

INDICADORES DE DESEMPENHO GERENCIAL MAIS UTILIZADOS PELOS EMPRESÁRIOS: ESTUDO COMPARATIVO BRASIL-PORTUGAL

Autoria: Luiz Carlos Miranda e Susana Garrido Azevedo

RESUMO

O trabalho apresenta os resultados da pesquisa sobre indicadores de medição de desempenho gerencial mais utilizados pelas empresas brasileiras e portuguesas. A inovação introduzida por este trabalho é que ao invés de coleta de dados por questionários ou entrevistas junto aos empresários, os dados foram coletados em revista especializada na análise de negócios (Revista Exame, da Editora Abril, existente tanto no Brasil como em Portugal). Os resultados indicam ser esta uma fonte importante na identificação de indicadores úteis para a tomada de decisões e para a implantação de processo de *benchmarking*, ou seja, a comparação de resultados com outras empresas. Os indicadores foram classificados em três grupos: financeiros tradicionais, não financeiros tradicionais e não tradicionais. Foram identificados, na pesquisa efetuada no Brasil, os seguintes indicadores: 88 financeiros tradicionais, 78 não financeiros tradicionais e 36 não tradicionais; em Portugal, o resultado, em termos de indicadores, foi o seguinte: 62 financeiros tradicionais, 57 não financeiros tradicionais e 24 não tradicionais.

INTRODUÇÃO

Como foi ressaltado por Miranda et alli (1999) “a literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade das empresas ...” Até a década de 80 verificava-se uma predominante utilização de medidas de caráter financeiro, tais como o retorno sobre as vendas, o lucro, o retorno sobre o investimento, a variação de preços, as vendas por empregado, o lucro por unidade de produção e a produtividade, esta última a ocupar o primeiro lugar (Ghalayini e Noble, 1996).

No entanto, mais recentemente alguns investigadores se debruçaram sobre o estudo da aplicabilidade de tais medidas face às novas realidades e contextos. Barker (1995) chegou à conclusão que as medidas financeiras puras apenas são adequadas quando não existe concorrência internacional e quando a velocidade da mudança ou introdução de produtos é lenta. Além disso, o mesmo investigador afirma que as medidas financeiras, sendo mecanismo de controle de curto prazo, tornam-se inadequadas na análise de melhoramentos de longo prazo. Para além destas limitações, Ghalayini e Noble (1996) argumentam que as medidas tradicionais de caráter financeiro-contabilístico apresentam também falta de flexibilidade, elevado custo, inadequação face ao novo ambiente competitivo, rápida desatualização e dificuldades de quantificação dos melhoramentos em termos monetários (redução do lead-time, satisfação do cliente, qualidade do produto, etc.). Maskell (1989) argumenta também que as medidas tradicionais se encontram inadequadas ao não permitirem ir ao encontro das novas exigências dos clientes que passam por produtos de maior qualidade e com menores lead-times de entrega.

Analisando algumas das limitações apresentadas relativamente a algumas das medidas tradicionais, por exemplo no que diz respeito ao lucro e ao retorno sobre o investimento, Globerson (1985) refere que estas medidas são apenas indicadoras do sucesso da organização, não permitindo identificar a contribuição de cada uma das diferentes áreas da empresa para esse mesmo sucesso. Relativamente à produtividade, Skinner (1986) defende que a demasiada preocupação, por parte das empresas, em alcançarem bons níveis de produtividade tem as suas desvantagens, uma vez que o custo com o trabalho direto ao deixar de ter o mesmo peso

para o custo total da empresa deixa também de contribuir significativamente para o desempenho geral de toda a organização.

Uma das medidas de avaliação do desempenho geral da empresa proposta por alguns investigadores é o *tempo* (Stalk, 1988, Schmenner, 1988). Na perspectiva destes mesmos investigadores, só medindo e melhorando este indicador é que as empresas conseguirão competir no mercado mundial com produtos de qualidade, suportando menores custos, melhorando a capacidade de resposta aos consumidores, aumentando a produtividade a quota de mercado e o lucro.

Existem também alguns investigadores que defendem a aplicação de Sistemas Integrados de Medição de Desempenho (Cross e Lynch, 1989; Dixon, Nanni e Vollman, 1990; Kaplan e Norton, 1992). Cross e Lynch (1989) propõem o *Sistema Smart* (Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique). Este sistema foi desenvolvido pelos Laboratórios Wang como resultado de insatisfação perante as medidas tradicionais. O seu principal objetivo é criar um sistema de controle de gestão com indicadores de desempenho previamente definidos como forma de sustentar o sucesso da empresa. Este sistema pode ser representado por uma pirâmide de quatro níveis de medidas e objetivos. O seu funcionamento pode ser ilustrado da seguinte forma: no topo existe a visão estratégica da organização em que o gestor define o papel para cada unidade de negócio e faz a respectiva alocação de recursos necessária; no nível 2, são definidos os objetivos financeiros e de mercado para cada unidade de negócio; no terceiro nível, são definidos objetivos operacionais mais tangíveis e também prioridades para cada unidade de negócio operacional; no nível 4, são definidas as medidas concretas para avaliar a satisfação dos clientes, a flexibilidade e a produtividade, ou seja, qualidade, entrega, tempo do processo e custo. Estas medidas operacionais são a chave para alcançar elevados resultados e assegurar o sucesso na implementação da estratégia da empresa. Um outro Sistema Integrado de Medição de Desempenho é o *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992). Este sistema inclui medidas de índole estratégica, operacional e financeira tentando contemplar quatro perspectivas: do consumidor, da organização, da inovação e financeira. Para cada uma destas perspectivas são definidos os objetivos, bem como as medidas que irão permitir averiguar se estes estão a ser alcançados.

Apesar da contribuição dos Sistemas Integrados de Medição de Performance para uma melhor avaliação da performance efetiva das empresas, algumas desvantagens são também apontadas (Ghalayini e Noble, 1996). Estas medidas, segundo este autor:

- não consideram a integração de melhorias contínuas;
- não providenciam um qualquer mecanismo para especificar quais os objectivos que devem ser alcançados num horizonte de tempo pré-definido;
- não permitem nenhuma revisão sistemática de áreas críticas;
- estão apenas preocupados com a performance presente não dando sugestões sobre como melhorar a performance futuro.

Este trabalho apresenta os resultados de pesquisa realizada sobre os indicadores mais utilizados pelas empresas brasileiras e portuguesas para avaliar a performance gerencial de seus negócios. Ao invés de efetuar pesquisa diretamente nas empresas, por entrevista ou questionário, optou-se por uma fonte de informações indireta e menos convencional: artigos sobre empresas publicados em revistas especializadas na análise de negócios. Para esta pesquisa elegemos a revista *Exame*, tradicional periódico existente tanto no Brasil como em Portugal que apresenta artigos sobre a economia e sobre o mundo dos negócios. Assim, ao mesmo tempo em que se obtém informações sobre os indicadores usados pelas empresas para avaliarem o desempenho de seus negócios, o trabalho tem mais dois objetivos: (a) sugerir uma metodologia alternativa para pesquisa de indicadores gerenciais e (b) testar a validade de se utilizar revistas especializadas como fonte de informação sobre indicadores de performance.

A investigação foi motivada por várias razões, destacando-se a pouca atenção que a literatura científica tem dado à medição de desempenho através de novos indicadores, especialmente os não financeiros e a carência de estudos empíricos sobre o estágio de modernização dos sistemas de medição de desempenho das empresas. É preciso identificar se essas empresas estão absorvendo as inovações propaladas pela moderna literatura sobre o assunto, notadamente a literatura norte-americana, que vem dando ênfase à utilização de indicadores não financeiros.

Com a leitura dos artigos sobre gestão de negócios da revista Exame, buscamos identificar novos indicadores de medição do desempenho empresarial e que surgiram a partir da necessidade das práticas de gestão empresarial.

O trabalho tem mais três seções, além desta introdução: metodologia, resultados, e conclusão, além dos anexos e da lista de referências bibliográficas. A seção sobre metodologia descreve o processo de seleção da revista e dos artigos, o período analisado e como foram selecionados e agrupados os indicadores. A seção seguinte mostra os resultados da pesquisa, listando, descrevendo e comentando os indicadores encontrados. Posteriormente, apresentam-se as conclusões. Nos anexos apresentam-se tabelas com as frequências dos indicadores e as fórmulas de cálculo dos novos indicadores.

METODOLOGIA

O objetivo da pesquisa é saber como as empresas estão avaliando e divulgando seus desempenhos, através da identificação dos indicadores usados para mensurar a performance de seus negócios. Tradicionalmente, pesquisas desse tipo são realizadas através de questionários ou entrevistas. No entanto, tendo em vista a restrição orçamentária da pesquisa, optou-se por uma alternativa de menor custo. Decidiu-se pesquisar revistas especializadas na análise de negócios. Elegeu-se a revista Exame, que tem periodicidade quinzenal no Brasil, e mensal em Portugal, e é a revista de negócios de grande circulação em ambos os países e enfatiza a descrição do que vem ocorrendo nas empresas.

Após a definição da revista que seria utilizada no trabalho, a próxima etapa foi a da definição das seções e dos artigos que seriam objeto da pesquisa, ou seja, aquilo que os pesquisadores da área de comunicação social denominam o *corpus* da pesquisa. A definição de procedimentos desta etapa da pesquisa foi baseada nos trabalhos de Gomes (1995), Melo (1993), Paes (1982) e Miranda et alli (1999). Identificou-se aquelas seções em que havia maior probabilidade de existir informações sobre empresas e seus respectivos indicadores. As seções que melhor atenderam a esse critério foram, na revista Exame no Brasil: “Mercado”, “Administração” e reportagens de capa, que correspondem na revista Exame, em Portugal às seções: “Negócios”, “Empresas” e também reportagens de capa.

As seções “Mercado” (no Brasil) e “Negócios” (em Portugal) apresentam artigos relacionados com empresas e suas performances nos respectivos ramos de atividade, através de análises macro e microeconômicas. As seções “Administração” (no Brasil) e “Empresas” (em Portugal) mostram artigos direcionados para as formas de gerir os negócios, bem como as novas tendências do processo administrativo. A seção com as reportagens de capa têm seus artigos focados em temas atuais da economia e de empresas que estejam em destaque no período em que a revista está sendo editada, além de temas atuais sobre administração de empresas.

A coleta de dados abrangeu as revistas do período de setembro de 1997 a setembro de 1998, totalizando 28 exemplares no Brasil e 14 em Portugal. Todas as edições do período selecionado foram analisadas. Todavia, nem todos os artigos das seções eleitas foram selecionados. Deixaram de ser incluídos os artigos que não versavam sobre empresas e aqueles que, embora tratando de empresas, não apresentaram nenhum indicador. Todos os

artigos com indicadores de desempenho gerencial foram incluídos. Das edições analisadas no Brasil, 26 exemplares atendiam aos critérios da pesquisa, resultando em 77 artigos que apresentavam indicadores, sendo 09 da seção de Capa, 66 de Mercado e 02 de Administração. Em Portugal, todos os 14 exemplares do período em análise foram selecionados, perfazendo um total de 89 artigos, sendo 58 da seção "Empresas", 23 de "Negócios" e 08 de reportagens de capa.

A definição de indicador de performance é outro aspecto metodológico importante. Para fins deste trabalho, adotou-se a definição dada por Harbour (1997, p.7), segundo o qual, “indicador de performance é uma medida de performance comparativa usada para responder a questão ‘*Como nós estamos indo?*’ para um aspecto específico”¹. Esta definição assemelha-se à dada por Padoveze (1994). Segundo este autor, indicador de performance é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços corretivos nas direções necessárias. Basicamente, existem dois tipos de indicadores: os absolutos e os relativos, ou índices. O primeiro grupo de indicadores compreende as medidas absolutas, financeiras ou não financeiras. Por exemplo, o lucro é um indicador financeiro absoluto de performance da empresa. Já o volume de vendas é um indicador não financeiro absoluto de performance. Indicadores relativos, ou índices, são o resultado da comparação de duas medidas. A utilização de índices para a medição da performance dos negócios não é nova. Os índices relativos são muito utilizados na análise de balanços (Matarazo, 1998). Gates (1993, p. 4-5) apresenta uma breve história desses índices (*business ratios*). Em nossa pesquisa consideramos os dois tipos de indicadores (absolutos e relativos).

Os indicadores foram classificados em três grandes grupos: (a) indicadores financeiros tradicionais; (b) indicadores não financeiros tradicionais; e (c) indicadores não tradicionais (financeiros ou não financeiros). O grupo mais tradicional é o de indicadores financeiros. A literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade das empresas (Eccles, 1991; Kaplan e Norton, 1996; Maskell, 1991, p. 41). Modernamente, tem-se dado ênfase na utilização de indicadores não financeiros no processo decisório das empresas (Ernst & Young LLP, 1995; Oliveira, 1998, p. 117-119 Kaplan e Norton, 1996). Esta nova tendência tem sido seguida tanto pelas empresas brasileiras como portuguesas, uma vez que os indicadores de medição de performance gerencial, de índole não financeiro, apresentam um peso bastante significativo. No entanto, constata-se que dentre os indicadores não financeiros, há um grupo de indicadores que pode ser considerado tradicional, uma vez que eles já estão presentes na literatura há muito tempo.

Assim, criamos um terceiro grupo, indicadores não tradicionais, que inclui medidas financeiras e não financeiras. Neste grupo incluímos aqueles indicadores que ainda não aparecem na literatura, ou que só aparecem na literatura recente. A classificação de indicadores não tradicionais foi feita com base na moderna literatura que versa sobre medição de performance. Segundo essa literatura (Bogan e English, 1997; Maskell, 1991 e 1996; Kaplan e Norton, 1996, Bruns, Jr., 1992) o novo conjunto de indicadores deve dar importância aos aspectos estratégicos da empresa e não apenas aos operacionais. Essa classificação tem a finalidade de identificar quais são os novos indicadores que estão sendo aplicados pelas empresas e de que forma estão sendo medidos. A pesquisa também registrou em que situação os indicadores eram apresentados: em comparação com iguais dados dos concorrentes da empresa ou de forma isolada. Deve-se ressaltar que os indicadores não tradicionais de carácter não financeiro surgem um pouco como resposta às novas prioridades competitivas das empresas, que passam por oferecer ao mercado produtos de qualidade elevada e sustentável a preços baixos (Kaplan, 1983; Voss, 1995; Tersine e Hummingbird,

1995; Lau, 1996), ou na perspectiva de Park (1994) e Kumar e Motwani (1995), baseados no fator “tempo”, podendo este manifestar-se numa maior rapidez nas entregas, numa maior eficiência ou no desenvolvimento e produção de novos produtos antes da concorrência.

Resultados

Depois de efetuado o levantamento dos indicadores de desempenho gerencial, utilizados tanto pelas empresas brasileiras como pelas portuguesas, e pela observação das tabelas estatísticas que constam do Anexo 1, alguns resultados sobressaem. Existe alguma predominância dos indicadores financeiros tradicionais, em ambos os países, 43.56% no Brasil e 43.35 % em Portugal (tabela 4). Os indicadores não financeiros tradicionais apresentam-se bastante equilibrados em ambos os países , entre 38 e 40 % (tabela 4). Tanto no Brasil como em Portugal, as empresas ainda recorrem pouco a indicadores não tradicionais para fazerem a avaliação do seu desempenho. Apenas 18% dos indicadores referenciados pelas empresas brasileiras se enquadram nesta categoria. Em Portugal, o resultado foi muito próximo:17%. No entanto, apesar de se verificar haver em Portugal um leque menos diversificado de indicadores de medição de desempenho não tradicionais, estes são contudo mais utilizados pelas empresas portuguesas (19%) do que pelas empresas brasileiras (7%) (vide tabela 5). Constata-se também um certo peso na taxa de utilização de indicadores não financeiros. Estes apresentam uma taxa de utilização de 47 % no Brasil e de 55 % em Portugal (tabela 6).

Conclusões

Da análise dos resultados obtidos deste estudo e que constam das tabelas estatísticas em anexo algumas conclusões realçam:

- Os indicadores de medição de performance gerencial mais utilizados pelas empresas brasileiras e portuguesas são os Financeiros Tradicionais, sendo que os indicadores relacionados com o faturamento ocupam, indiscutivelmente, o primeiro lugar, 23% no Brasil e 14% em Portugal.
- Os indicadores não financeiros tradicionais ocupam o segundo lugar, em ambos os países, não se registando qualquer preponderância de um deles.
- Em ambos os países os indicadores não tradicionais, ainda não são muito utilizados, verificando-se ainda assim uma maior utilização em Portugal do que no Brasil

ANEXO 1 – ESTATÍSTICAS

Tabela 1
INDICADORES FINANCEIROS TRADICIONAIS

INDICADORES	Brasil		Portugal	
	Nº de Observações	%	Nº de Observações	%
Indicadores relacionados com o faturamento	191	23,35	108	13,97
Faturamento (valor)	92	11.25	62	8.02
Faturamento no Exterior (valor)	3	0.37	3	0.39
Faturamento Estimado (valor)	21	2.57	3	0.39
Evolução do Faturamento (valor ou %)	32	3.91	11	1.42
Evolução do Faturamento estimado (valor ou %)	9	1.10	2	0.26
Faturamento do produto (valor)	5	0.61	1	0.13
Faturamento por funcionário (valor)	1	0.12	0	0
Faturamento diário (Valor)	0	0	1	0.13
Faturamento por loja	0	0	4	0.52
Faturamento por departamento	0	0	1	0.13
Participação do produto no faturamento (%)	14	1.71	3	0.39
Participação do cliente no faturamento (%)	1	0.12	0	0
Estimativa de faturamento por cliente (valor)	2	0.24	2	0.26
Perda de faturamento em relação à concorrência (valor)	1	0.12	1	0.13
Vendas a prazo (valor)	1	0.12	0	0
Evolução de vendas a prazo (%)	1	0.12	0	0
Vendas líquidas (valor)	2	0.24	2	0.26
Estimativa de vendas líquidas (valor)	1	0.12	0	0
Participação das lojas do Brasil no faturamento (%)	1	0.12	0	0
Participação dos canais de distribuição n faturamento (Valor)	0	0	1	0.13
Valor das exportações	1	0.12	8	1.03
Evolução das exportações (%)	1	0.12	3	0.39
Estimativa de exportações (valor)	1	0.12	0	0
Participação do cliente no total das exportações (%)	1	0.12	0	0
Indicadores de Margem (Bruta, Líquida, Operacional e Lucro)	15	1.83	8	1.03
Margem Bruta (%)	3	0.37	4	0.52
Evolução da Margem bruta (%)	1	0.12	2	0.26
Margem Líquida (%)	2	0.24	1	0.13
Margem operacional (%)	1	0.12	0	0
Evolução da margem operacional (%)	1	0.12	0	0
Margem de lucro (%)	6	0.73	1	0.13
Margem de lucro em relação ao faturamento (%)	1	0.12	0	0
Indicadores relacionados com o Resultado	67	8.19	51	6.60
Resultado (valor)	46	5.62	11	1.42
Resultado Líquido (valor)	0	0	12	1.55
Evolução dos resultados líquidos (%)	0	0	10	1.29
Resultados correntes (valor)	0	0	1	0.13
Resultados brutos de exploração (valor)	0	0	4	0.52
Resultado da subsidiária (valor)	1	0.12	0	0
Resultado por ação (valor)	1	0.12	0	0
Evolução da perda do resultado por ação relação à concorrência (%)	1	0.12	0	0
Evolução do resultado (%)	13	1.59	1	0.13
Evolução do resultado estimado (%)	1	0.12	0	0
Evolução do resultado operacional (%)	0	0	2	0.26
Situação líquida (Valor)	0	0	2	0.26
Lucro antes de imposto (Valor)	0	0	5	0.66

continuação

INDICADORES	Brasil		Portugal	
	Nº de observações	%	Nº de observações	%
Lucro unitário (valor)	3	0.37	0	0
Lucro médio (valor)	1	0.12	0	0
Receitas de Exploração (valor)	0	0	3	0.39
Indicadores relacionados com o endividamento	13	1.59	5	0.65
Endividamento (%)	11	1.34	4	0.52
Evolução do endividamento (%)	2	0.24	1	0.13
Indicadores relacionados com a liquidez	2	0.24	7	0.90
Liquidez (%)	1	0.12	1	0.13
Solvabilidade	0	0	1	0.13
Cash-flow	0	0	5	0.65
Liquidez imediata (%)	1	0.12	0	0
Indicadores relacionados com rentabilidade	8	0.98	22	2.85
Rentabilidade (%)	1	0.12	21	2.72
Rentabilidade do ativo (%)	1	0.12	0	0
Rentabilidade do Capital próprio (%)	0	0	1	0.13
Evolução da rentabilidade do ativo (%)	1	0.12	0	0
Rentabilidade do patrimônio (%)	5	0.61	0	0
Indicadores relacionados com custos	9	1.10	11	1.42
Evolução dos custos (valor ou %)	2	0.24	10	1.29
Estimativa de evolução dos custos (valor)	1	0.12	0	0
Estimativa de diminuição dos custos unitários (valor)	1	0.12	0	0
Custo unitário (valor)	3	0.37	0	0
Evolução do custo unitário (valor)	2	0.24	1	0.13
Indicadores relacionados com o investimento	56	6.85	94	12.16
Capital inicial (valor)	5	0.61	2	0.26
Investimento inicial no empreendimento (valor)	1	0.12	6	0.78
Investimentos (valor)	20	2.44	18	2.33
Investimento estimado (valor)	2	0.24	0	0
Evolução dos investimentos (%)	1	0.12	3	0.39
Investimento no Brasil (valor)	1	0.12	0	0
Investimento em formação (valor)	4	0.49	9	1.16
Investimento na fábrica (valor)	1	0.12	1	0.13
Investimento em novas fábricas (valor)	6	0.73	2	0.26
Investimento em franchisings (valor)	0	0	5	0.65
Investimento em marketing em relação ao faturamento (valor)	1	0.12	8	1.03
Investimento em instalações (valor)	1	0.12	6	0.78
Investimento em novos equipamentos (valor)	2	0.24	11	1.42
Estimativa de investimento em uma fábrica (valor)	1	0.12	1	0.13
Investimento no programa de reestruturação (valor)	1	0.12	6	0.78
Investimento em publicidade (valor)	2	0.24	16	2.07
Investimento no lançamento de um novo produto (valor)	1	0.12	0	0
Estimativa de investimentos em novos produtos (valor)	1	0.12	0	0
Estimativa de invest. no aumento da capacidade produtiva (valor)	1	0.12	0	0
Média de investimentos per capita (valor)	1	0.12	0	0
Investimentos em novos produtos em relação a receita (valor)	1	0.12	0	0
Perdas do investimento do desenvolvimento do produto (valor)	2	0.24	0	0

continuação

continuação – tabela 1

INDICADORES	Brasil		Portugal	
	Nº de observações	%	Nº de observações	%
Outros indicadores	46	5.62	39	5.04
Rotação do estoque (%)	3	0.37	0	0
Evolução do capital de giro (%)	1	0.12	0	0
Retorno sobre o Capital (%)	1	0.12	0	0
Evolução do valor das ações (%)	3	0.37	0	0
Evolução do lucro por ação estimado (%)	1	0.12	0	0
Valor de mercado (valor)	5	0.61	1	0.13
Evolução do valor de mercado (%)	1	0.12	0	0
Valor da empresa (valor)	20	2.44	2	0.26
Valor da empresa estimado (valor)	1	0.12	1	0.13
Valor da franquia (valor)	1	0.12	0	0
Valor agregado (valor)	1	0.12	0	0
Valor das importações (valor)	2	0.24	0	0
Preço relativo do produto (valor)	5	0.61	0	0
Capital próprio (valor)	1	0.12	6	0.78
Aumento do capital (valor)	1	0.12	8	1.03
Ativos (valor)	12	1.47	5	0.65
Ativo circulante (valor)	0	0	1	0.13
Patrimônio (valor)	9	1.10	0	0
Evolução do patrimônio (%)	1	0.12	6	0.78
Evolução do preço (%)	1	0.12	9	1.16
TOTAL	431	52.69	345	44.63

Tabela 2
INDICADORES NÃO FINANCEIROS TRADICIONAIS

INDICADORES	Brasil		Portugal	
	Nº de observações	%	Nº de observações	%
Indicadores relacionados com o cliente	24	2.93	21	2.72
Nº de Clientes	15	1.83	14	1.81
Evolução do nº de Clientes	2	0.24	6	0.78
Estimativa da evolução do nº de Clientes	4	0.49	0	0
Nº de usuários	3	0.37	1	0.13
Indicadores relacionados com os funcionários	69	8.44	36	4.66
Nº de funcionários	42	5.13	20	2.59
Evolução no nº de funcionários	13	1.59	6	0.78
Nº de funcionários por departamento	1	0.12	0	0
Índice de novos funcionários	1	0.12	0	0
Idade média dos funcionários	1	0.12	0	0
Nº de funcionários no exterior	1	0.12	0	0
Nº de postos de trabalho	1	0.12	1	0.13
Nº de contratações	1	0.12	2	0.26
Nº de terceirizados	1	0.12	0	0
Nº de demissões	5	0.61	6	0.78
Estimativa de demissões	2	0.24	1	0.13

Continuação

INDICADORES	Brasil		Portugal	
	Nº de observações	%	Nº de observações	%
Indicadores relacionados com estrutura física	49	5.99	48	6.20
Nº de Lojas	20	2.44	20	2.59
Nº de novas lojas	2	0.24	5	0.65
Nº de lojas fechadas	1	0.12	0	0
Evolução do nº de Lojas	1	0.12	11	1.42
Índice de lojas fechadas (%)	1	0.12	0	0
Nº de Lojas no País	1	0.12	0	0
Nº de delegações	0	0	5	0.65
Nº de filiais	2	0.24	2	0.26
Nº de unidades fabris	11	1.34	0	0
Nº de unidades fabris no País	1	0.12	0	0
Nº de franqueados	2	0.24	2	0.26
Nº de agências	4	0.49	2	0.26
Estimativa de nº de agências	2	0.24	0	0
Nº de empresas fechadas	1	0.12	1	0.13
Indicadores relacionados com vendedores	6	0.73	0	0
Nº de vendedores	5	0.61	0	0
Nº de vendedores no exterior	1	0.12	0	0
Indicadores relacionados com fornecedores	3	0.37	0	0
Nº de fornecedores	2	0.24	0	0
Evolução do nº de fornecedores	1	0.12	0	0
Indicadores relacionados com distribuidores	11	1.34	15	1.94
Nº de representantes	1	0.12	1	0.13
Nº de distribuidores	6	0.73	9	1.16
Evolução do nº de distribuidores	3	0.37	3	0.39
Evolução no nº de revendedores	1	0.12	2	0.26
Indicadores relacionados com produtos	11	1.34	13	1.68
Nº de Produtos	8	0.98	19	2.46
Nº de produtos lançados	2	0.24	4	0.52
Nº de produtos transportados por hora	1	0.12	0	0
Indicadores relacionados com volume de vendas	35	4.28	44	5.70
Nº de unidades vendidas	5	0.61	0	0
Volume de vendas	9	1.10	13	1.68
Volume de vendas do produto	3	0.37	1	0.13
Estimativa do volume de vendas do produto	1	0.12	0	0
Volume de vendas em relação a média ideal	1	0.12	0	0
Volume de vendas por cliente	0	0	1	0.13
Volume de vendas por canal de distribuição	0	0	1	0.13
Evolução do volume de vendas	7	0.86	16	2.07
Evolução do volume de vendas unitário	1	0.12	0	0
Estimativa do volume de vendas	4	0.49	1	0.13
Participação do produto no volume de venda	3	0.37	0	0
Exportações como % da produção	0	0	4	0.52
Evolução das exportações	0	0	2	0.26
Estimativa de exportação (volume)	1	0.12	2	0.26
Volume de vendas por departamento	0	0	3	0.39
Indicadores relacionados com participação no mercado	48	5.87	37	4.79
Participação no mercado	30	3.67	25	3.23
Estimativa de participação no mercado	3	0.37	1	0.13
Evolução da participação no mercado	9	1.10	4	0.52
Participação no mercado dos produtos	2	0.24	6	0.78
Evolução da participação no mercado do produto	4	0.49	1	0.13

Continuação – tabela 2

INDICADORES	Brasil		Portugal	
	Nº de observações	%	Nº de observações	%
Indicadores relacionados com posição no mercado	35	4.28	12	1.55
Posição no mercado	22	2.69	7	0.90
Evolução da posição no mercado	1	0.12	1	0.13
Posição na revista Maiores e Melhores	2	0.24	0	0
Posição no mercado Ibérico	0	0	1	0.13
Posição revista na revista “Entrepreneur”	6	0.73	1	0.13
Posição revista na revista “Fortune”	1	0.12	0	0
Posição no guia Exame - As melhores empresas para trabalhar	1	0.12	0	0
Posição no ranking das 400 maiores companhias mundiais	0	0	2	0.26
Posição no ranking de fabricantes	2	0.24	0	0
Indicadores relacionados com capacidade de produção	11	1.34	17	2.20
Capacidade de produção (volume)	4	0.49	6	0.78
Evolução da capacidade de produção (%)	1	0.12	6	0.78
Aumento da capacidade de produção	4	0.49	1	0.13
Aumento da capacidade de produção de um produto	1	0.12	2	0.26
Aumento da produção estimado	1	0.12	2	0.26
Indicadores relacionados com tempo de fabricação	2	0.24	2	0.26
Tempo de fabricação de um produto	1	0.12	2	0.26
Evolução no tempo de fabricação	1	0.12	0	0
Indicadores relacionados com volume de produção	12	1.47	5	0.65
Volume de produção (valor)	10	1.22	3	0.39
Volume de produção diário	0	0	2	0.26
Estimativa de produção (valor)	1	0.12	0	0
Estimativa de produção de uma nova fábrica (valor)	1	0.12	0	0
Indicadores relacionados com produtividade	3	0.37	20	2.59
Produção média por funcionário (valor)	1	0.12	5	0.65
VAB por trabalhador	0	0	1	0.13
Evolução da produtividade	2	0.24	14	1.81
Outros Indicadores	8	0.98	10	1.29
Volume das importações	1	0.12	0	0
Evolução do nº de empresas controladas	2	0.24	1	0.13
Nº de empresas deficitárias	1	0.12	0	0
Nº de novos modelos projetados	1	0.12	0	0
Perfil do consumidor	3	0.37	3	0.39
Retorno do investimento (anos)	0	0	6	0.78
TOTAL	327	39.98	280	36.22

Tabela 3
INDICADORES NÃO TRADICIONAIS

INDICADORES	Brasil		Portugal	
	Nº de observações	%	Nº de observações	%
Indicadores de natureza não financeira	20	2,44	96	12.42
Qualidade	0	0	32	4.14
Obtenção de certificação de qualidade	0	0	3	0.39
Inovação	2	0.24	14	1.81
Tempo médio de lançamento de novos produtos	1	0.12	3	0.39
Nº de parcerias	1	0.12	6	0.78
Retenção dos Clientes	1	0.12	0	0
Índice de retenção de clientes com reclamações	1	0.12	0	0
Sucesso no desenvolvimento de novos produtos	1	0.12	0	0
Evolução do tempo de entrega	2	0.24	2	0.26
Índice de nacionalização da produção	1	0.12	0	0
Eficiência da empresa	0	0	2	0.26
Área ocupada	0	0	9	1.16
Nº de anos da empresa	0	0	19	2.46
Flexibilidade	0	0	4	0.52
Tempo para o desenvolvimento de ferramentas produção	1	0.12	1	0.13
Evolução do tempo de desenvolvimento e lançamento do produto	1	0.12	0	0
Tempo de atendimento do pedido	3	0.37	0	0
Índice de atendimento completo a pedidos	1	0.12	1	0.13
Índice de conhecimento da marca	1	0.12	0	0
Patrimônio intangível	1	0.12	0	0
Valor da marca	2	0.24	0	0
Indicadores de natureza financeira	40	4,89	52	6.73
MVA	2	0.24	0	0
EVA	3	0.37	0	0
Faturamento com relação ao perfil do consumidor (valor)	1	0.12	0	0
Faturamento pela internet (valor)	1	0.12	0	0
Investimento em atendimento (valor)	1	0.12	0	0
Investimento na marca em relação ao faturamento	2	0.24	0	0
Evolução do investimento na marca (%)	1	0.12	3	0.39
Investimento na marca	2	0.24	8	1.03
Investimento na imagem	0	0	3	0.39
Investimento em modernização	3	0.37	1	0.13
Investimento em <i>software</i>	1	0.12	1	0.13
Investimento em automação	1	0.12	2	0.26
Investimento em investigação e desenvolvimento	4	0.49	9	1.16
Investimento em informatização	2	0.24	5	0.65
Investimento em tecnologia	0	0	8	1.03
Investimento em Logística	0	0	6	0.78
Investimento na preservação do ambiente	0	0	5	0.65
Valor adicionado por funcionário	2	0.24	0	0
Evolução dos investimentos em informatização	1	0.12	0	0
Investimento em automação em relação ao lucro	1	0.12	0	0
Equivalência dos ativos no PIB interno	1	0.12	0	0
Participação da marca em relação ao faturamento	1	0.12	0	0
Investimento em ação social	8	0.98	1	0.13
Estimativa do investimento em ação social	1	0.12	0	0
Percentual do lucro investido em ação social	1	0.12	0	0
TOTAL	60	7.33	148	19.15

Tabela 4
RESUMO QUALITATIVO

	Brasil		Portugal	
	NÚMERO DE INDICADORES	%	NÚMERO DE INDICADORES	%
INDICADORES FINANCEIROS TRADICIONAIS	88	43.56	62	43.35
INDICADORES NÃO FINANCEIROS TRADICIONAIS	78	38.61	57	39.86
INDICADORES NÃO TRADICIONAIS	36	17.82	24	16.78
TOTAL	202	100.00	143	100.00

Tabela 5
RESUMO QUANTITATIVO

	Brasil		Portugal	
	NÚMERO DE OBSERVAÇÕES	%	NÚMERO DE OBSERVAÇÕES	%
INDICADORES FINANCEIROS TRADICIONAIS	431	52.69	345	44.69
INDICADORES NÃO FINANCEIROS TRADICIONAIS	327	39.98	280	36.14
INDICADORES NÃO TRADICIONAIS	60	7.33	148	19.15
TOTAL	818	100.00	772	100.00

Tabela 6
RESUMO INDICADORES NÃO FINANCEIROS

	BRASIL		PORTUGAL	
	NUMERO DE OBSERVAÇÕES	%	NUMERO DE OBSERVAÇÕES	%
TRADICIONAIS	327	39.97%	280	36.22%
NÃO TRADICIONAIS	60	7.3%	148	19.15%
TOTAL	387	47.3%	428	55.4%

ANEXO 2
Fórmulas dos Indicadores Não Tradicionais

INDICADORES	FÓRMULA
Equivalência dos ativos no PIB interno	$\frac{\text{Ativos}}{\text{PIB brasileiro}} \times 100$
EVA (<i>Economic Value Added</i>)	Lucro Operac. Líq. – Custo total do Cap. Inves. ou Lucro Operac. Líq. – Custo de Oportunidade do Capital
Evolução do tempo de desenvolvimento e lançamento do produto	Comparação entre o tempo anterior e o atual
Evolução do tempo de entrega	Tempo de entrega anterior comparado com o atual
Evolução dos investimentos em informatização	Comparação com valores anteriores (Análise Horizontal)
Faturamento com relação ao perfil do consumidor	Faturamento de determinada classe de consumidor x 100 Faturamento total
Faturamento pela internet	Valor das vendas realizadas via internet
Índice de atendimento completo a pedidos	$\frac{\text{Nº de pedidos atendidos completamente}}{\text{Nº total de pedidos}} \times 100$
Índice de conhecimento da marca	$\frac{\text{Nº respostas positivas}}{\text{Nº de entrevistados}} \times 100$
Índice de nacionalização da produção	$\frac{\text{Nº de componentes (peças) nacionais}}{\text{Total de componentes}} \times 100$
Índice de retenção de clientes com reclamações	$\frac{\text{Nº de clientes com reclamações que voltaram a comprar}}{\text{Nº de clientes com reclamações}} \times 100$
Inovação	$\frac{\text{Faturamento dos produtos lançados há menos de 2 anos}}{\text{Faturamento total}} \times 100$
Investimento em automação em relação ao lucro	$\frac{\text{Investimento em automação}}{\text{Lucro}} \times 100$
Investimento em informatização	Valor empregado na informatização
MVA – <i>Market Value Added</i>	Vlr Mercado – Cap. Invest. pelos acionistas (patr. líquido)
Nº de parcerias	Nº de empresas com as quais desenvolve negócios
Participação da marca em relação ao faturamento	$\frac{\text{Faturamento da Marca}}{\text{Faturamento Total}} \times 100$
Patrimônio intangível	Valor de aquisição da empresa menos valor dos bens físicos da empresa
Retenção dos Clientes	$\frac{\text{Total de clientes ativos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$
Sucesso no desenvolvimento de novos produtos	$\frac{\text{Nº de novos modelos projetados que se transformam em produtos finais}}{\text{Total de projetos}} \times 100$
Tempo de atendimento do pedido	Nº de dias gastos para atender pedidos (média)
Tempo médio de lançamento de novos produtos	Nº de dias gastos para lançar novos produtos (média)
Tempo para o desenvolvimento de ferramentas para a produção	Nº de dias gastos para desenvolver ferramentas para a produção (média)
Valor adicionado por funcionário	$\frac{\text{Valor adicionado}}{\text{Nº de funcionários}}$
Solvabilidade	Ativo - Passivo
Cash-fow	Resultados antes de impostos+Amortizações+Provisões
Valor da marca	Avaliação de mercado da marca

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARKER, R.C., “Financial Performance Measurement: Not a Total Solution”, **Management Decision**, Vol. 33, Nº 2, 1995, pp. 31-39.
- BOGAN, Christopher E. e ENGLISH, Michael J. **Benchmarking, aplicações prática e melhoria contínua**. Tradução Miguel Cabrera. Revisão técnica Alexis Pressmann Gonçalves. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BRUNS, Jr. William J., “Performance Measurement, Evaluation, and Incentives”. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- COST MANAGEMENT GROUP, Institute of Management Accountants. Tracking trends in performance measurement. **Cost management update**. Março 1995.
- CROSS, K.F., e Lynch, R.L., “The SMART Way to Define and Sustain Success”, **National Productivity Review**, Vol. 8, Nº 1, 1989, pp. 23-33.
- DIXON, J.R., Nanni, A J. e VOLLMAN, T.E., *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World Class Competition*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1990.
- ECCLES, R. G. “The Performance Manifesto”. **Harvard Business Review**. Janeiro-Fevereiro 1991.
- ERNST & YOUNG LLP. *The Ernst & Young Guide to Performance Measurement for Financial Institutions: Methods for Managing Business Results*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- GATES, Sheldon. *101 business ratios: a manager’s handbook of definitions, equations, and computer algorithms*. Scottsdale: McLane Publications, 1993.
- GHALAYINI, Alaa M. e NOBLE, James S., “The Changing Basis of Performance Measurement”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 16, Nº 8, 1996, pp. 63-80.
- GLOBERSON, S., *Performance Criteria and Incentive Systems*, Elsevier, Amsterdam, 1985.
- GOMES, Isaltina M. de A. M. *Dos laboratórios aos jornais: um estudo sobre jornalismo científico*. Tese de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco: Recife: abril de 1995.
- HARBOUR, Jerry L. “The Basics of Performance Measurement”, New York: **Quality Resources**, 1997.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KANITZ, Setephen Charles. *Controladoria: Teoria e Estudos de Caso*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KAPLAN, R.S. and NORTON, D.P., “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”, **Harvard Business Review**, 1992, pp. 71-79.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., *The balanced scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- MAKELL, Brian H. *Performance Measurement for World Class Manufacturing: a Model for American Companies*. Portland: Oregon Productivity Press, 1991.
- MASKELL, B., “Performance Measures of World Class Manufacturing”, **Management Accounting**, Maio, 1989, pp.32-33.
- MASKELL, Brian H. *Making the Numbers Count: the Accountant as Change Agent on the World Class Team*. Portland: Productivity Press, 1996.
- MATARAZZO, Dante C. *Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MELO, Cristina T. V. de. *As revistas semanais, o escopo moderno*. Tese de Mestrado. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, dezembro de 1993.
- MIRANDA, Luiz C., Cláudio de A. Wanderley e Juliana M. de Meira. *Garimpando na Imprensa Especializada: Uma Metodologia alternativa para a coleta de Indicadores de Desempenho Gerencial*. **Anais do VI Congresso Internacional de Custos** (Braga, Portugal), 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins de. Controladoria. Conceitos e Aplicações. Futura: São Paulo, 1998.

PADOVEZE, Clóvis L. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1994.

PAES, Marlene P. da. A argumentação em editoriais jornalísticos. Tese de Mestrado. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Dezembro de 1982.

REVISTA EXAME. Ano 31 e 32, Volumes 644-671, Setembro-1997 a Setembro-1998. São Paulo: Ed. Abril.

SKINNER, Wickham, “Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy”, **Harvard Business Review**, Maio-Junho. 1986, pp. 136-145.

STALK, George., “Time - the Next Source of Competitive Advantage”, **Harvard Business Review**, Nº 66, Julho-Agosto, 1988, pp. 41-51.

TAKASHINA, Newton T. e FLORES, Mario C. X., “Indicadores da Qualidade e do Desempenho: como Estabelecer Metas e Medir Resultados”, Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 1997.

NOTAS:

¹ Traduzido pelos autores, do seguinte texto original: “Performance indicator. This is a comparative performance metric used to answer the question, ‘How are we doing?’ for a specific issue.”