam ainda que as dificuldades do setor florestal, quando comparado com a indústria, são inúmeras, devido principalmente, à incerteza dos padrões técnicos e a sazonalidade das operações.

Um bom ID que poderia ser utilizado em um SMD para a atividade florestal é o índice de sítio. Ele agrega importantes informações que podem ser utilizadas no processo de gestão florestal. A determinação da capacidade do sítio é uma prática comum no manejo florestal para classificar povoamentos segundo sua capacidade produtiva e para a predição da produção (Scolforo, 1998). A definição de sítio, para fins de manejo florestal, é um conjunto de fatores climáticos (precipitação, temperatura etc), edáficos e biológicos que influenciam o desenvolvimento de povoamentos florestais em um determinado local (Scolforo, 1998). O termo sítio pode ser utilizado tanto para designar área ou local que comporta árvores em crescimento como capacidade desta área em possibilitar o crescimento das árvores (Spurr, 1952).

3. CONCLUSÕES

Os indicadores de desempenho, dentro de SMD, é uma ferramenta utilizada com sucesso em algumas áreas do setor industrial. Sua utilização para o apoio a gestão de empreendimentos florestais ainda é incipiente. Isso se deve, em parte, pela dificuldade de adaptação de seus conceitos e ferramentas em sistemas biológicos de produção, sujeitos a fatores ambientais de difícil controle. Deve-se considerar que a utilização de SMD pode contribuir viabilizar o paradigma da gestão de florestas de forma “ecologicamente adequada, economicamente sustentável e socialmente justa”, que é o anseio de toda a sociedade. Como foi colocado apropriadamente por Rodriguez (1998), produzir sob condições adequadas de manejo sempre foi o ideal do profissional florestal e, pela sua experiência e formação, lhe é devido a capacidade técnica e a

liderança fundamental para a definição dos critérios e indicadores de monitoramento da sua própria atividade.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A.R.C. de Gerenciamento de custos baseado em atividades: uma proposta para o setor florestal. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2002. 119p.

GUAZZI, D.M. Utilização do QFD como uma ferramenta de melhoria contínua do grau de satisfação de clientes internos. Uma aplicação em cooperativas agropecuárias. Universidade Federal de Santa Catarina. Tese (Doutorado) Florianópolis / SC . 1999. 226p.

KIYAN, F.M. Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico. Dissertação, Escola de Engenharia de São Carlos, USP. 2001. 118p.

LAPOLLI, P.C. Implantação de sistemas de informações gerenciais em ambientes educacionais. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003. 98p.

RODRIGUEZ, L.C.E. Monitoramento Florestal: iniciativas , definições e recomendações. SÉRIE TÉCNICA IPEF, v. 12, n. 31, p. 9-22, abril, 1998.

SCHMOECKEL, P. S. Implantação de indicadores de performance em uma indústria metalúrgica – uma contribuição à gestão de resultados. Dissertação Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002. 152p.

SCOLFORO, J.R.S. Modelagem do crescimento e da produção de florestas plantadas e nativas. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 453p.

SPURR, S.H. Forest inventory. New York: Ronald Press, 1952. 476p

STEVANATO, L.A. Compreendendo as dificuldades na implantação de um sistema gerencial: contribuição do modelo de mudança organizacional de larga escala. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V.1, n. 1, 2º sem./1995.