

Análise dos resultados alcançados por uma organização especializada em fruticultura no interior do Rio Grande do Norte ao adotar o sistema de Gestão por Resultados

MONALISA TATIANE DE MEDEIROS FREITAS

(Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA) tatianemedeirosf@hotmail.com.br

SUELY XAVIER DOS SANTOS

(Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA) suely.xavier@ufersa.edu.br

Resumo: Dentre os múltiplos modelos de gestão empresarial e de pessoas relacionados às formas de gerenciamento que busquem agregar valor e ganhar competitividade a partir da qualidade do produto ou serviço final, tem-se o modelo de Gestão por Resultados. Nesse modelo, a organização planeja, estabelece metas e resultados finais bem definidos, e molda toda sua estrutura para alcançá-los. Com o propósito de conhecer o modelo de Gestão por Resultados em um contexto específico, este trabalho propõe-se a analisar os resultados da implementação do sistema de Gestão por Resultados em uma empresa localizada no interior do Rio Grande do Norte, especializada em plantio, colheita, armazenamento e escoamento de frutas para o Brasil e exterior. Nesse sentido, estabelece-se como problema de pesquisa: quais os resultados organizacionais obtidos a partir da implementação do sistema de Gestão por Resultados? Para responder ao problema, foi realizada uma entrevista com dois gestores da empresa a partir de um roteiro estruturado com perguntas relativas às etapas de implementação da Gestão por Resultados, e para análise dos dados, utilizou-se de análise descritiva. A pesquisa concluiu que a empresa obteve resultados significativos na parte administrativa e produtiva, maior controle e diligência no alcance dos resultados estabelecidos.

Palavras-chave: Gestão. Gestão por resultados. Fruticultura.

Analysis of the results achieved by an organization that specializes in fruit growing in the countryside of Rio Grande do Norte when adopting the management by results system

Abstract: Among the multiple models of business management and people related to the forms of management that seek to add value and gain competitiveness from the quality of the product or service, there is the Management by Results model. In this model, the organization plans, establishes goals and well-defined results, and shapes its structure in order to achieve them. With the purpose of meeting the Management by Results model in a specific context this work purposes to analyze the results of implementing the Management by Results model in a company located in the countryside of Rio Grande do Norte, which is specialized in planting, harvesting, storing and distributing fruits in Brazil and abroad. In this sense, a research problem is established: what are the organizational results obtained by implementing Management by Results system? To answer the problem, an interview was conducted with the managers of the company starting with a structured script with questions related to the steps of the implementation and descriptive analysis was used to analyze the data. The research concluded that the company has achieved significant results in the administrative and the productive areas, and greater control and diligence in achieving previously established results.

Keywords: Management. Managing for results. Orchardring.

INTRODUÇÃO

Os avanços no processo de globalização e as inúmeras inovações tecnológicas estão trazendo consigo intensas modificações econômicas, políticas e sociais. Os consumidores tornaram-se mais exigentes e com isso as organizações tiveram que realizar reformulações para manterem-se no mercado.

Em função do aumento gradativo da competitividade, manter-se em crescimento no mercado ou conquistar novos segmentos requer das organizações dedicação constante na busca de uma estratégia que lhes proporcione vantagem competitiva. De acordo com Henderson (1998), o primeiro passo para isto é o reconhecimento do que a empresa é, e o que ela tem no momento, pois seus competidores mais fortes são aqueles que possuem características mais semelhantes às suas, e para crescer e prosperar é preciso expandir o mercado no qual se consegue manter um determinado benefício.

Porter (1999) defende que para alcançar esse desempenho superior e obter uma vantagem competitiva, as organizações precisam ser flexíveis, responder com rapidez as mudanças de mercado, e possuir eficiência operacional e um bom posicionamento estratégico, realizando atividades distintas de seus concorrentes ou realizando as mesmas atividades de maneira diferente.

De acordo com Roman *et al.* (2012), atualmente, a capacidade de competição de uma organização depende da capacidade de mudar e de desenvolver novas direções estratégicas. O processo de pensar o novo, de considerar ideias e soluções ainda desconhecidas, assume um papel importante em termos de aquisição de vantagem competitiva. Na visão do autor, o fator de competitividade corresponde às variáveis nas quais a organização precisa apresentar bom desempenho para sobreviver e se destacar em relação ao mercado.

Em busca desse fator de competitividade, as organizações buscam diversas ferramentas e modelos de gestão que proporcionem um elevado nível de qualidade do produto ou serviço, e comprometimento por parte dos colaboradores com os objetivos e metas da organização.

Entre esses múltiplos modelos de gestão empresarial e de pessoas relacionados às formas de gerenciamento que busquem agregar valor e ganhar competitividade a partir da qualidade do produto ou serviço final, pode-se citar o modelo de Gestão por Resultados.

Na gestão por resultados, a organização planeja, estabelece metas e resultados finais bem definidos, e molda toda sua estrutura para alcançá-los a partir de planejamentos, demonstrações dos objetivos finais pretendidos aos colaboradores, incentivo a participação para deixá-los cientes do quanto sua contribuição é essencial, políticas de motivação, reuniões de acompanhamento, etc. Nesse tipo de gestão, pode-se observar que o sucesso da qualidade vai além das ferramentas de trabalho e consiste em comprometimento da alta administração, melhoria contínua, capacitação e

motivação dos colaboradores.

Com o propósito de conhecer o modelo de gestão por resultados em um contexto específico, este trabalho propõe-se a verificar e analisar os resultados da implementação do sistema de Gestão por Resultados em uma empresa localizada no interior do Rio Grande do Norte, especializada em plantio, colheita, armazenamento e distribuição de frutas para o Brasil e exterior. Nesse sentido estabelece-se como problema de pesquisa: quais os resultados organizacionais obtidos a partir da implementação do sistema de Gestão por Resultados?

Com a finalidade de responder o problema de pesquisa estabelecido, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar os resultados organizacionais obtidos com a implementação do sistema de Gestão por Resultados, e os objetivos específicos buscam verificar a melhoria da qualidade do produto com a implementação do sistema de Gestão por resultados e avaliar sua influência no cumprimento das metas de vendas da organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

GESTÃO POR RESULTADOS - ABORDAGEM CONCEITUAL

Em meio à globalização, modernização e evolução tecnológica na qual a organização contemporânea está inserida, abriram-se novas oportunidades de crescimento e com isso surgiu também uma maior competitividade de mercado. Diante disso, os antigos modelos de gestão evoluíram para dar suporte às demandas nos ambientes empresariais e públicos, sendo necessário a implementação de novos modelos que proporcionem eficiência, qualidade, transparência e vantagem competitiva dentro das novas conjunturas econômicas.

Com essa evolução nos modelos de gestão, Pereira (1995) define que “O modelo de gestão é um conjunto de conceitos que, orientados por uma filosofia central, permitem a uma organização operacionalizar todas as suas atividades, tanto no seu âmbito interno quanto externo” (PEREIRA, 1995, p. 29).

A implementação de modelos de gestão em uma organização privada ou órgão público tem o objetivo de obter resultados e com isso caracterizar-se como uma estratégia. Segundo Guimarães e Campos (2009, p. 8), “a ideia de um escritório de gestão da estratégica pode ser definida como a unidade criada pelas organizações que buscam manter o foco na estratégia para coordenar e alinhar as atividades dessa organização”. No caso do Modelo de Gestão por Resultados, o gerenciamento da estratégia consiste em definir metas e objetivos (resultados) e orientar a organização de forma que possa alcançá-los com eficiência.

Com relação a essa orientação para resultados, Abrucio (1998 *apud* PERDICARIS, 2010) relata que suas origens estão na administração privada, mas tem seu uso dis-

seminado também no setor público com o movimento de reformas administrativas pautadas pela Nova Gestão Pública. Muitos países desenvolvidos a adotaram como forma de gerir suas atividades burocráticas e atingir melhor desempenho com a flexibilização da gestão.

Santos (2002) relata que ao investigar suas raízes, encontrou-as na década de 20, mais especificamente na GM, quando Alfred Sloan inovou as práticas de gestão implementando conceitos revolucionários que conduziram a GM à liderança no mercado de veículos automotivos, superando a Ford. Porém, naquela época os conceitos e práticas não vingaram certamente porque sua robustez, como modelo de gestão diferenciado, foi construída ao longo dos anos.

Contrário a isso, Lalane *et al.* (1998) relatam que o primeiro exemplo da gestão por resultados proveio da Suécia, na década de 80, e combinava vários instrumentos e estratégias consolidadas de estilos praticados em períodos anteriores. Conciliava participação de pessoal, garantia de emprego, qualidade de vida no trabalho e resultados empresariais.

Ao tratar do amadurecimento desse modelo de gestão, Santos (2002) defende que ele se deu nos trabalhos de Peter Drucker, que desenvolveu o arcabouço teórico do modelo, publicado na sua obra *Managing for Results*, em 1964. Segundo Drucker (1998 *apud* SANTOS, 2002), a premissa básica da gestão por resultados é que as empresas existem para produzir resultados fora delas, no mercado e na economia, e dentro só seriam produzidos custos.

Perdicaris (2010) pressupõe que nesse modelo devem ser estabelecidos previamente os resultados a serem alcançados porque sem isso todo o restante do processo perde o sentido e o processo político se descola do processo técnico. A estratégia deve ser suficientemente clara de forma a orientar o estabelecimento de indicadores e metas e, assim, permitir o alinhamento da organização.

Dado o foco no cumprimento de ações definidas, é necessária maior vinculação entre a alta direção e suas “unidades” operativas, para que sejam definidos as responsabilidades e compromissos mutuamente assumidos. Com o objetivo de fortalecer esse vínculo, acordos que estipulam os resultados a serem alcançados são, geralmente, articulados entre as duas partes. Nesse tipo de acordo, as unidades operativas se comprometem a cumprir com as metas previamente estabelecidas, enquanto a alta direção fornece incentivos que favorecem o alcance das metas. (CORRÊA, 2007, p. 500)

Para que haja essa maior vinculação e integração entre as unidades, Gabriel, Souza e Machado (2010) defendem a importância das ferramentas de comunicação que são determinantes para a qualidade da execução das ações estratégicas e obtenção dos resultados almejados por possibilitar a integração entre os objetivos, as metas definidas e os funcionários. De acordo com eles, o intuito é trabalhar com uma visão estratégica da comunicação que propicie que cada colaborador influencie nos projetos e nas decisões

da organização, vislumbrando um futuro onde a confiança, a motivação e o compromisso sejam comuns em toda a organização. Portanto, eles relatam que a comunicação deixou de ser um meio e passou a ser utilizada como ferramenta estratégica de resultados, auxiliando na melhoria da qualidade e produtividade através da valorização das pessoas, e da integração entre os interesses da empresa e de seus colaboradores, favorecendo o clima de compromisso.

As organizações almejam funcionários motivados e precisam saber o que os colaboradores esperam dela. Assim, conhecendo o potencial interno de motivação de cada pessoa e sabendo como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional, as chances de manter uma equipe motivada e comprometida com os resultados da empresa são muito maiores. (GONDIM, 2009, p. 9)

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR RESULTADOS

Holanda e Rosa (2004) subdividem esse processo de implementação de gestão por resultados em três etapas: Planejamento, implementação, e monitoramento e avaliação. Essas etapas são interligadas uma a outra e tem por objetivos simplificar todo processo para gerencia-lo de forma minuciosa, evitando imprevistos.

De acordo com eles, essa interligação entre as etapas geram um processo de retroalimentação que proporciona o permanente aprendizado e a melhoria da capacidade de inovação na gestão.

Planejamento

Para Holanda e Rosa (2004), o planejamento se inicia no processo de conhecimento da realidade que se quer trabalhar. A partir disso, formula-se o problema, que nada mais é do que a situação real comparada com uma ideal, ou desejável. Analisa-se as causas e consequências desse problema, elabora-se as políticas, e estabelece os objetivos e as metas de resultado e impacto, ou de mudanças pretendidas sobre a realidade. “São elaborados os programas e os projetos, tendo em vista implementá-los, através da alocação de recursos e do desenvolvimento de atividades/processo” (HOLANDA; ROSA, 2004, p. 12)

Para os autores, existem dois instrumentos úteis para a visualização das relações de causa e efeito do problema e que ajudam na formulação de objetivos e metas, são eles: a árvore de problema e a árvore de objetivos. A partir da primeira tem-se uma boa orientação a respeito das áreas que se deve trabalhar, os públicos-alvo para alterar o quadro de deficiência na oferta de serviços (causas) e os resultados e impactos esperados (efeitos). Com isso, usa-se a árvore de objetivos, onde são estabelecidos os objetivos e metas meios e fins, a magnitude dos programas, projetos e ações a serem implementadas, e os resultados e impactos esperados.

Por fim, Holanda e Rosa (2004) defendem que depois de analisada a situação, elabora-se um diagnóstico, definem-se os mecanismos e instrumentos de intervenção para o problema, e delinear-se a trajetória de implementação do programa ou projeto, estabelecendo previsões de transformações.

Implementação

A fase da implementação, para Holanda e Rosa (2004), consiste na etapa em que se iniciam as atividades para a realização do produto que foi projetado. É um momento em que se pode avaliar a consistência das proposições e da adequação dos recursos alocados aos produtos pretendidos, resultados e impactos.

Nesta etapa tem-se que avaliar a quantidade, a qualidade dos recursos, e a estrutura gerencial, para conduzir o processo de realização do produto da forma mais eficiente e eficaz. Exige-se uma ampla articulação entre setores, além de uma percepção bem definida do problema, dos objetivos e das metas de resultados e impactos que estão associados ao produto que está sendo gerado. É a etapa onde deve-se manter a comunicação entre todos os interessados do projeto, e gerar informações para alimentar o processo de monitoramento e avaliação.

Monitoramento e Avaliação

É a fase responsável por todo acompanhamento da implementação para evitar qualquer tipo de problema e garantir que se obtenha os resultados esperados.

Para os autores, o monitoramento e a avaliação são atividades distintas, mas que se relacionam, passando a primeira a subsidiar a segunda. São atividades que se iniciam na etapa de planejamento e tem como foco principal o acompanhamento sistemático dos processos e dos recursos, tendo em vista detectar desvios entre o projetado e o executado, e a aferição dos resultados e impactos decorrentes da implementação dos programas e projetos.

O processo de avaliação de desempenho é realizado a partir do padrão de resultados obtidos pelo servidor em função dos resultados por eles contratados e das metas estabelecidas no planejamento estratégico institucional. Essa avaliação, que abrange pessoas e equipes, viabiliza o acompanhamento sistemático de fatores e ações que asseguram a efetividade dos resultados, constituindo-se em uma ferramenta de gestão de grande importância. (GON-DIM, 2009, p. 4)

DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO

Por mais que a Gestão por resultados traga diversos benefícios as organizações, ela ainda apresenta alguns desafios ou barreiras a serem enfrentados em sua aceitação e

implementação.

De acordo com Perdicaris (2010), alguns desafios apontados dizem respeito ao estabelecimento de indicadores e metas, pois a relação causal entre as ações tomadas e os resultados alcançados nem sempre é clara, já que o tempo entre a implantação de uma política e a coleta de resultados pode ser longo. A escolha de quais indicadores devem ser utilizados para mensuração é outro ponto de controvérsia. Os indicadores representam o foco que irá se estabelecer em determinada política, e precisam ser em menor número possível, para possibilitar comunicação e o engajamento.

Para Guimarães e Campos (2009), o maior desafio para a implantação de um modelo de gestão por resultados efetivo é adequar o fluxo de informações quanto à performance para a alta administração, e gerar ações e contramedidas para adequação das ações em relação aos resultados esperados.

Por fim, Rosa, Holanda e Maia Júnior (2006) destacam em seu trabalho alguns outros desafios a serem transpostos na implementação da gestão por resultados: Orientar a cultura organizacional para resultados, para aceitar a responsabilização e para lidar com a avaliação; Implantar uma sistemática de avaliação, que é tradicionalmente relacionada principalmente a penalidades; Implementar um planejamento estratégico com a projeção de cenários e sistemas de avaliação periódica de políticas, de programas e de ações, indicando um processo de coleta de informações confiáveis; Propiciar o envolvimento de todos os níveis das instituições na implementação da gestão por resultados; e o fator Treinamento e capacitação como elementos-chave para o sucesso e a preparação do corpo funcional para as novas exigências que irão enfrentar.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi realizado em uma organização especializada em plantio, colheita, armazenamento e escoamento de frutas para o mercado interno e externo, localizada no interior do Rio Grande do Norte, que tem como uma de suas ferramentas administrativas o sistema de Gestão por resultados.

Para atingir os objetivos pretendidos, foi realizado uma pesquisa qualitativa e descritiva cujos resultados, segundo Moresi (2003), tratam de descrições detalhadas de situações, históricos de casos, eventos, pessoas, interações, comportamentos observados, experiências dos pesquisadores, extratos ou passagens inteiras de documentos, e registros de correspondência.

Diante disso, a pesquisa consiste em um estudo de caso, que, de acordo com André (2013), é uma modalidade de estudo que visa mostrar, por meio de um caso exemplar, como uma empresa ou organização pode estruturar e

-se e resolver problemas, focalizando um fenômeno particular, levando em conta seu contexto e suas múltiplas dimensões. Para Araújo *et al.* (2008), um estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Consoante a isso, nesta pesquisa inicialmente foi realizada uma revisão de literatura com a finalidade de adquirir conhecimento acerca da abordagem da gestão por resultados e suas etapas de implementação. Posteriormente, realizou-se a pesquisa de campo que teve como métodos de coleta de dados as observações *in loco* e a entrevista com dois gestores da organização tendo como instrumento de pesquisa um roteiro estruturado para analisar o funcionamento interno do sistema e obter dados relacionados ao objetivo geral e aos objetivos específicos propostos.

A análise de dados ocorreu de maneira individual, por meio da interpretação dos dados coletados com a colaboração do aporte teórico da pesquisa. Como explica Duarte (2002, p. 152), “Vencida a etapa de organização/classificação do material coletado, cabe proceder a um mergulho analítico profundo em textos [...] de modo a produzir interpretações e explicações que procurem dar conta [...] do problema e das questões que motivaram a investigação”.

Para o tratamento dos dados recorreu-se a uma técnica chamada de “análise de conteúdo” sugerida por Bardin (1979), que a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Objetivo geral deste estudo incide em analisar os resultados organizacionais de uma empresa especializada em fruticultura com a implementação do sistema de Gestão por Resultados, buscando responder o seguinte problema: quais os resultados organizacionais obtidos a partir da implementação do sistema de Gestão por Resultados?

A organização objeto deste estudo é uma empresa de caráter familiar, localizada na zona rural da cidade de Mossoró/RN, que vem atuando no mercado fruticultor há cerca de 20 anos. Iniciou-se com um pequeno lote de terra sendo administrado pelo proprietário que possuía formação superior em Engenharia Agrônômica.

Ao longo dos anos a organização cresceu, conquistou mercados internos e externos, tornou-se uma das grandes fazendas responsáveis pelo avanço desse setor na região, tendo aumentado significativamente sua área de plantio e seu corpo de funcionários, sendo administrada atualmente

pelo proprietário e aproximadamente quatro membros de sua família.

A organização em questão possui, entre suas ferramentas estratégicas, um sistema de Gestão por Resultados que é caracterizado por um estudo prévio de capacidade produtiva da organização, e posterior comercialização de seus produtos aos clientes tendo o número de produtos vendidos como resultado estabelecido a ser produzido e enviado.

Em seu estudo, Perdicaris (2010) pressupõe que primeiramente sejam estabelecidos tais resultados a serem alcançados porque sem isso todo o restante do processo perde o sentido. De acordo com ele, a estratégia deve ser suficientemente clara de forma a orientar o estabelecimento de indicadores e metas e, assim, permitir o alinhamento da organização para o alcance de seus principais objetivos.

Em conformidade com esse pensamento, Drucker (1998 *apud* SANTOS, 2002) defende que a premissa básica da gestão por resultados é que as empresas existem para produzir resultados fora delas, no mercado e na economia. Diante disso, como objetivos específicos foram estabelecidos: verificar a melhoria da qualidade do produto com a implementação do sistema de gestão por resultados; e, verificar a influência do sistema no cumprimento das metas de vendas da organização.

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO POR RESULTADOS

Como abordado anteriormente no arcabouço teórico, Holanda e Rosa (2004) subdividem esse processo em: Planejamento, implementação, e monitoramento e avaliação. Essas etapas são interligadas uma a outra e tem por objetivos simplificar todo processo para gerenciá-lo de forma minuciosa, evitando imprevistos.

A organização analisada, em seu processo de planejamento, realiza previamente estudos relacionados a situação econômica, as condições climáticas, e aos dados históricos pertinentes as médias de vendas da organização para a partir disso estabelecer médias de capacidade produtiva para o período. Em seguida, com uma estimativa da capacidade produtiva, a organização, ao estabelecer contato com os clientes cerca de dois ou três meses antes do início da safra, vende apenas a quantidade que será capaz de produzir e entregar, e essa quantidade que foi negociada passa a ser o resultado(meta) que a organização deverá moldar suas estratégias para alcançar.

A escolha desse modelo por parte dos gestores deve-se ao fato do plantio e comercialização de frutas e hortaliças requerer certos cuidados por se tratarem de produtos perecíveis que em muitos casos precisam ser transportados em condições específicas durante muitos dias em navios para chegarem ao seu destino com a qualidade exigida. Com isso, não se torna viável para eles manterem estoques esperando compradores diante do risco de haver prejuízos ou

do produto chegar ao comprador fora dos padrões exigidos.

Em conformidade com essa situação, Holanda e Rosa (2004) defendem que essa etapa de planejamento se inicia no processo de conhecimento da realidade que se quer trabalhar. A partir disso, formula-se o problema, analisa-se as causas e consequências desse problema, elabora-se as políticas, e se estabelece os objetivos e as metas de resultado e impacto, ou de mudanças pretendidas sobre a realidade.

No que diz respeito a etapa de implementação, a organização em questão estabelece os mecanismos e instrumentos de intervenção necessários para que haja o alcance dos resultados definidos. Para a avaliação de desempenho desses resultados são estabelecidos indicadores onde se realizam conferências entre seus dados atuais, seus dados históricos de produção de anos anteriores e as especificações exigidas pelos compradores para detectar se seus produtos estão dentro do nível de qualidade estabelecido.

Nessa etapa de implementação, Holanda e Rosa (2004) propõem exatamente isso. Para eles, depois de analisada a situação, elabora-se um diagnóstico, definem-se os mecanismos e instrumentos de intervenção para o problema, e delinear-se a trajetória de implementação do programa ou projeto, estabelecendo previsões de transformações.

Diante da necessidade de um rígido controle da qualidade, o monitoramento e a avaliação do sistema na organização analisada é realizado de forma empírica através de duas visitas diárias a área produtiva e aos setores administrativos para avaliar se a organização está funcionando de maneira satisfatória e alcançando os objetivos propostos. Há avaliações das condições climáticas, das formas de cultivo, da qualidade dos frutos colhidos, do armazenamento, do transporte e das quantidades produzidas, realizadas em consonância com a experiência dos engenheiros agrônomos que fazem as visitas e dos indicadores e médias produtivas pré-estabelecidos.

Essa última fase de monitoramento e avaliação, de acordo com Holanda e Rosa (2004), tem como foco principal esse acompanhamento sistemático dos processos e dos recursos, tendo em vista detectar desvios entre o projetado e o executado, e a aferição dos resultados e impactos decorrentes da implementação dos programas e projetos.

DESAFIOS E RESULTADOS ALCANÇADOS

Quanto a alguns desafios encontrados na implementação do sistema de gestão por resultados, na organização analisada pode-se observar evolução significativa em relação à cultura organizacional. Na conjuntura atual, foi relatado que a organização estabelece uma maior preocupação com a valorização dos funcionários e possui seus dados e relatórios sendo processados por equipamentos específicos com uma tecnologia bem superior ao encontrado no início de suas atividades facilitando a compreensão e o processamento de dados tornando-os mais confiáveis. No entanto, ainda enfrenta desafios quanto a divisão de tarefas e a

sistemática de avaliação dos colaboradores, que segundo o gestor, são questões que já estão sendo aperfeiçoadas.

No que se refere a desafios enfrentados por organizações ao adotar esse sistema, Rosa, Holanda e Maia Júnior (2006) destacam, em seu trabalho: Orientar a cultura organizacional para resultados; Implantar uma sistemática de avaliação; Implementar um planejamento estratégico com a projeção de cenários e sistemas de avaliação periódica de políticas, de programas e de ações, indicando um processo de coleta de informações confiáveis; Propiciar o envolvimento de todos os níveis das instituições na implementação da gestão por resultados; e o fator Treinamento e capacitação como elementos-chave para o sucesso e a preparação do corpo funcional para as novas exigências que a organização irá enfrentar.

Com relação aos resultados alcançados, considerando os objetivos específicos deste estudo que consistem em verificar a melhoria da qualidade do produto e o cumprimento das metas de vendas da organização com a implementação do sistema de Gestão por Resultados, pode-se inferir que essas mudanças relacionadas ao aperfeiçoamento do sistema causaram melhorias significativas. Planilhas e relatórios presentes na organização demonstram claramente a evolução da qualidade do produto ao longo dos últimos anos que pode ser resultante de diversos fatores ligados ao sistema como experiência adquirida, avanços tecnológicos, aperfeiçoamento contínuo e maior comprometimento dos colaboradores com os resultados organizacionais. Esse aumento no nível de qualidade do produto torna-se um grande elemento de vantagem competitiva diante do elevado nível de exigência dos consumidores atualmente.

Os gestores da organização ressaltam que, com a adoção desse sistema e essas modificações na cultura organizacional, tornou-se mais fácil alcançar os resultados estabelecidos, devido ao eficiente processo de planejamento, em que são previstas e apresentadas alternativas a algumas possíveis situações que dificultem o processo produtivo. Ao realizar um breve estudo dos relatórios da organização, os gestores constataram que, nos últimos anos, ela vem apresentando resultados positivos e satisfatórios quanto ao cumprimento de prazos, sendo destacado por eles que, na situação atual, de acordo com seu planejamento, apenas um sinistro de ordem totalmente imprevisível, como uma alteração climática substancial, poderia ocasionar desvios quanto ao cumprimento das metas estabelecidas com os compradores no processo de venda.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, pode-se observar que o sistema de Gestão por Resultados, apesar de pouco difundido em pesquisas no âmbito das empresas privadas no Brasil, apresenta diversas funcionalidades e possui a capacidade de adequar-se a diversos setores. Consiste em ser um sistema onde os gestores moldam toda a organização para o alcance

de determinados resultados já estabelecidos de acordo com os objetivos organizacionais.

Quando planejado e implementado de maneira eficiente, esse sistema possui a capacidade de gerar resultados bastante significativos que originem vantagem competitiva baseada em recursos tangíveis e intangíveis.

Com relação ao objetivo geral, a pesquisa evidencia que apesar de aplicado em um ramo de negócio peculiar, o sistema apresentou efeitos significativos com relação à evolução de suas atividades administrativas e produtivas, fornecendo a organização um maior controle de suas diligências para alcance dos resultados estabelecidos.

Tratando dos objetivos específicos, a organização demonstrou obter aumento contínuo na qualidade do produto ao longo dos anos e cumprir todos os prazos acordados com os clientes no processo de venda proporcionando a seus consumidores internos e externos produtos com todas as especificações exigidas e dentro do prazo desejado e estabelecido na negociação.

A presente pesquisa trouxe contribuições significativas em diversos aspectos. Em um primeiro momento, pode-se citar o relevante reforço que ela ofertará ao meio acadêmico tendo em vista que na investigação realizada para subsídio teórico foram constatadas diversas limitações relacionadas a pesquisas que analisem esse sistema em organizações do setor privado, assim como nas pesquisas com foco no ramo agrícola. Em seguida, durante o período de aplicação, sua contribuição está na possibilidade de analisar um modelo de gestão específico aplicado em uma organização de grande porte, avaliando suas influências e seus resultados, proporcionando à organização, durante seu processo de fornecimento de dados, uma autoavaliação com relação aos métodos de implementação, e um posterior *feedback* da análise externa, realizado após a análise dos dados recolhidos, que apresentará informações relevantes para que a empresa possa aperfeiçoar seu modelo e suas práticas de gestão.

Por fim, diante das limitações verificadas no meio acadêmico relacionadas as pesquisas acerca da Gestão por Resultados no setor privado para formação do arcabouço teórico e por não ter sido localizada nenhuma pesquisa sobre este sistema em organizações especializadas em agronegócio ou fruticultura, sugere-se a exploração dessa lacuna por parte de pesquisadores com a finalidade de ampliar o campo de pesquisas especializadas em estratégias e modelos de gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli. O que é um Estudo de Caso Qualitativo em Educação? **Revista da FAEEDBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p.95-103, dez. 2013.

ARAÚJO, Cidália *et al.* **Estudo de Caso**. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em: < http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, p.487-504, 2007.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Caderno de Pesquisas**, n. 115, p 139-154, mar. 2002.

GABRIEL, Diana Menezes; SOUZA, Taciana Costa Fernandes de; MACHADO, Wilma Miranda Tomé. A gestão para resultados no ministério da saúde: uma reflexão sobre práticas e instrumentos de comunicação. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010. **Anais...** Brasília, v. 1, n. 1, p.1-11, mar. 2010.

GONDIM, Desirée Custódio Mota. **Remuneração variável como impulsor na gestão por resultados**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. p. 1-19.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; CAMPOS, Eder Sá Alves. Programa estado para resultados: balanço da implementação de um escritório de apoio à gestão estratégica e gestão por resultados em Minas Gerais. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009. **Anais...** Brasília, 2009. v. 1, p. 1-28.

HENDERSON, Bruce D. As origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 1. p. 3-9.

HOLANDA, M. C.; ROSA, A. L. T. **Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado Do Ceará**. Nota Técnica, n.11. Fortaleza: IPECE, 2004.

LALANE, Bernard *et al.* 100 Anos de Gestão. **Executive Digest.**, Lisboa, n. 48, out. 1998. Disponível em: <<http://www.centroatl.pt/edigest>>. Acesso em: 3 abr. 2015.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. 2003. 108 f. Monografia (Especialização em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

PERDICARIS, Priscilla Reinisch. Alcances e limites da gestão para resultados: experiências brasileiras. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010**. Brasília, p.1-29, mar. 2010.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. São Paulo. 1995. 149 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV. 149 p.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? In: PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 2. p. 46-82.

ROMAN, Darlan J. *et al.* Fatores de competitividade organizacional. **Brazilian Business Review**, Vitória -ES, v. 9, n. 1, p. 27-46, jan./mar. 2012.

ROSA, Antônio Lisboa Teles da; HOLANDA, Marcos Costa; MAIA JÚNIOR, Francisco de Queiroz. O Marco Lógico da Gestão Pública por Resultados (GPR). **Ceará, A Prática de Uma Gestão Pública Por Resultados**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p.38-54, mar. 2006.

SANTOS, Jorge Luiz dos. **Tecnologias organizacionais e da informação como suporte à gestão por resultados no sistema bancário: o caso de uma instituição bancária catarinense**. 2002. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

