

Relacionando Fatores Contingenciais com o Uso de Indicadores de Desempenho em Empresas do Porto Digital

Autoria: Antônio André Cunha Callado, Aldo Leonardo Cunha Callado, Moisés Araújo Almeida, Fernanda Marques de Almeida Holanda

Resumo

O objetivo deste artigo é investigar a influência de fatores contingenciais sobre os padrões de utilização de indicadores de desempenho no âmbito das empresas do setor de informática localizadas no Porto Digital da Cidade de Recife/PE. Para a realização dessa pesquisa foram analisadas as práticas de uso de 37 indicadores de desempenho em 46 empresas localizadas na cidade de Serra Talhada. Os fatores contingenciais considerados foram o número de concorrentes, o tipo de produtos, os mercados para os quais as empresas comercializam seus produtos, o tempo de atuação das empresas no mercado, a divulgação de metas, o horizonte temporal do planejamento estratégico e o uso de mecanismos de feedback através do teste não-paramétrico de Mann-Whitney U. Os procedimentos estatísticos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico *STATISTICA for Windows*. Foi observado que apenas dois dos sete fatores contingenciais considerados não estão associados a diferenças de práticas de uso de indicadores de desempenho de maneira estatisticamente significativa. Também ficou evidenciado que, cada um dos cinco fatores se mostraram relacionados ao uso de indicadores de desempenho.

1. Introdução

A identificação e ponderação dos principais aspectos relacionados a um determinado contexto têm importante papel na tomada de decisões. Através da obtenção de informações relevantes, os gestores estarão mais aptos a escolher dentre as alternativas disponíveis.

A definição do que deve ser medido e avaliado no âmbito das atividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa simples. A determinação das medidas que devem ser utilizadas depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, de sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa, bem como da expectativa de uso gerencial posterior destes dados.

Ceretta e Quadros (2003) enfatizam que é fundamental desenvolver parâmetros de mensuração de desempenho consistentes e alinhados com a estratégia da organização, com os processos internos e com as novas tecnologias.

As medidas de desempenho devem ser voltadas para a avaliação que se pretende, dentre outras coisas, ao integrar as diferentes áreas de atuação da empresa. O desempenho atingido por uma certa área da empresa pode ser de grande importância para outra. Faz-se ainda necessário ressaltar que todos os dados referentes à performance da empresa são essenciais aos gestores.

Zilber e Fischmann (2002) consideram que a necessidade de competitividade da empresa impõe a utilização de instrumentos gerenciais, técnicas e métodos para que os gestores as utilizem como suporte à tomada de decisões, bem como forneçam avaliações conseqüentes em termos de sua monitoração e controle.

Nakamura e Mineta (2001) esclarecem que os executivos, em tendência crescente, estão reavaliando os sistemas de medição de desempenho das empresas, formulando indicadores que possibilitem monitorar a implementação da estratégia, bem como o que ocorre em seu ambiente, de modo a permitir reforços e alterações das estratégias competitivas.

O crescente interesse sobre as estratégias empresariais se deve ao complexo comportamento do ambiente externo das organizações, particularmente considerando a crescente competitividade. Para Mañas (2001), há uma crescente complexidade do ambiente

organizacional que dificulta a elaboração de estratégias empresariais, pois há uma necessidade de articular estas diversas variáveis que são interdependentes.

Para Thomsom jr. e Formby (1998), quanto mais competitivo for o mercado no qual uma empresa esteja atuando, menor tenderá ser a lentidão na qual será guiado seu processo interno de decisões estratégicas de mercado, bem como maior será o incentivo para a adoção de um comportamento que busque a maximização de lucros.

Ao analisarem os principais aspectos inerentes às estruturas de mercado, McGuigan, Moyer e Harris (2004) destacam que as empresas devem considerar dentro de sua relação com o mercado os seguintes aspectos:

- O número de empresas que atuam no setor;
- O tamanho relativo das empresas que atuam no setor;
- A similaridade dos produtos vendidos;
- O grau de independência das decisões inerentes ao posicionamento no mercado;
- As condições de entrada e saída.

Pode-se considerar que as práticas de gestão sejam influenciadas por estes, bem como por outros fatores contingenciais inerentes à adoção de uma estratégia de mercado. Uma das crescentes preocupações relacionadas ao desempenho competitivo das empresas dentro de suas respectivas indústrias, consiste na elaboração e implementação de estratégias, em busca de respostas mais precisas sobre suas características, suas potencialidades, suas limitações e suas oportunidades, que são aspectos estreitamente relacionados à sua competitividade.

O setor de informática é caracterizado por constantes mudanças tecnológicas e paradigmáticas e, portanto, tende a focar perspectivas estratégicas continuamente, mas que sejam flexíveis e que possam permitir mudanças e ajustes.

O Porto Digital é definido como um Arranjo Produtivo de Tecnologia da Informação e Comunicação que foca o desenvolvimento de software e está situado na cidade do Recife-PE. Segundo dados referentes a 2003 publicados pela Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco (2008), o setor responde por 3.5% do PIB de Pernambuco.

O objetivo deste artigo é investigar a influência de fatores contingenciais sobre os padrões de utilização de indicadores de desempenho no âmbito das empresas do setor de informática localizadas no Porto Digital da Cidade de Recife/PE.

2. Indicadores de Desempenho

Na gestão estratégica empresarial, as informações sobre seu desempenho, quer sejam referentes ao ambiente interno ou ao ambiente externo, norteiam sua tomada de decisão visando à eficácia empresarial e sua posição competitiva no mercado. Além disso, as informações direcionam as mudanças e aprimoram as previsões sobre o futuro.

Para Gonçalves (2002), todas as empresas, de um modo geral, necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua do processo de avaliação permite que a empresa conheça a eficiência e a eficácia de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, os processos e os programas da organização.

O processo de seleção do elenco de indicadores de desempenho apropriados para auxiliar os gestores de uma determinada empresa deve estar baseado em etapas seqüenciadas de maneira lógica. Os indicadores escolhidos devem estar orientados para o futuro, buscando dar contorno para os objetivos estabelecidos, bem como traduzir as metas de médio e longo prazo.

Uma apropriada definição para o termo indicador de desempenho é condição primordial para entender seu significado institucional, bem visualizar a amplitude de sua utilização. Nesta perspectiva, MacArthur (1996) conceitua indicador de desempenho como

sendo a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de comparar com as metas especificadas.

Neely et al (1996) definem o indicador de desempenho como sendo um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão feita pela empresa. Um indicador de desempenho, portanto, permite às organizações saberem o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações. A correta definição sobre um indicador de desempenho consiste no primeiro passo para o entendimento de seu significado institucional, bem como a visualização da amplitude de sua aplicação. Zilber e Fischmann (2002) ressaltam que os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão.

Portanto, um indicador de desempenho possibilita que uma determinada organização possa saber a evolução dos efetivos resultados decorrentes de suas atividades enquanto unidade de negócio. Kaplan e Norton (1992) consideram que nenhum indicador de desempenho isolado será capaz de prover uma clara representação da performance de uma organização, nem poderá focar todas as áreas relevantes ao mesmo tempo.

Brignall (1997) considera que as medidas de avaliação de desempenho podem ser contextualizadas em duas dimensões distintas, que são o resultado do sucesso competitivo (que trata de medidas de competitividade e medidas financeiras) e os determinantes do sucesso competitivo (medidas de qualidade, de flexibilidade, de utilização de recursos e de inovação).

Os indicadores de desempenho podem ser classificados em financeiros e não-financeiros. Para Morissete (1977), indicador financeiro é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas. Como exemplos de indicadores financeiros têm-se: lucro e retorno sobre os investimentos. E o indicador não-financeiro é uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou seja, o indicador não-financeiro é apresentado em uma métrica diferente de uma unidade monetária. Como exemplos de indicadores não-financeiros têm-se: participação no mercado e evolução do volume de produção.

Kaplan e Norton (1997) argumentam que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência, contam parte, mas não toda a história das ações passadas, bem como não fornece orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro. Banker, Potter e Srinivasan (2000) apresentam que as medidas não-financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho futuro que as medidas financeiras, auxiliando os administradores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo.

Verificando-se a qualidade da performance através da utilização dos indicadores de desempenho, os gestores podem tomar decisões mais seguras sobre as estratégias da organização, uma vez que possuem informações específicas para fins gerenciais. Segundo Macedo e Silva (2004), os métodos de classificação que consideram os aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, visto que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas naturezas.

Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000) afirmam que um dos grandes desafios da gestão empresarial contemporânea é a consideração de valores não-financeiros na avaliação do desempenho.

Embora as medidas financeiras tenham sofrido críticas de estudiosos dedicados a esta temática, elas não devem ser esquecidas quando da avaliação de resultados e desempenhos, pois são provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1. Universo e Amostra da Pesquisa

De acordo com Leite (1978), com a definição de universo pode-se delimitar o campo de pesquisa em termos temporais, geográficos, setoriais ou qualquer outra dimensão cabível com base na disponibilidade de dados ou com o fundamento nos objetivos e nos custos da execução da pesquisa.

Para acessar informações sobre o universo a ser investigado, Silver (2000) propõe a utilização de listas especializadas como fonte de consulta. A fonte referencial do universo desta pesquisa foi o cadastro de empresas localizadas no Porto Digital da Cidade de Recife/PE (2008).

Das 66 empresas listadas, 22 foram excluídas: 08 empresas por encontrarem-se desativadas, e 14 por serem administradas pelos mesmos gestores. Desta forma, o universo efetivamente considerado para a realização desta pesquisa foi composto por 44 empresas.

De acordo com Gil (1996), para que os dados obtidos em levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos. Todas as 44 empresas foram visitadas com o objetivo de atingir a maior representatividade possível da população e, deste modo, atender aos requisitos científicos necessários para que os dados coletados fossem válidos. A amostra da pesquisa foi composta por 30 empresas que aceitaram participar da pesquisa e fornecer as informações solicitadas.

3.2 Variáveis

Diante do objetivo proposto nesta pesquisa, foram investigados os seguintes indicadores de desempenho: Valor do faturamento; Faturamento estimado; Participação do produto no faturamento; Margem de contribuição; Margem de lucro; Fluxo de caixa; Valor do resultado; Endividamento; Rentabilidade do patrimônio; Custo unitário; Valor dos investimentos; Retorno sobre o investimento; Rotação de estoque; Valor de mercado; Valor da empresa; Preço do produto; Valor dos ativos; Valor do patrimônio; Valor econômico agregado; Participação no mercado; Evolução do número de clientes; Tempo de atendimento ao cliente; Rotatividade de empregados; Número de reclamações; Tempo para solução de reclamações; Qualidade do produto; Evolução do número de funcionários; Fidelidade dos clientes; Perfil do consumidor; Volume de vendas; Capacidade de produção; Inovação; Valor da marca; Investimento em treinamento; Investimento em propaganda; Investimento em modernização; Investimento em ação social.

Foram considerados os seguintes fatores contingenciais: Número de concorrentes; Tipos de produtos; Mercados para os quais as empresas comercializam seus produtos; Tempo de atuação das empresas no mercado; Divulgação de metas; Horizonte temporal do planejamento estratégico; Uso de mecanismos de feedback.

A operacionalização desta pesquisa considerou as diversas variáveis expressas em escala nominal binária para poder expressar as práticas referentes ao uso dos diversos indicadores considerados.

3.3 Método da Coleta de Dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Sobre o questionário, Chizzotti (1991) indica que ele consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar. Esta afirmativa é corroborada

por Gil (1996), ao indicar que a sua elaboração consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em itens bem redigidos.

Outros aspectos decisivos para a escolha desse instrumento de coleta de dados foram às vantagens apresentadas pela sua utilização, que segundo Richardson (1999) são as seguintes: as respostas e perguntas fechadas são fáceis de codificar; o entrevistado não precisa escrever e, por último, as perguntas fechadas facilitam o preenchimento total do questionário.

3.4 Método de Análise

Foi testada a significância estatística das diferenças encontradas entre os padrões de uso dos diversos indicadores de desempenho investigados a partir de sub-grupos formados em função de cada um dos fatores contingenciais. Para a realização destes testes, foi utilizado um teste não-paramétrico. Sobre os testes não-paramétricos, Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004) apontam que a estatística não-paramétrica é definida como sendo o conjunto de provas que se aplicam sem necessidade de fazer qualquer tipo de suposições sobre as distribuições ou origem das variáveis que estão sendo estudadas.

Levin (1987) afirma que os testes não paramétricos possuem atributos operacionais que não exigem normalidade de distribuição ou nível intervalar de mensuração. Para Stevenson (1986), os testes não-paramétricos são recomendados quando as hipóteses exigidas por outras técnicas não são satisfeitas, ou quando não é possível verificar estas hipóteses devido ao pequeno tamanho das amostras

Neste trabalho foi utilizado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney U. Os procedimentos estatísticos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico STATISTICA. Foi considerado o nível de significância de 95% ($p=0,05$) como referência mínima aceitável para aceitação de diferenças entre as duas amostras investigadas.

4. Resultados

Inicialmente, foi testada a significância estatística da influência do número de concorrentes sobre os padrões de uso dos indicadores de desempenho. Os resultados estão dispostos na tabela 1.

Tabela 1 – Uso dos indicadores de desempenho em função do número de concorrentes

Indicadores	U	Z	p	Z	p	n 1	n 2
Valor do faturamento	95,0000	0,219971	0,825894	0,508850	0,610858	20	10
Faturamento estimado	95,0000	0,219971	0,825894	0,263397	0,792245	20	10
Participação dos produtos no faturamento	95,0000	-0,219971	0,825894	-0,254425	0,799167	20	10
Preço dos produtos	100,0000	0,000000	1,000000	0,000000	1,000000	20	10
Custo unitário	80,0000	0,879883	0,378924	1,200414	0,229979	20	10
Margem de contribuição	95,0000	-0,219971	0,825894	-0,254425	0,799167	20	10
Margem de lucro	90,0000	0,439941	0,659980	0,538516	0,590221	20	10
Resultado do período	95,0000	-0,219971	0,825894	-0,254425	0,799167	20	10
Valor econômico agregado	95,0000	0,219971	0,825894	0,300104	0,764098	20	10
Fluxo de caixa	90,0000	0,439941	0,659980	0,746788	0,455192	20	10
Valor dos ativos	90,0000	0,439941	0,659980	0,681175	0,495761	20	10
Valor dos investimentos	95,0000	0,219971	0,825894	0,256146	0,797838	20	10
Endividamento	95,0000	-0,219971	0,825894	-0,254425	0,799167	20	10
Rentabilidade do patrimônio	90,0000	0,439941	0,659980	0,681175	0,495761	20	10

Retorno sobre o investimento	95,0000	0,219971	0,825894	0,256146	0,797838	20	10
Valor de mercado	90,0000	0,439941	0,659980	0,574060	0,565927	20	10
valor da empresa	90,0000	0,439941	0,659980	0,681175	0,495761	20	10
Participação no mercado	95,0000	0,219971	0,825894	0,254425	0,799167	20	10
Valor da marca	95,0000	-0,219971	0,825894	-0,340588	0,733414	20	10
Investimento em propaganda	90,0000	-0,439941	0,659980	-0,600207	0,548369	20	10
Volume de vendas	100,0000	0,000000	1,000000	0,000000	1,000000	20	10
Capacidade de produção	60,0000	1,759765	0,078449	2,035401	0,041811	20	10
Qualidade do produto	80,0000	0,879883	0,378924	1,053588	0,292072	20	10
Evolução do número de clientes	80,0000	0,879883	0,378924	1,017700	0,308821	20	10
Perfil do consumidor	100,0000	0,000000	1,000000	0,000000	1,000000	20	10
Fidelidade dos clientes	85,0000	0,659912	0,509311	0,777282	0,436993	20	10
Tempo de atendimento aos clientes	70,0000	1,319824	0,186895	1,523155	0,127721	20	10
Número de reclamações	80,0000	0,879883	0,378924	1,024585	0,305560	20	10
Tempo para a solução de reclamações	90,0000	0,439941	0,659980	0,526794	0,598337	20	10
Evolução do número de funcionários	90,0000	0,439941	0,659980	0,526794	0,598337	20	10
Investimento em treinamento	90,0000	0,439941	0,659980	0,508850	0,610858	20	10
Rotatividade dos empregados	90,0000	0,439941	0,659980	0,526794	0,598337	20	10
Inovação	70,0000	1,319824	0,186895	1,554563	0,120051	20	10
Investimento em modernização	95,0000	0,219971	0,825894	0,256146	0,797838	20	10
Investimento em ação social	95,0000	-0,219971	0,825894	-0,263397	0,792245	20	10

Fonte: Pesquisa de Campo.

Nota 1: Nível de significância 0,05;

Nota 2: n 1 – Mais de três concorrentes;

Nota 3: n 2 – Até dois concorrentes.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se observar que apenas a capacidade de produção de mostrou diferente de maneira significativa ($p=0,05$). Este resultado demonstra que, mesmo possuindo características operacionais semelhantes entre si, verificou-se a capacidade de produção recebe influência do número de concorrentes que as empresas localizadas no Porto Digital enfrentam. Há indícios de que a escala de operações exerça um papel relevante para as empresas do Porto Digital quando consideradas as diversas alternativas de mercados para seus produtos. Setores compostos por elevado número de concorrentes exigirão mais atenção à capacidade operacional instalada, tanto em relação ao *hardware* quanto aos *softwares* e redes de operação.

O segundo fator contingencial a ser investigado como influência sobre os padrões de uso dos indicadores de desempenho foi o tipo de produtos comercializados. Os resultados estão dispostos na tabela 2.

Tabela 2 – Uso dos indicadores de desempenho em função do tipo de produtos

Indicadores	U	Z	p	Z	p	n 1	n 2
Valor do faturamento	112,5000	0,000000	1,000000	0,000000	1,000000	15	15
Faturamento estimado	90,0000	-0,933257	0,350688	-1,11750	0,263782	15	15
Participação dos produtos no faturamento	67,5000	1,866513	0,061971	2,15887	0,030861	15	15
Preço dos produtos	97,5000	-0,622171	0,533830	-0,73283	0,463664	15	15
Custo unitário	105,0000	-0,311086	0,755736	-0,42441	0,671267	15	15

Margem de contribuição	97,5000	0,622171	0,533830	0,71962	0,471758	15	15
Margem de lucro	97,5000	-0,622171	0,533830	-0,76158	0,446313	15	15
Resultado do período	112,5000	0,000000	1,000000	0,00000	1,000000	15	15
Valor econômico agregado	105,0000	0,311086	0,755736	0,42441	0,671267	15	15
Fluxo de caixa	112,5000	0,000000	1,000000	0,00000	1,000000	15	15
Valor dos ativos	90,0000	0,933257	0,350688	1,44499	0,148461	15	15
Valor dos investimentos	105,0000	0,311086	0,755736	0,36225	0,717169	15	15
Endividamento	97,5000	-0,622171	0,533830	-0,71962	0,471758	15	15
Rentabilidade do patrimônio	90,0000	0,933257	0,350688	1,44499	0,148461	15	15
Retorno sobre o investimento	90,0000	0,933257	0,350688	1,08674	0,277154	15	15
Valor de mercado	97,5000	-0,622171	0,533830	-0,81184	0,416882	15	15
valor da empresa	90,0000	0,933257	0,350688	1,44499	0,148461	15	15
Participação no mercado	112,5000	0,000000	1,000000	0,00000	1,000000	15	15
Valor da marca	75,0000	1,55543	0,119845	2,40832	0,016027	15	15
Investimento em propaganda	75,0000	-1,55543	0,119845	-2,12205	0,033834	15	15
Volume de vendas	112,5000	0,000000	1,000000	0,00000	1,000000	15	15
Capacidade de produção	97,5000	-0,62217	0,533830	-0,71962	0,471758	15	15
Qualidade do produto	90,0000	0,93326	0,350688	1,11750	0,263782	15	15
Evolução do número de clientes	112,5000	0,000000	1,000000	0,00000	1,000000	15	15
Perfil do consumidor	97,5000	0,62217	0,533830	0,73283	0,463664	15	15
Fidelidade dos clientes	97,5000	-0,62217	0,533830	-0,73283	0,463664	15	15
Tempo de atendimento aos clientes	105,0000	0,31109	0,755736	0,35901	0,719587	15	15
Número de reclamações	90,0000	-0,93326	0,350688	-1,08674	0,277154	15	15
Tempo para a solução de reclamações	105,0000	-0,31109	0,755736	-0,37250	0,709521	15	15
Evolução do número de funcionários	105,0000	-0,31109	0,755736	-0,37250	0,709521	15	15
Investimento em treinamento	97,5000	-0,62217	0,533830	-0,71962	0,471758	15	15
Rotatividade dos empregados	105,0000	-0,31109	0,755736	-0,37250	0,709521	15	15
Inovação	97,5000	-0,62217	0,533830	-0,73283	0,463664	15	15
Investimento em modernização	105,0000	-0,31109	0,755736	-0,36225	0,717169	15	15
Investimento em ação social	105,0000	0,31109	0,755736	0,37250	0,709521	15	15

Fonte: Pesquisa de Campo.

Nota 1: Nível de significância 0,05;

Nota 2: n 1 – Encomendas;

Nota 3: n 2 – Produtos padronizados.

Pode-se observar através dos resultados obtidos que os padrões de uso dos indicadores de desempenho referentes ao valor da marca e dos investimentos em propaganda se mostraram diferentes de maneira significativa ($p=0,05$). Deste modo, verifica-se que a percepção de valor por parte dos clientes é um componente contingencial relevante para as empresas localizadas no Porto Digital. Empresas que trabalham com produtos elaborados a partir de encomendas tendem a avaliar a performance de seus produtos individualmente em relação ao faturamento. Outro aspecto interessante reside na importância dada ao valor da

marca e ao investimento em propaganda. As evidências encontradas sinalizam que a agregação de valor deve ser considerada como um elemento central para estas empresas.

O terceiro fator contingencial a ser investigado como influência sobre os padrões de uso dos indicadores de desempenho foi o referente aos mercados para os quais as empresas comercializam seus produtos. Os resultados estão dispostos na tabela 3.

Tabela 3 – Uso dos indicadores de desempenho em função dos mercados para os quais são comercializados os produtos

Indicadores	U	Z	p	Z	p	n 1	n 2
Valor do faturamento	93,5000	-0,473401	0,635927	-1,09510	0,273473	19	11
Faturamento estimado	89,0000	-0,667065	0,504731	-0,79876	0,424432	19	11
Participação dos produtos no faturamento	91,5000	-0,559474	0,575839	-0,64711	0,517564	19	11
Preço dos produtos	95,5000	0,387328	0,698513	0,45622	0,648234	19	11
Custo unitário	83,0000	-0,925284	0,354819	-1,26235	0,206822	19	11
Margem de contribuição	91,5000	-0,559474	0,575839	-0,64711	0,517564	19	11
Margem de lucro	94,5000	-0,430365	0,666931	-0,52679	0,598337	19	11
Resultado do período	87,5000	0,731620	0,464401	0,84622	0,397433	19	11
Valor econômico agregado	81,0000	1,011357	0,311846	1,37978	0,167654	19	11
Fluxo de caixa	82,5000	-0,946802	0,343740	-1,60717	0,108018	19	11
Valor dos ativos	92,0000	0,537956	0,590608	0,83293	0,404882	19	11
Valor dos investimentos	101,0000	-0,150628	0,880270	-0,17540	0,860766	19	11
Endividamento	91,5000	-0,559474	0,575839	-0,64711	0,517564	19	11
Rentabilidade do patrimônio	87,0000	-0,753138	0,451367	-1,16611	0,243572	19	11
Retorno sobre o investimento	101,0000	-0,150628	0,880270	-0,17540	0,860766	19	11
Valor de mercado	75,5000	1,248058	0,212011	1,62854	0,103412	19	11
valor da empresa	92,0000	0,537956	0,590608	0,83293	0,404882	19	11
Participação no mercado	102,5000	-0,086073	0,931408	-0,09955	0,920698	19	11
Valor da marca	77,0000	1,18350	0,236611	1,83246	0,066884	19	11
Investimento em propaganda	98,0000	-0,27974	0,779679	-0,38164	0,702727	19	11
Volume de vendas	95,5000	0,38733	0,698513	0,45622	0,648234	19	11
Capacidade de produção	91,5000	-0,55947	0,575839	-0,64711	0,517564	19	11
Qualidade do produto	104,0000	-0,02152	0,982832	-0,02577	0,979444	19	11
Evolução do número de clientes	72,5000	-1,37717	0,168462	-1,59288	0,111189	19	11
Perfil do consumidor	95,5000	-0,38733	0,698513	-0,45622	0,648234	19	11
Fidelidade dos clientes	68,5000	-1,54931	0,121307	-1,82487	0,068022	19	11
Tempo de atendimento aos clientes	82,0000	0,96832	0,332885	1,11750	0,263782	19	11
Número de reclamações	93,0000	0,49492	0,620657	0,57631	0,564405	19	11
Tempo para a solução de reclamações	89,0000	0,66707	0,504731	0,79876	0,424432	19	11
Evolução do número de funcionários	90,0000	-0,62403	0,532609	-0,74722	0,454929	19	11
Investimento em treinamento	91,5000	-0,55947	0,575839	-0,64711	0,517564	19	11
Rotatividade dos empregados	75,0000	-1,26958	0,204237	-1,52021	0,128458	19	11
Inovação	80,5000	-1,03288	0,301663	-1,21658	0,223765	19	11
Investimento em modernização	86,0000	-0,79617	0,425931	-0,92711	0,353870	19	11
Investimento em ação social	75,0000	-1,26958	0,204237	-1,52021	0,128458	19	11

Fonte: Pesquisa de Campo.

Nota 1: Nível de significância 0,05;

Nota 2: n 1 – Para o Brasil e para o exterior;

Nota 3: n 2 – Para Pernambuco e outros estados do Nordeste.

Pode-se observar que nenhum dos padrões de uso de indicadores de desempenho investigados se mostrou diferente de maneira significativa ($p=0,05$) ao considerar os mercados para os quais as empresas localizadas no Porto Digital comercializam seus produtos. Este resultado indica que os mercados para os quais as empresas do Porto Digital comercializam seus produtos não exerce influência alguma sobre os padrões de uso de indicadores de desempenho.

O quarto fator contingencial a ser investigado como influência sobre os padrões de uso dos indicadores de desempenho foi o tempo de atuação das empresas no mercado. Os resultados estão dispostos na tabela 4.

Tabela 4 – Uso dos indicadores de desempenho em função do tempo de atuação das empresas no mercado

Indicadores	U	Z	p	Z	p	n 1	n 2
Valor do faturamento	93,5000	0,473401	0,635927	1,095102	0,273473	11	19
Faturamento estimado	74,0000	1,312612	0,189315	1,571747	0,116010	11	19
Participação dos produtos no faturamento	91,5000	0,559474	0,575839	0,647106	0,517564	11	19
Preço dos produtos	98,5000	0,258219	0,796238	0,304145	0,761018	11	19
Custo unitário	96,0000	-0,365810	0,714507	-0,499070	0,617730	11	19
Margem de contribuição	91,5000	0,559474	0,575839	0,647106	0,517564	11	19
Margem de lucro	99,5000	-0,215182	0,829625	-0,263397	0,792245	11	19
Resultado do período	91,5000	0,559474	0,575839	0,647106	0,517564	11	19
Valor econômico agregado	96,0000	-0,365810	0,714507	-0,499070	0,617730	11	19
Fluxo de caixa	96,5000	-0,344292	0,730627	-0,584426	0,558934	11	19
Valor dos ativos	72,0000	1,398685	0,161908	2,165630	0,030340	11	19
Valor dos investimentos	71,0000	1,441722	0,149382	1,678821	0,093188	11	19
Endividamento	91,5000	0,559474	0,575839	0,647106	0,517564	11	19
Rentabilidade do patrimônio	102,0000	0,107591	0,914320	0,166587	0,867695	11	19
Retorno sobre o investimento	101,0000	0,150628	0,880270	0,175399	0,860766	11	19
Valor de mercado	90,5000	-0,602511	0,546835	-0,786190	0,431757	11	19
valor da empresa	102,0000	0,107591	0,914320	0,166587	0,867695	11	19
Participação no mercado	91,5000	-0,559474	0,575839	-0,647106	0,517564	11	19
Valor da marca	102,0000	0,10759	0,914320	0,16659	0,867695	11	19
Investimento em propaganda	96,0000	-0,36581	0,714507	-0,49907	0,617730	11	19
Volume de vendas	98,5000	0,25822	0,796238	0,30414	0,761018	11	19
Capacidade de produção	72,5000	-1,37717	0,168462	-1,59288	0,111189	11	19
Qualidade do produto	89,0000	0,66707	0,504731	0,79876	0,424432	11	19
Evolução do número de clientes	102,5000	0,08607	0,931408	0,09955	0,920698	11	19
Perfil do consumidor	98,5000	-0,25822	0,796238	-0,30414	0,761018	11	19

Fidelidade dos clientes	95,5000	-0,38733	0,698513	-0,45622	0,648234	11	19
Tempo de atendimento aos clientes	82,0000	-0,96832	0,332885	-1,11750	0,263782	11	19
Número de reclamações	78,0000	-1,14047	0,254093	-1,32802	0,184171	11	19
Tempo para a solução de reclamações	89,0000	-0,66707	0,504731	-0,79876	0,424432	11	19
Evolução do número de funcionários	89,0000	-0,66707	0,504731	-0,79876	0,424432	11	19
Investimento em treinamento	102,5000	-0,08607	0,931408	-0,09955	0,920698	11	19
Rotatividade dos empregados	60,0000	1,91512	0,055478	2,29320	0,021837	11	19
Inovação	98,5000	-0,25822	0,796238	-0,30414	0,761018	11	19
Investimento em modernização	86,0000	0,79617	0,425931	0,92711	0,353870	11	19
Investimento em ação social	90,0000	0,62403	0,532609	0,74722	0,454929	11	19

Fonte: Pesquisa de Campo.

Nota 1: Nível de significância 0,05;

Nota 2: n 1 – Atuam a mais de 10 anos;

Nota 3: n 2 – Atuam a menos de 10 anos.

Pode-se observar que os padrões de uso dos indicadores de desempenho referentes ao valor dos ativos e à rotatividade dos empregados se mostraram diferentes de maneira significativa ($p=0,05$) ao considerar os mercados para os quais as empresas localizadas no Porto Digital comercializam seus produtos.

O quinto fator contingencial considerado nesta pesquisa como influência sobre os padrões de uso dos indicadores de desempenho foi a divulgação das metas. Os resultados estão dispostos na tabela 5.

Tabela 5 – Uso dos indicadores de desempenho em função da divulgação das metas.

Indicadores	U	Z	p	Z	p	n 1	n 2
Valor do faturamento	80,00000	0,879883	0,378924	2,03540	0,041811	20	10
Faturamento estimado	90,00000	-0,439941	0,659980	-0,52679	0,598337	20	10
Participação dos produtos no faturamento	95,00000	-0,219971	0,825894	-0,25443	0,799167	20	10
Preço dos produtos	70,00000	1,319824	0,186895	1,55456	0,120051	20	10
Custo unitário	90,00000	-0,439941	0,659980	-0,60021	0,548369	20	10
Margem de contribuição	80,00000	-0,879883	0,378924	-1,01770	0,308821	20	10
Margem de lucro	95,00000	-0,219971	0,825894	-0,26926	0,787731	20	10
Resultado do período	80,00000	-0,879883	0,378924	-1,01770	0,308821	20	10
Valor econômico agregado	80,00000	0,879883	0,378924	1,20041	0,229979	20	10
Fluxo de caixa	80,00000	-0,879883	0,378924	-1,49358	0,135287	20	10
Valor dos ativos	90,00000	0,439941	0,659980	0,68118	0,495761	20	10
Valor dos investimentos	95,00000	0,219971	0,825894	0,25615	0,797838	20	10
Endividamento	95,00000	-0,219971	0,825894	-0,25443	0,799167	20	10
Rentabilidade do patrimônio	90,00000	0,439941	0,659980	0,68118	0,495761	20	10
Retorno sobre o investimento	95,00000	0,219971	0,825894	0,25615	0,797838	20	10
Valor de mercado	90,00000	0,439941	0,659980	0,57406	0,565927	20	10
valor da empresa	75,00000	1,099853	0,271397	1,70294	0,088581	20	10
Participação no mercado	80,00000	0,879883	0,378924	1,01770	0,308821	20	10

Valor da marca	90,0000	0,43994	0,659980	0,68118	0,495761	20	10
Investimento em propaganda	95,0000	0,21997	0,825894	0,30010	0,764098	20	10
Volume de vendas	100,0000	0,00000	1,000000	0,00000	1,000000	20	10
Capacidade de produção	95,0000	-0,21997	0,825894	-0,25443	0,799167	20	10
Qualidade do produto	75,0000	-1,09985	0,271397	-1,31699	0,187845	20	10
Evolução do número de clientes	90,0000	-0,43994	0,659980	-0,50885	0,610858	20	10
Perfil do consumidor	70,0000	-1,31982	0,186895	-1,55456	0,120051	20	10
Fidelidade dos clientes	85,0000	-0,65991	0,509311	-0,77728	0,436993	20	10
Tempo de atendimento aos clientes	85,0000	0,65991	0,509311	0,76158	0,446313	20	10
Número de reclamações	90,0000	-0,43994	0,659980	-0,51229	0,608447	20	10
Tempo para a solução de reclamações	95,0000	-0,21997	0,825894	-0,26340	0,792245	20	10
Evolução do número de funcionários	50,0000	-2,19971	0,027828	-2,63397	0,008440	20	10
Investimento em treinamento	80,0000	-0,87988	0,378924	-1,01770	0,308821	20	10
Rotatividade dos empregados	95,0000	-0,21997	0,825894	-0,26340	0,792245	20	10
Inovação	85,0000	-0,65991	0,509311	-0,77728	0,436993	20	10
Investimento em modernização	95,0000	0,21997	0,825894	0,25615	0,797838	20	10
Investimento em ação social	65,0000	-1,53979	0,123611	-1,84378	0,065216	20	10

Fonte: Pesquisa de Campo.

Nota 1: Nível de significância 0,05;

Nota 2: n 1 – Divulgam amplamente suas metas;

Nota 3: n 2 – Não divulgam suas metas.

Apenas os padrões de uso dos indicadores de desempenho referentes ao valor do faturamento e à evolução do número de funcionários se mostraram diferentes de maneira significativa ($p=0,05$), considerando a divulgação de metas por parte das empresas localizadas no Porto Digital. As empresas que compartilham metas sinalizaram que monitoram o faturamento e a evolução do número de empregados de maneira mais apurada do que aquelas que não as divulgam.

O sexto fator contingencial a ser investigado como influência sobre os padrões de uso dos indicadores de desempenho foi a janela de tempo referente ao planejamento estratégico das empresas investigadas. Os resultados estão dispostos na tabela 6.

Tabela 6 - Uso dos indicadores de desempenho em função da janela de tempo do planejamento estratégico.

Indicadores	U	Z	p	Z	p	n 1	n 2
Valor do faturamento	72,50000	0,39227	0,694858	0,90743	0,364181	23	7
Faturamento estimado	72,00000	-0,41679	0,676833	-0,49907	0,617730	23	7
Participação dos produtos no faturamento	61,50000	0,93164	0,351521	1,07757	0,281226	23	7
Preço dos produtos	62,50000	0,88261	0,377447	1,03959	0,298532	23	7
Custo unitário	71,00000	0,46582	0,641343	0,63552	0,525092	23	7
Margem de contribuição	69,50000	-0,53937	0,589630	-0,62386	0,532722	23	7
Margem de lucro	60,50000	-0,98068	0,326752	-1,20041	0,229979	23	7
Resultado do período	76,50000	0,19614	0,844504	0,22686	0,820535	23	7
Valor econômico agregado	60,00000	-1,00520	0,314803	-1,37138	0,170258	23	7
Fluxo de caixa	66,50000	-0,68648	0,492414	-1,16527	0,243910	23	7
Valor dos ativos	78,00000	0,12258	0,902436	0,18980	0,849464	23	7

Valor dos investimentos	66,00000	-0,71099	0,477090	-0,82792	0,407717	23	7
Endividamento	69,50000	-0,53937	0,589630	-0,62386	0,532722	23	7
Rentabilidade do patrimônio	63,00000	0,85809	0,390841	1,32861	0,183976	23	7
Retorno sobre o investimento	66,00000	-0,71099	0,477090	-0,82792	0,407717	23	7
Valor de mercado	67,50000	0,63744	0,523838	0,83177	0,405540	23	7
valor da empresa	78,00000	0,12258	0,902436	0,18980	0,849464	23	7
Participação no mercado	69,50000	0,53937	0,589630	0,62386	0,532722	23	7
Valor da marca	68,00000	-0,61292	0,539927	-0,94901	0,342616	23	7
Investimento em propaganda	60,00000	-1,00520	0,314803	-1,37138	0,170258	23	7
Volume de vendas	47,50000	1,61812	0,105638	1,90591	0,056662	23	7
Capacidade de produção	76,50000	0,19614	0,844504	0,22686	0,820535	23	7
Qualidade do produto	74,00000	0,31872	0,749939	0,38164	0,702727	23	7
Evolução do número de clientes	76,50000	-0,19614	0,844504	-0,22686	0,820535	23	7
Perfil do consumidor	53,50000	1,32392	0,185532	1,55938	0,118907	23	7
Fidelidade dos clientes	68,50000	-0,58841	0,556259	-0,69306	0,488273	23	7
Tempo de atendimento aos clientes	58,00000	1,10326	0,269913	1,27323	0,202937	23	7
Número de reclamações	80,00000	0,02452	0,980440	0,02855	0,977224	23	7
Tempo para a solução de reclamações	72,00000	0,41679	0,676833	0,49907	0,617730	23	7
Evolução do número de funcionários	57,00000	1,15230	0,249200	1,37978	0,167654	23	7
Investimento em treinamento	76,50000	0,19614	0,844504	0,22686	0,820535	23	7
Rotatividade dos empregados	59,00000	-1,05423	0,291779	-1,26235	0,206822	23	7
Inovação	62,50000	-0,88261	0,377447	-1,03959	0,298532	23	7
Investimento em modernização	80,00000	0,02452	0,980440	0,02855	0,977224	23	7
Investimento em ação social	59,00000	-1,05423	0,291779	-1,26235	0,206822	23	7

Fonte: Pesquisa de Campo.

Nota 1: Nível de significância 0,05;

Nota 2: n 1 – Janela de tempo superior e 5 anos.

Nota 3: n 2 – Janela de tempo inferior a 5 anos.

Pode-se observar que nenhum dos padrões de uso dos indicadores de desempenho investigados se mostrou diferente de maneira significativa ($p=0,05$). Este resultado sugere que a janela de tempo considerada o planejamento estratégico das empresas do Porto Digital investigadas não exerce influência sobre os padrões de uso de indicadores de desempenho considerados.

Finalmente, foi investigada a influência do uso de mecanismos de feedback como fator contingencial sobre os padrões de uso dos indicadores de desempenho. Os resultados estão dispostos na tabela 7. Pode-se observar que os padrões de uso dos indicadores de desempenho referentes à margem de contribuição e o endividamento se mostraram diferente de maneira significativa ($p=0,05$) ao considerar os mercados para os quais as empresas localizadas no Porto Digital comercializam seus produtos.

Tabela 7 – Uso dos indicadores de desempenho em função do uso de feedbacks

Indicadores	U	Z	p	Z	p	n 1	n 2
Valor do faturamento	41,00000	0,671098	0,502159	1,552426	0,120561	26	4
Faturamento estimado	45,00000	-0,427062	0,669334	-0,511372	0,609091	26	4
Participação dos produtos no faturamento	39,00000	0,793116	0,427711	0,917343	0,358964	26	4

Preço dos produtos	46,00000	0,366053	0,714326	0,431158	0,666354	26	4
Custo unitário	38,00000	0,854124	0,393037	1,165272	0,243910	26	4
Margem de contribuição	24,00000	1,708249	0,087591	1,975815	0,048177	26	4
Margem de lucro	27,00000	1,525222	0,127205	1,866970	0,061907	26	4
Resultado do período	50,00000	-0,122018	0,902885	-0,141130	0,887768	26	4
Valor econômico agregado	38,00000	0,854124	0,393037	1,165272	0,243910	26	4
Fluxo de caixa	44,00000	-0,488071	0,625500	-0,828487	0,407395	26	4
Valor dos ativos	42,00000	0,610089	0,541803	0,944620	0,344853	26	4
Valor dos investimentos	26,00000	1,586231	0,112688	1,847096	0,064734	26	4
Endividamento	24,00000	1,708249	0,087591	1,975815	0,048177	26	4
Rentabilidade do patrimônio	42,00000	0,610089	0,541803	0,944620	0,344853	26	4
Retorno sobre o investimento	26,00000	1,586231	0,112688	1,847096	0,064734	26	4
Valor de mercado	51,00000	0,061009	0,951352	0,079608	0,936549	26	4
valor da empresa	42,00000	0,610089	0,541803	0,944620	0,344853	26	4
Participação no mercado	35,00000	1,037151	0,299666	1,199602	0,230295	26	4
Valor da marca	42,00000	0,61009	0,541803	0,94462	0,344853	26	4
Investimento em propaganda	51,00000	-0,06101	0,951352	-0,08323	0,933666	26	4
Volume de vendas	46,00000	0,36605	0,714326	0,43116	0,666354	26	4
Capacidade de produção	39,00000	0,79312	0,427711	0,91734	0,358964	26	4
Qualidade do produto	44,00000	0,48807	0,625500	0,58443	0,558934	26	4
Evolução do número de clientes	35,00000	1,03715	0,299666	1,19960	0,230295	26	4
Perfil do consumidor	46,00000	-0,36605	0,714326	-0,43116	0,666354	26	4
Fidelidade dos clientes	46,00000	0,36605	0,714326	0,43116	0,666354	26	4
Tempo de atendimento aos clientes	37,00000	0,91513	0,360122	1,05612	0,290915	26	4
Número de reclamações	48,00000	-0,24404	0,807203	-0,28417	0,776281	26	4
Tempo para a solução de reclamações	45,00000	0,42706	0,669334	0,51137	0,609091	26	4
Evolução do número de funcionários	29,00000	-1,40320	0,160557	-1,68022	0,092915	26	4
Investimento em treinamento	39,00000	0,79312	0,427711	0,91734	0,358964	26	4
Rotatividade dos empregados	45,00000	0,42706	0,669334	0,51137	0,609091	26	4
Inovação	43,00000	0,54908	0,582951	0,64674	0,517802	26	4
Investimento em modernização	41,00000	0,67110	0,502159	0,78146	0,434530	26	4
Investimento em ação social	45,00000	0,42706	0,669334	0,51137	0,609091	26	4

Fonte: Pesquisa de Campo.

Nota 1: Nível de significância 0,05;

Nota 2: n 1 – Utiliza mecanismos de feedback.

Nota 3: n 2 – Não utiliza mecanismos de feedback.

Há indícios de que as empresas que utilizam mecanismos de feedback considerem suas margens de contribuição e seus níveis de endividamento com maior atenção. Isto sugere que, ao utilizam mecanismos de feedback, possa haver uma expectativa de melhoria dos resultados financeiros inerentes à margem de contribuição dos diversos produtos, bem como de seus níveis de endividamento. Estes resultados demonstram que alguns dos fatores contingenciais considerados exercem certa influência sobre os padrões de uso de indicadores de desempenho no âmbito das empresas localizadas no Porto Digital, embora cada um dos fatores venha a exercer influência sobre distintos indicadores de desempenho.

5. Conclusões

As informações apresentadas ao longo deste artigo se referem a um estudo sobre a influência de fatores contingenciais sobre os padrões de utilização de indicadores de desempenho no âmbito das empresas do setor de informática localizadas no Porto Digital da Cidade do Recife. Dentre os diversos fatores inseridos nesta pesquisa, observou-se que cinco deles exercem influência sobre as práticas de uso dos indicadores de desempenho, o que ficou demonstrado através das diferenças estatisticamente significativas encontradas.

Estes resultados demonstram que alguns fatores condicionantes possuem efetiva influência sobre os gestores das empresas que atuam no Porto Digital. Há ainda a expectativa de que cada um desses fatores venha exercer influência sobre diferentes indicadores de desempenho. Isto foi observado pelos resultados empíricos obtidos.

Sobre o número de concorrentes, foi observado que apenas a capacidade de produção de mostrou diferente de maneira significativa, revelando indícios de que a escala de operações exerça um papel relevante para as empresas do Porto Digital quando consideradas as diversas alternativas de mercados para seus produtos. Para os tipos de produtos, a percepção do valor por parte dos clientes é um componente contingencial relevante para as empresas localizadas no Porto Digital, uma vez que produtos encomendados tendem a serem avaliados individualmente em relação ao faturamento, sem desconsiderar o valor da marca e os investimentos em publicidade. Sobre o tempo de atuação das empresas no mercado, apenas os padrões de uso dos indicadores de desempenho referentes ao valor dos ativos e à rotatividade dos empregados se mostraram diferentes de maneira significativa. Outro achado interessante consiste na relação entre a divulgação de metas e o uso de indicadores referentes ao faturamento e a evolução do número de empregados. Ainda foi observado que o uso de mecanismos de feedback se mostrou relacionado ao monitoramento das margens de contribuição dos diversos produtos, bem como de seus níveis de endividamento.

Estes resultados revelam indícios particulares referentes à influência de fatores contingenciais sobre as práticas de uso de indicadores de desempenho no âmbito das empresas localizadas no Porto Digital.

Para dar maior consistência teórico-empírica sobre estes achados, estudos mais abrangentes e aprofundados poderão revelar detalhes mais específicos acerca destas relações, bem como poder auxiliar os gestores destas organizações no desempenho de suas funções de analistas e formuladores de estratégias empresariais.

6. Referências Bibliográficas

BANKER, R. D; POTTER, G; SRINIVASAN, D. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, Florida, v.75, n.1, p.65-92, jan, 2000.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.á; MARTINÉZ, F. *Introdução à estatística*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRIGNALL, S. A contingent rationale for cost system design in services. *Management Accounting Research*, v. 8, 1997.

CERETTA, P. S.; QUADROS, C. J. Sistemas de avaliação do desempenho empresarial. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 3, 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2003.

- CHIZZOTTI, A. *A Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GONÇALVES, J. P. Desempenho Organizacional. *Seminário Econômico*. São Paulo, n. 815, ago/2002.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – The measures that drive performance. *The Harvard Business Review*, January-February, 1992.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEITE, J. A. A. *Metodologia de Elaboração de Teses*. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- LEVIN, J. *Estatística aplicada a ciências humanas*. 2.ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- MACARTHUR, J. B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. *Journal of Cost Management*, v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.
- MACEDO, M. A. S; SILVA, F. F. Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- MAÑAS, A. V. Estratégia nos negócios: Conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- McGUIGAN, J. R; MOYER, R. C.; HARRIS, F. H. *Economia de empresas*. São Paulo: Thomson, 2004.
- MORISSETE, R. *Toward a theory of information choices in organizations: an integrative approach*. Ph.D. Dissertation in Accounting. University of Waterloo, 1977.
- NAKAMURA, W. T.; MINETA, R. K. N. Identificação dos fatores que induzem ao uso do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- NEELY, A. et al. “Performance Measurement System Design: should Process Based Approaches be adopted”? *International Journal Production Economics*, Amsterdam, v. 46-47, p. 423-431, 1996.
- PORTO DIGITAL. *Empresas*. Disponível em: <<http://www.portodigital.org.br>> Acesso em 15 Fev. de 2008.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVER, M. *Estatística para Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

STEVENSON, W. J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 1986.

THOMPSON Jr, A. A; FORMBY, J. P. *Microeconomia da firma*. 6. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1998.

WALTER, F; BORNIA, A. C; KLIEMANN NETO, F. J. Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do *Balanced Scorecard*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.