

Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte-americanas¹

Luiz Carlos Miranda, Ph.D.
Juliana Matos de Meira
Cláudio de Araújo Wanderley
Ana Carolina Miranda da Silva

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa realizada sobre indicadores de desempenho gerencial divulgados sobre empresas norte-americanas em periódico especializado, buscando identificar se estas estão utilizando as inovações propaladas pela moderna literatura sobre o assunto, que vem dando ênfase à utilização de indicadores não financeiros. Este trabalho é parte de uma pesquisa mais ampla, a qual tem como objetivo comparar a divulgação desses indicadores no Brasil, em Portugal e nos Estados Unidos da América. A pesquisa foi realizada na revista *Business Week*, periódico norte-americano especializado na análise de negócios empresariais. Foram encontrados 211 diferentes indicadores de desempenho gerencial, que foram classificados em três grupos: financeiros tradicionais, não financeiros tradicionais e não tradicionais. Foram identificados 141 indicadores do primeiro grupo, 59 do segundo e 11 do terceiro. Dessa forma, a pesquisa ratifica observação de outros autores sobre a predominância da utilização de indicadores financeiros para a mensuração do desempenho das empresas. Observa-se, no entanto, que os indicadores não financeiros começam a ser utilizados pelas empresas.

Palavras-chaves: Indicadores de desempenho gerencial; Desempenho empresarial.

1 Professor do Depto. C. Contábeis da UFRN

2 Mestre em Ciências Contábeis (UnB/UFPB/UFPE/UFRN) e Professora do Depto. Finanças e Contabilidade da UFPB

3 Mestre em Engenharia de Produção (UFPE) e Prof. da Faculdade Boa Viagem (PE)

4 Mestranda em Ciências Contábeis (UnB/UFPB/UFPE/UFRN)

1 INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa realizada sobre indicadores de desempenho gerencial divulgados sobre empresas norte-americanas em periódico especializado, buscando identificar se estas estão utilizando as inovações propaladas pela moderna literatura sobre o assunto, que vem dando ênfase à utilização de indicadores não financeiros.

Este trabalho é parte de uma pesquisa mais ampla, a qual tem como objetivo comparar a divulgação desses indicadores no Brasil, em Portugal e nos Estados Unidos da América. Para realização da pesquisa no Brasil foi utilizada a revista Exame, periódico que apresenta artigos sobre a economia e sobre o mundo dos negócios, e foi encontrada uma variedade de 202 e 143 indicadores respectivamente. A coleta de dados abrangeu as revistas do período de setembro de 1997 a setembro de 1998.

Nas pesquisas de Miranda, Wanderley e Meirã (1999) e de Miranda e Azevedo (2000) percebeu-se que os periódicos especializados podem ser utilizados como boas fontes de informações sobre indicadores úteis para o processo decisório e para implantação de processo de *benchmarking*, ou seja, a comparação de resultados com outras empresas.

Para este trabalho, foi utilizada a revista Business Week, periódico norte-americano especializado na análise de negócios empresariais. No entanto, até o momento, só foram analisadas as revistas do período de abril de 1998 a setembro de 1998. Embora o período de análise tenha sido menor, foram encontrados 211 indicadores diferentes.

Com a leitura dos artigos sobre gestão de negócios da revista Business Week, buscou-se identificar novos indicadores de medição do desempenho empresarial que ainda não constam nas fontes bibliográficas, mas se mostram necessários nas práticas de gestão empresarial.

A justificativa do trabalho é a importância da medição de desempenho para as empresas, que serve para saber se a empresa está atingindo os resultados estabelecidos a partir de suas estratégias. Além desta razão, a investigação torna-se relevante, pois busca ampliar o conjunto de medidas disponíveis nas fontes bibliográficas tradicionais.

O trabalho tem mais quatro seções, além desta introdução: metodologia, medição de desempenho, 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 os indicadores. A seção seguinte mostra o que é medição de desempenho e quais medidas estão sendo utilizadas atualmente. Também explica como foram agrupados os indicadores encontrados na pesquisa.

Na seção dos resultados são comentados os totais de cada grupo de indicadores e sua representatividade no total geral. Além disto, são descritos e comentados os principais indicadores encontrados. Posteriormente, apresentam-se as conclusões. Nos anexos apresenta-se uma tabela com os indicadores financeiros tradicionais.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a mesma das pesquisas realizadas por Miranda, Wanderley e Meira (1999) e por Miranda e Azevedo (2000). Elegeu-se a revista *Business Week*, que tem periodicidade semanal e é a revista de negócios de maior circulação nos Estados Unidos e enfatiza a descrição do que vem ocorrendo nas empresas norte-americanas.

Após a definição da revista que seria utilizada no trabalho, a próxima etapa foi a da definição 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) e Paes (1982).

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: "News: analysis & commentary", "Information technology" e "The corporation. Além destas seções, foram selecionadas outras que apresentavam artigos com boa quantidade de indicadores. A coleta de dados abrangeu revistas do período de abril de 1998 a setembro de 1998, totalizando 12 exemplares e 79 artigos.

Os indicadores foram divididos 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 pesquisa também registrou em que situação os indicadores eram apresentados: em comparação com iguais dados dos concorrentes da empresa ou de forma isolada.

3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme Williams (2002, p.19), a avaliação de performance consiste em estabelecer medidas-chaves que informem aos gestores de todos os níveis se os objetivos planejados estão sendo atingidos ou não.

Miranda e Silva (2002, p. 132-134) ressaltam que medir desempenho não é tão fácil quanto parece. Dentre os principais aspectos que devem ser observados ao se definir um sistema de medição de desempenho estão: porquê medir, o que medir e como medir.

Estes autores explicam que a medição de desempenho é necessária para que os gestores mantenham-se informados sobre o que acontece na organização. A definição precisa do que se quer medir pode ser considerada um dos principais problemas da medição de desempenho.

Após definidos os objetivos do sistema de medição de desempenho (por que medir?) e as variáveis-chaves que devem ter seu desempenho medido (o que medir?), é preciso definir o conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição de desempenho, ou seja, as medidas que irão ser usadas no sistema de diagnóstico do desempenho (como medir?).

A literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade das empresas (ECCLES, 1991; KAPLAN; NORTON, 1996; MASKELL, 1991). No entanto, Frost (1998, p. 6) explica que as medidas financeiras não são suficientemente detalhadas ou objetivas para ajudar os gestores a dirigirem as atividades do negócio em tempo real, dia após dia. Barker (1995) complementa 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.

Poage (2002, p.8) destaca que as medidas de performance têm que produzir informações úteis. Por isso, defende o uso de medidas não financeiras, além das medidas financeiras. Outros estudos (ERNST; YOUNG, 1995; OLIVEIRA, 1998; KAPLAN; NORTON, 1996; GHALAYINI; NOBLE, 1996) também têm dado ênfase à utilização de informações não financeiras no processo decisório das empresas.

Neste trabalho, estas informações são chamadas de indicadores de desempenho, que de acordo com Harbour (1997, p.7), são medidas comparativas usadas para verificar a situação da empresa em relação aos objetivos estabelecidos.

Portanto, os indicadores encontrados na pesquisa são classificados em financeiros e não financeiros. Além disso, verificou-se que dentre esses indicadores, há um grupo de indicadores que pode ser considerado tradicional, uma vez que eles já estão presentes na literatura há muito tempo.

Assim, foi criado um terceiro grupo, indicadores não tradicionais, que inclui medidas financeiras e não financeiras. Neste grupo, foram incluídos 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 desempenho. Segundo essa literatura o novo conjunto de indicadores deve dar importância aos aspectos estratégicos da empresa e não apenas aos operacionais. (BOGAN; ENGLISH, 1997; MASKELL, 1991 e 1996; KAPLAN; NORTON, 1996, BRUNS, JR., 1992).

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.

4 RESULTADOS

Todas as tabelas que demonstram os resultados desta pesquisa têm como fonte a pesquisa realizada pelos autores na revista Business Week.

Foram coletadas 599 observações sobre indicadores, conforme tabela 1, resultando em um total de 211 diferentes indicadores, TAB 2, sendo 150 indicadores financeiros (71% do total) e 61 indicadores não financeiros (29%).

Tabela 1
RESUMO QUANTITATIVO

TIPO DE INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	%
Indicadores financeiros tradicionais	449	74,96
Indicadores não financeiros tradicionais	139	23,20
Indicadores não tradicionais	11	1,84
TOTAL	599	100,00

FONTE: Os autores

Tabela 2
RESUMO QUANLITATIVO

TIPO DE INDICADORES	NÚMERO DE INDICADORES	%
Indicadores financeiros tradicionais	141	66,83
Indicadores não financeiros tradicionais	59	27,96
Indicadores não tradicionais	11	5,21
Total	211	100,00

FONTE: Os autores

Esses resultados são divergentes dos encontrados nas pesquisas realizadas por Miranda, Wanderley e Meira (1999) e Miranda e Azevedo (2000), pois a proporção de indicadores financeiros é superior, como pode ser observado na TAB 3.

Tabela 3
RESUMO COMPARATIVO DOS INDICADORES

TIPOS DE INDICADORES	ESTADOS UNIDOS		BRASIL		PORTUGAL	
	Nº de Indicadores	%	Nº de Indicadores	%	Nº de Indicadores	%
Indicadores financeiros	150	71	109	54	74	52
Indicadores não financeiros	61	29	93	46	69	48
Total	211	100	202	100	143	100

FONTE: Os autores

Os indicadores financeiros tradicionais representam 66,83% do total de indicadores, os não financeiros tradicionais 27,96% e os não tradicionais 5,21% (TAB 2). A utilização de indicadores não tradicionais ainda é bastante restrita. No entanto, é preciso ressaltar que estes resultados podem estar influenciados pela metodologia de coleta de dados.

É provável que, ao se referirem publicamente sobre o desempenho de suas empresas, os empresários ainda enfatizem a utilização de indicadores financeiros ou não financeiros tradicionais, uma vez que sabem estar se dirigindo a um público mais heterogêneo, ou talvez porque não queiram revelar informações estratégicas sobre seus negócios. É bem provável que, para fins internos, a utilização de indicadores não tradicionais seja maior.

Dentre os indicadores financeiros (tradicionais e não tradicionais) identificados na pesquisa, os relacionados com o faturamento predominam. Foram registradas 108 observações (18,03% das 599 observações totais), que se referem a 26 indicadores (12,32% do total de indicadores) relacionados com o faturamento. Dentre os que apareceram com maior frequência estão: evolução do faturamento, faturamento da empresa, estimativa da evolução do faturamento e o faturamento do produto. (TAB 6, ANEXO)

A predominância de indicadores sobre o faturamento poderia ser justificada pelo fato desta ser uma medida fácil de ser obtida e pela importância que o faturamento tem para as empresas. Afinal, o faturamento é a principal medida do esforço da empresa com os seus clientes e mais faturamento pode ser indicativo de maior participação no mercado e maiores lucros. No entanto, a equação do lucro tem dois componentes e nem sempre mais faturamento resulta em mais lucros.

Nesta pesquisa, a preocupação com os resultados também é evidenciada. Este grupo de indicadores somou 96 observações (16,03% do total de observações) apresentadas em 17 indicadores (8,06% do total de indicadores), dentre eles, evolução dos resultados, valor do resultado, resultado líquido e estimativa da evolução dos resultados. (TAB 6, ANEXO)

Além destes, destaca-se o grupo de indicadores relacionados com acionistas e com ações, contendo 79 observações (13,19% do total) distribuídas por 14 indicadores (6,64% do total de indicadores). Destes, predominam os seguintes: evolução do valor das ações (7,85% do total de observações), índice preço-lucro e valor das ações. Isso mostra a importância do mercado de capitais nos Estados Unidos e a grande preocupação das empresas deste país com seus acionistas.

Com relação aos indicadores não financeiros tradicionais, verificou-se que há uma predominância dos indicadores relacionados com o ambiente externo da empresa, em contraposição aos indicadores relacionados com o ambiente interno.

Foram registradas 100 observações (71,43% das observações sobre indicadores não financeiros) relativas a 32 indicadores (55,17% do total de indicadores não financeiros), referentes aos grupos de indicadores relacionados com clientes; volume de vendas; participação no mercado; posição no mercado, além dos indicadores evolução do número de distribuidores no exterior (outros indicadores não financeiros tradicionais) e índice de conhecimento da marca (indicadores não tradicionais).

Ainda com relação aos indicadores não financeiros tradicionais, a pesquisa revelou uma preocupação dos empresários com seus funcionários. Foram registradas 21 observações (3,51% das observações)

relativas a 11 indicadores (5,21% do total de indicadores) sobre funcionários (TAB 4). A elevada participação deste item pode estar influenciada pela metodologia de pesquisa.

Tabela 4
INDICADORES NÃO-FINANCEIROS TRADICIONAIS

(continua)

INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	% em relação ao total de observações
Indicadores relacionados com clientes	20	3,34%
Nº de usuários do site	6	1,00%
Nº de clientes	5	0,83%
Percentagem de usuários do exterior no total de usuários	1	0,17%
Estimativa dos usuários dos serviços (quantidade)	1	0,17%
Evolução do número de usuários do site	1	0,17%
Percentual de clientes que utilizaram os serviços (%)	1	0,17%
Nº de clientes de um determinado produto	1	0,17%
Gasto com lançamento de produto	1	0,17%
Nº de reclamações dos clientes	1	0,17%
Previsão do aumento de clientes após a fusão (%)	1	0,17%
Evolução do número de clientes (%)	1	0,17%
Indicadores relacionados com funcionários	21	3,51%
Nº de funcionários	6	1,00%
Nº de demissões	4	0,67%
Nº de executivos e assistentes	2	0,33%
Estimativa do nº de demissões	2	0,33%
Redução do número de empregados	1	0,17%
Evolução do Nº de funcionários (%)	1	0,17%
Estimativa de demissões após a fusão	1	0,17%
Nº de funcionários após a fusão	1	0,17%
Estimativa da evolução do nº de funcionários (%)	1	0,17%
Nº de contratações	1	0,17%
Nº de postos de trabalho	1	0,17%
Indicadores relacionados com estrutura física	8	1,34%
Nº de Lojas	3	0,50%
Evolução do nº de lojas	2	0,33%
Tamanho das lojas	1	0,17%
Nº de unidades de negócio	1	0,17%
Nº de fábricas	1	0,17%

Tabela 4

INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	(continuação)
		% em relação ao total de observações
Indicadores relacionados com produtos	5	0,83%
Nº de tipos de produtos	2	0,33%
Evolução da participação de um produto no mercado	1	0,17%
Evolução da oferta de produtos	1	0,17%
Variedades de produtos vendidos no site	1	0,17%
Participação do produto no volume de vendas	1	0,17%
Participação do produto no mercado	1	0,17%
Indicadores relacionados com volume de vendas	33	5,51%
Evolução do volume de vendas	13	2,17%
Volume das Vendas	5	0,83%
Estimativa do volume de vendas	2	0,33%
Volume de vendas do produto	2	0,33%
Evolução do volume de vendas do produto	2	0,33%
Volume de vendas pela internet	2	0,33%
Estimativa do volume de vendas por produto	2	0,33%
Volume de vendas por unidade de negócios	1	0,17%
Continua		
Evolução do volume das vendas após propaganda (%)	1	0,17%
Evolução do volume de vendas de produtos de marcas próprias (%)	1	0,17%
Evolução do volume de vendas das novas lojas (%)	1	0,17%
Volume de vendas para países subdesenvolvidos	1	0,17%
Indicadores relacionados com participação no mercado	31	5,18%
Participação de mercado (%)	18	3,01%
Evolução da participação no mercado (%)	9	1,50%
Estimativa de participação no mercado (%)	3	0,50%
Estimativa da evolução da participação no mercado (%)	1	0,17%
Indicadores relacionados com posição no mercado	13	2,17%
Posição no mercado	11	1,84%
Evolução da posição do mercado após a fusão	2	0,33%
Outros indicadores	8	1,34%
Nível dos inventários	2	0,33%
Participação do estoque de marcas próprias no estoque total	1	0,17%
Evolução da produtividade	1	0,17%
Volume de produção	1	0,17%
Evolução do nº de distribuidores no exterior	1	0,17%
Nº de sócios majoritários	1	0,17%
Qualidade e eficiência	1	0,17%

FONTE. Os autores

Não se deve descartar a hipótese de que, por estarem falando de suas empresas para o público (através da revista, alvo da pesquisa), os empresários se sintam compelidos a mostrar a importância social das mesmas enfatizando o número de empregos que elas geram. Nem por isso essa informação perde relevância. O número de empregados tem sido bastante utilizado como *proxy* do tamanho da empresa.

Foram encontrados apenas 11 indicadores não tradicionais (5,21% do total de indicadores). Cada um dos indicadores não tradicionais esteve presente nas reportagens apenas uma vez. Duas possíveis explicações para essa baixa frequência: (a) evidência de que ainda não são usados por todas as empresas; ou (b) o fato de não serem divulgados pela maioria dos empresários, quando falam sobre suas empresas.

A pesquisa revela que dentre os indicadores não tradicionais, há uma maior incidência dos relacionados com o ambiente externo. A predominância de indicadores voltados para medir o relacionamento da empresa com o ambiente externo está de acordo com as novas condições de mercado, em que o acirramento da concorrência está forçando as empresas a se preocuparem mais com os impactos de suas decisões no ambiente externo do que apenas buscarem eficiência interna (BOGAN e ENGLISH, 1997, p.58-59).

Dentre os indicadores não tradicionais observados na pesquisa, destacam-se indicadores financeiros, que foram os seguintes: evolução das vendas pela criação de novos produtos, faturamento pela internet, participação do faturamento do comércio eletrônico no faturamento total, faturamento com relação ao perfil do consumidor, valor justo dos ativos líquidos, valor do goodwill, valor da amortização do goodwill, valor da marca e valor adicionado para o acionista. Os indicadores não tradicionais não financeiros foram índice de conhecimento da marca e tempo para atingir a velocidade total da linha de produção. (TAB 5)

Embora em pequena quantidade nesta pesquisa, a relevância da existência desses novos indicadores e de indicadores não financeiros ocorre devido à necessidade crescente que as empresas têm em medir de forma eficaz seus desempenhos.

Como menciona Eccles (1991), as medidas financeiras nem sempre proporcionam a melhor informação sobre o que está acontecendo nos bastidores da empresa nem como os processos estão interrelacionados numa análise geral.

Kaplan e Norton (1996) reconhecem a importância dos indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas advogam a necessidade do sistema de medição incorporar um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincu-

Tabela 5:
INDICADORES NÃO-TRADICIONAIS

INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	% em relação ao total de observações
Indicadores não tradicionais	11	1,84%
Evolução das vendas pela criação de novos produtos	1	0,17%
Valor justo dos ativos líquidos	1	0,17%
Valor do <i>goodwill</i>	1	0,17%
Valor de amortização do <i>goodwill</i>	1	0,17%
Faturamento pela internet	1	0,17%
Valor da marca	1	0,17%
Participação da receita bruta de comércio eletrônico na receita bruta total 0,17%	1	0,17%
Faturamento com relação ao perfil do consumidor	1	0,17%
Valor adicionado para o acionista	1	0,17%
Índice de conhecimento da marca	1	0,17%
Tempo para atingir a velocidade total da linha de produção	1	0,17%

le o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo. Portanto, é crescente a intensificação do uso de novas medidas de desempenho, como forma de obter maior eficácia e controle das atividades da empresa.

Outro aspecto analisado pela pesquisa refere-se à forma como os indicadores eram apresentados: em comparação com iguais dados dos concorrentes ou de forma isolada. Foram identificadas 45 ocorrências de comparação com iguais dados dos concorrentes, o que representa 7,51% das observações totais.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa ratifica observação de outros autores sobre a predominância da utilização de indicadores financeiros para a mensuração do desempenho das empresas. Observa-se, no entanto, que os indicadores não financeiros começam a ser utilizados pelas empresas. Essas medidas são importantes porque são capazes de fornecer informações de natureza estratégica e qualitativa sobre a situação da empresa, fazendo com que os administradores não se guiem apenas pelos aspectos financeiros.

Além disso, a utilização de revistas especializadas é uma boa fonte para a obtenção de novos indicadores de desempenho gerencial e também para a realização de *benchmarking*. Através desses periódicos, as empresas podem tomar conhecimento de uma diversidade de novos indicadores de avaliação de desempenho que estão sendo utilizados por outras empresas e que podem eventualmente ser acrescentados aos seus sistemas de medição. Esses periódicos podem também se constituir em fonte de informação complementar sobre o desempenho dos concorrentes além das extraídas das suas demonstrações contábeis. Essas informações também podem ser úteis se aproveitadas corretamente para a aplicação de *benchmarking*.

Esta é uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores gerenciais e para identificar como as empresas estão avaliando o seu desempenho, tendo como ponto forte o seu baixo custo de execução. A contrapartida disso é a restrição dos resultados, que incluem apenas os indicadores que os empresários utilizam para falarem sobre seus negócios. Certamente, o rol de indicadores utilizados internamente, para tomada de decisão, é muito maior.

Todavia, é provável que a aplicação de questionários e entrevistas para a coleta de dados apenas reduzisse o problema sem, contudo, eliminá-lo. É possível que a definição de indicadores de medição do desempenho seja estratégica e, por essa razão, haveria uma certa resistência dos entrevistados ou respondentes em fornecer o completo rol de indicadores por eles utilizados.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARKER, R. C. Financial performance measurement: not a total solution. *Management Decision*, York, v. 33, n.2, p.31-39, 1995.
- BOGAN, Christopher E. e ENGLISH, Michael J. *Benchmarking, aplicações prática e melhoria contínua*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BRUNS, Jr. William J. *Performance measurement, evaluation, and incentives*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- ECCLES, R. G. The performance manifesto. *Harvard Business Review*. v. 69, n.1, p.131-139, Jan.7Feb.1991.
- THE ERNST & Young *guide to performance measurement for financial institutions: methods for managing business results*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- FROST, Bob. *Measuring performance*. Ohio: Fairway, 1998.
- GHALAYINI, Alaa M.; NOBLE, James S. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*. Bradford, v. 16, n. 18, p. 63-80,1996.
- 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.
- 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, 1991.
- MASKELL, Brian H. *Making the numbers count: the accountant as change agent on the world class team*. Portland: Productivity Press, 1996.
- MELO, Cristina T. V. de. *As revistas semanais, o escopo moderno*. 1993 Tese (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1993.
- MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: SCHIMIDT, Paulo (org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 130-153.
- MIRANDA, L. C.; AZEVEDO, S. G. Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil - Portugal. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, Foz do Iguaçu. *Anais eletrônicos...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM

MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A. e MEIRA, J. M. Garimpando na imprensa especializada: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 6., 1999, Braga (Portugal). *Anais eletrônicos...* Braga: Universidade do Minho, 1999. 1 CD-ROM

OLIVEIRA, Luís Martins de. *Controladoria: conceitos e aplicações*. São Paulo, Futura, 1998.

PAES, Marlene P. da. *A argumentação em editoriais jornalísticos*. 1982. Tese (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1982.

POAGE, James L. Designing performance measures for knowledge organizations. *Ivey Business Journal*. Mar/Apr, 2002.

REVISTA BUSINESS WEEK. New York, Apr.-sept. 1998

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

TAKASHINA, Newton T.; FLORES, Mario C. X. *Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

WILLIAMS, Kathy. New developments in performance management. *Strategic Finance*, Apr. 2002.

ANEXO – ESTATÍSTICAS

Tabela 6

INDICADORES FINANCEIROS TRADICIONAIS

(continua)

INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	% em relação ao total de observações
Indicadores relacionados com o faturamento	105	17,53%
Evolução do faturamento (valor ou %)	33	5,51%
Faturamento (valor)	25	4,17%
Estimativa da evolução do faturamento (valor ou %)	10	1,67%
Estimativa do faturamento (valor ou %)	9	1,50%
Faturamento do produto (valor)	4	0,67%
Faturamento no exterior (valor)	4	0,67%
Participação do produto no faturamento (%)	3	0,50%
Estimativa do faturamento do produto (valor)	2	0,33%
Evolução do faturamento de royalties (%)	1	0,17%
Estimativa de participação da filial no faturamento (%)	1	0,17%
Porcentagem do faturamento sobre um produto ou serviço (%)	1	0,17%
Faturamento médio (valor)	1	0,17%
Média da evolução do faturamento (%)	1	0,17%
Participação do faturamento no exterior no faturamento total (%)	1	0,17%
Estimativa da evolução do faturamento após a fusão (%)	1	0,17%
Faturamento após a fusão (valor)	1	0,17%
Diminuição do objetivo de faturamento (%)	1	0,17%
Valor das vendas perdidas (valor)	1	0,17%
Participação do cliente no faturamento (%)	1	0,17%
Faturamento da unidade de negócio (valor)	1	0,17%
Faturamento da empresa em relação ao mercado (%)	1	0,17%
Porcentagem do faturamento realizado em relação ao faturamento projetado	1	0,17%
Faturamento por espaço físico (valor)	1	0,17%
Indicadores relacionados com a margem	14	2,34%
Margem de lucro (valor ou %)	4	0,67%
Margem Unitária (valor ou %)	2	0,33%
Evolução da margem de lucro (%)	2	0,33%
Margem de lucro por produto (valor ou %)	1	0,17%
Margem líquida (%)	1	0,17%
Estimativa da margem do produto (valor ou %)	1	0,17%
Evolução da margem bruta de lucro (%)	1	0,17%
Margem de contribuição do produto (valor ou %)	1	0,17%
Margens das mercas externas em relação às margens das marcas próprias (valor ou %)	1	0,17%

Tabela 6

(continuação)

INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	% em relação ao total de observações
Indicadores relacionados com o resultado	96	16,03%
Evolução dos resultados (%)	35	5,84%
Resultado (valor)	23	3,84%
Resultado Líquido (valor)	6	1,00%
Estimativa de evolução dos resultados (%)	6	1,00%
Evolução do resultado Líquido (%)	5	0,83%
Estimativa dos resultados (valor)	4	0,67%
Valor das Perdas (valor)	4	0,67%
Resultado Operacional (valor)	3	0,50%
Resultado Unitário (valor)	2	0,33%
Estimativa da evolução do resultado líquido (%)	1	0,17%
Resultado antes dos impostos (valor)	1	0,17%
Evolução dos resultados decorrente dos empréstimos (%)	1	0,17%
Evolução do Resultado operacional (valor ou %)	1	0,17%
Percentual de um produto ou serviços sobre o lucro operacional	1	0,17%
Resultado da linha de produtos (valor)	1	0,17%
Diminuição do objetivo de lucro (%)	1	0,17%
Participação do produto no resultado (%)	1	0,17%
Indicadores relacionados com o endividamento	7	1,17%
Valor da dívida (valor)	3	0,50%
Valor dos juros (valor)	1	0,17%
Valor dos encargos (valor)	2	0,33%
Participação das dívidas na receita bruta (%)	1	0,17%
Indicadores relacionados com a liquidez	4	0,67%
Fluxo de caixa (valor)	3	0,50%
Evolução do fluxo de caixa operacional (%)	1	0,17%
Indicadores relacionados com a rentabilidade	11	1,84%
Retorno sobre o investimento (%)	4	0,67%
Lucratividade (%)	2	0,33%
Estimativa de lucratividade (%)	1	0,17%
Estimativa da evolução da lucratividade (%)	1	0,17%
Evolução do retorno do fundo de investimento (%)	1	0,17%
Lucratividade do produto (%)	1	0,17%
Evolução da lucratividade (%)	1	0,17%

Tabela 6

(continuação)

INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	% em relação ao total de observações
Indicadores relacionados com os custos	19	3,17%
Evolução dos custos (valor ou %)	4	0,67%
Taxa de overhead (%)	2	0,33%
Evolução dos custos com mão de obra (valor ou %)	2	0,33%
Custo unitário do serviço (valor)	2	0,33%
Redução de custos em telecomunicação (valor)	1	0,17%
Custo de equipamentos modernos comparado ao custo de equipamentos tradicionais (valor)	1	0,17%
Redução de custos em tráfego de voz (%)	1	0,17%
Estimativa da evolução dos custos de mão-de-obra (valor)	1	0,17%
Custos indiretos de vendas por receita (%)	1	0,17%
Gastos (valor)	1	0,17%
Evolução dos gastos com os clientes (%)	1	0,17%
Evolução das despesas operacionais (%)	1	0,17%
Estimativa da evolução dos custos (%)	1	0,17%
Indicadores relacionados com o investimento	37	6,18%
Investimento inicial (valor)	6	1,00%
Investimentos (valor)	6	1,00%
Investimento em marketing (valor)	4	0,67%
Investimento em reestruturação (valor)	3	0,50%
Investimento em tecnologia (valor)	2	0,33%
Investimentos em outras empresas (valor)	2	0,33%
Estimativa do investimento em novas tecnologias (valor)	2	0,33%
Desinvestimento exigido para satisfazer exigências legais (valor)	1	0,17%
Investimento em infra estrutura digital (valor)	1	0,17%
Investimentos no exterior (valor)	1	0,17%
Investimentos em novos negócios (valor)	1	0,17%
Investimento dos Sócios (valor)	1	0,17%
Investimento em software (valor)	1	0,17%
Investimento em franquias (valor)	1	0,17%
Investimentos em novas fábricas (valor)	1	0,17%
Investimento em vendas pela internet (valor)	1	0,17%
Investimento em pesquisa e desenvolvimento (valor)	1	0,17%
Evolução do investimento em planejamento (%)	1	0,17%
Investimento em novos produtos (valor)	1	0,17%

Tabela 6

(continuação)

INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	% em relação ao total de observações
Indicadores relacionados com ações/acionistas	79	13,19%
Evolução do Valor das Ações (valor ou %)	47	7,85%
Índice preço lucro (%)	8	1,34%
Ações (valor)	6	1,00%
Resultado por ação (valor)	5	0,83%
Previsão de ganhos por ação (valor)	2	0,33%
Estimativa do valor das ações (valor)	2	0,33%
Estimativa de evolução do valor das ações (%)	2	0,33%
Estimativa do índice preço lucro (%)	1	0,17%
Evolução do retorno do acionista acionistas (%)	1	0,17%
Evolução do valor do portfólio do fundo (valor ou %)	1	0,17%
Retorno das ações (%)	1	0,17%
Estimativa dos resultados por ações (%)	1	0,17%
Estimativa dos resultados por ação (valor)	1	0,17%
Nº de acionistas	1	0,17%
Indicadores relacionados com o valor da empresa	38	6,34%
Valor de mercado da empresa (valor)	32	5,34%
Valor da unidade de negócio (valor)	3	0,50%
Valor da empresa dividido pelo receita (%)	1	0,17%
Estimativa do valor da empresa (valor)	1	0,17%
Evolução do valor de mercado da empresa (valor ou %)	1	0,17%
Outros indicadores	39	6,51%
Fusão (valor)	6	1,00%
Propaganda na internet (valor)	3	0,50%
Valor do fundo (valor)	2	0,33%
Descontos (valor ou %)	2	0,33%
Evolução dos salários (valor)	2	0,33%
Perdas com greves (valor)	2	0,33%
Participação nas receitas de propaganda (%)	2	0,33%
Percentual de capital investido em Network (%)	1	0,17%
Ativos em Moeda (valor)	1	0,17%
Ativos (valor)	1	0,17%
Ativos Líquidos (valor)	1	0,17%
Evolução dos ativos líquidos (valor ou %)	1	0,17%
Capital próprio (valor)	1	0,17%
Estimativa da evolução do capital (valor ou %)	1	0,17%
Aquisição de participação em empresas (valor)	1	0,17%
Remuneração relacionados à performance da empresa (%)	1	0,17%
Redução do valor contábil de um ativo (valor)	1	0,17%

Tabela 6

(continuação)

INDICADORES	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	% em relação ao total de observações
Baixa de um ativo (valor)		0,17%
Contrato perdido (valor)		0,17%
Previsão da evolução de ativos após a fusão (valor ou %)		0,17%
Previsão do valor dos ativos após a fusão (valor)		0,17%
Valor do software (valor)		0,17%
Evolução do capital (%)		0,17%
Comissões de vendas (valor ou %)		0,17%
Encargos por demissões		0,17%
Gastos em propagandas no rádio por cliente (valor)		0,17%
Evolução dos gastos com energia (valor ou %)		0,17%

FONTE: Os autores