

OS INDICADORES DE DESEMPENHO, SUAS CLASSIFICAÇÕES E RELEVÂNCIA PARA O SISTEMA DE MEDIÇÃO

Rubens Fama

Ricardo Lopes Cardoso

Resumo:

Os tempos modernos, marcados pela competição, tecnologia e uma gestão participativa, demandam grandes mudanças no modo como as organizações gerenciam seus recursos e medem seus resultados. Exigem também uma mudança na forma de avaliar o desempenho dos seus gestores. Essa busca pela excelência empresarial desencadeia a necessidade de melhores informações gerenciais, extrapolando a visão de curto prazo dos indicadores financeiros para uma análise sistêmica das estratégias da organização, alinhadas aos indicadores de performance financeiros e não - financeiros. A partir desse contexto o objetivo deste trabalho é mostrar o papel dos indicadores de desempenho no processo de gestão, bem como, evidenciar algumas de suas classificações.

Palavras-chave:

Área temática: *A Medição de Desempenho Gerencial*

OS INDICADORES DE DESEMPENHO, SUAS CLASSIFICAÇÕES E RELEVÂNCIA PARA O SISTEMA DE MEDIÇÃO

Prof. Dr. Rubens Famá

Doutor em Administração pela FEA-USP
Professor de controladoria e finanças dos programas de pós-graduação da FEA-PUC/SP e FEA-USP

Ricardo Lopes Cardoso

Mestrando em Ciências Contábeis e Financeiras na PUC-SP
Professor assistente de contabilidade e finanças nos cursos de graduação da PUC-Campinas

Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis e Financeiras da PUC-SP

Rua: Angelina S. Vignando, 47 – Parque Montreal – Campinas/SP
Cep 13052.340

cardosogep@hotmail.com. ou rfama@usp.br

Tel. 0xx19 – 3225.7484 ou 3231.0399

Área Temática: A Medição de Desempenho Gerencial

Alguns Tipos de Indicadores de Desempenho, suas Classificações e Relevância para o Sistema de Medição

Área Temática: A Medição de Desempenho Gerencial

Resumo

Os tempos modernos, marcados pela competição, tecnologia e uma gestão participativa, demandam grandes mudanças no modo como as organizações gerenciam seus recursos e medem seus resultados. Exigem também uma mudança na forma de avaliar o desempenho dos seus gestores.

Essa busca pela excelência empresarial desencadeia a necessidade de melhores informações gerenciais, extrapolando a visão de curto prazo dos indicadores financeiros para uma análise sistêmica das estratégias da organização, alinhadas aos indicadores de performance financeiros e não - financeiros.

A partir desse contexto o objetivo deste trabalho é mostrar o papel dos indicadores de desempenho no processo de gestão, bem como, evidenciar algumas de suas classificações.

Introdução

Os tempos modernos, marcados pela competição, tecnologia e uma gestão participativa, demandam grandes mudanças no modo como as organizações gerenciam seus recursos e medem seus resultados. Exigem também uma mudança na forma de avaliar o desempenho dos seus gestores.

O ambiente de negócios se tornou competitivo, e a não-introdução das modificações exigidas inibirá a capacidade produtiva das empresas – capacidade de gerar produtos, serviços e contribuições sociais que atendam às necessidades da sociedade, no mercado em que atuam.

Produtos e serviços de qualidade, bons preços, eficiência e eficácia tornaram-se requisitos indispensáveis para a organização dar continuidade às suas atividades e cumprir sua missão.

No momento em que se busca excelência empresarial, a informação tornou-se ferramenta indispensável para ajudar as empresas a conseguir seus objetivos econômicos e sociais. Além de bons sistemas de informação, nessa busca de resultados satisfatórios, os caminhos modernos de gestão requerem:

- visão e metas compartilhadas com os gestores;
- ambiente e clima organizacional de trabalho acolhedor;
- produtos, serviços e contribuições sociais voltados para o mercado;
- expectativas elevadas no que diz respeito aos impactos das variáveis ambientais;
- planejamento, execução das ações dos gestores e controle dos recursos do sistema- empresa;
- atenção coerente aos direitos e responsabilidades das pessoas envolvidas com a organização;
- unidade de propósito dos gestores e da entidade.

Num contexto de competição mercadológica, formação de grupos econômicos e guerra de preços, as empresas precisam adotar bons sistemas contábeis, ao lado de novas tecnologias. Esse é um dos caminhos para aumentar sua competitividade e fazer frente a uma concorrência cada vez mais forte.

Acreditamos que, na busca permanente de novos conhecimentos, em todos os campos, visando o aprimoramento gerencial, é preciso adotar novas técnicas administrativas e incorporar crenças e valores na cultura da organização. A competência administrativa nas empresas deve ser cada vez mais estimulada. Nesse sentido, o sistema gerencial de informações deve fornecer dados que proporcionem condições de análise de tendências e influências que sirvam de base para projeção de cenários e de acompanhamento do processo de planejamento da organização.

Além disso, a busca da excelência empresarial desencadeia a necessidade de melhores informações gerenciais, extrapolando a visão de curto prazo dos indicadores financeiros para uma análise sistêmica das estratégias da organização, alinhadas aos indicadores de performance financeiros e não - financeiros.

A partir desse contexto o objetivo deste trabalho é mostrar o papel dos indicadores de desempenho no processo de gestão, bem como, evidenciar algumas de suas classificações.

1. Fundamentação Teórica

1.1. Antecedentes

O desenvolvimento deste estudo teve como fundamentação teórica trabalhos desenvolvidos por Johnson, Kaplan, Merchant, Norton e outros autores reconhecidos internacionalmente e que procuram resgatar a importância da contabilidade gerencial.

As origens do uso da informação contábil gerencial parece remontar à segunda metade do século XIX com evolução significativa no início do século XX externando-se durante o decorrer do século que recentemente se findou. Essa evolução foi decorrente da necessidade dos sistemas de informações acompanharem e se adaptarem às transformações sucessivas ocorridas na competição empresarial. A primeira especialização do contador em contador de custos e daí em contador administrativo ocorreu na metade do século XIX, quando foi necessário acompanhar os custos de estoques, da alocação de mão de obra e da utilização de máquinas e equipamentos industriais na formação do produto. A ênfase desta etapa era dada aos componentes dos custos de produção e conseqüentemente na formação de preços de vendas.

Em decorrência, alguns mecanismos de aferição do desempenho de sucesso das empresas foram desenvolvidos em grandes organizações que, ultrapassando o limiar do século XX, vieram a se transformar em grandes conglomerados industriais. Os sistemas de controle eram desenvolvidos para aferir a alocação eficiente do capital financeiro e físico. O período que se seguiu à segunda guerra mundial representou grande desenvolvimento nos países vitoriosos e ensejou pesquisas no sentido de maximizar a produção e minimizar os custos.

Provavelmente, o grande impulso dado às finanças empresariais e, por decorrência, à contabilidade administrativa, foi proporcionado pela aceitação de conceitos macroeconômicos agregados de taxa de retorno adicional e de custo adicional de capital. O processo de comparação entre taxas previstas e aquelas obtidas parece ter dado início à atividade de planejamento operacional que teve desenvolvimento importante a partir da década de 1950. Esse processo incipiente deve ter determinado outro, bem mais desenvolvido, em que se tornavam necessárias definições estratégicas amplas que permitiam a obtenção de resultados operacionais desejados.

O advento da era da informação, no último quarto de século XX modificou a visão gerencial forçando a revisão de premissas fundamentais até então usadas e que atendiam, com mais relevância as atividades industriais sustentando suas vantagens competitivas baseadas na maior ou menor rapidez com que as alocações de novas tecnologias eram incorporadas aos ativos físicos.

O impacto da era da informação e do conhecimento foi decisivo para alterar a visão gerencial em relação aos caminhos na obtenção do sucesso empresarial passando a cada vez mais evidenciar, a capacidade de melhor explorar os ativos intangíveis ou invisíveis, tornou-se muito mais decisiva para mobilizar as habilidades e a motivação dos funcionários, melhor aproveitar o conhecimento acumulado propiciando melhoria contínua de processos, de qualidade e dos tempos de resposta.

1.2. Necessidade da Informação e o Papel da Contabilidade

Peter Drucker disse em 1995 em um artigo publicado na Harvard Business Review sobre as informações de que os executivos realmente necessitam, onde relata as discussões conceituais sobre novas formas de mensuração que já advém de muitos tempos, mas o que realmente tornou-se novidade, é que agora temos condições técnicas para processar esses dados e transformá-los em informações. E nesse contexto que Drucker argumenta sobre a essência desta discussão estar na necessidade de informações e não nas ferramentas:

“ A perspectiva inédita e drasticamente diferente a respeito do significado e do propósito da informação: como indicador sobre o qual basear a ação futura em vez de laudo cadavérico e registro consumado de ocorrências pretéritas”.

Uma informação útil, de acordo com o FASB, possui duas características primárias: relevância e confiabilidade. É considerada útil, se fornece uma base segura para os investidores avaliarem a quantidade, a ocorrência e a incerteza de fluxos futuros de caixa que se lhe deve pela relação que mantém com companhia.

Desse modo, deve os gestores da empresa procurar mapear todas a informações relevantes com um bom grau de precisão para o subsidiar o processo decisório da organização.

Para Peter Drucker (1995) as empresas devem ser dirigidas como organismos vivos, como entidades em continuidade, cujo objetivo é a criação de riqueza. Para tanto, os executivos necessitam de informações que os capacitem a exercer julgamentos esclarecidos. Isso exige quatro grupo de ferramentas de diagnóstico: informações básicas, informações sobre produtividade, informações competências e informações sobre alocação de recursos. Reunidas, essas informações constituem a caixa de ferramentas do executivo para a gestão da empresa.

Podemos descrever esse grupo de ferramentas de diagnóstico que têm relação com os negócios existentes e esclarecem e direcionam as táticas da seguintes forma:

Informações Básicas: estão ligadas as informações comuns de cunho financeiro como projeções de liquidez, fluxo de caixa, capacidade de pagamento, nível de estoques, entre outros seriam para Drucker os chamados exames médicos de rotina.

Informações sobre Produtividade: Ir além dos mensurações primitivas de trabalho baseado no conhecimento e da produtividade das atividades de serviços, buscando o que Drucker chamou de *a produtividade do fator total*. Onde se destacam a crescente procura da análise do valor econômico agregado (Economic Value Added – EVA) e o *benchmarking*.

Informações sobre Competências: Para Drucker o ponto de partida não é o desempenho da própria empresa. Para ele é o registro minucioso das informações em todo o mercado durante determinado período. Quais delas foram de fato bem sucedidas ? Quantas foram nossas ? Nosso desempenho é compatível com nossos objetivos ? Com as tendências de mercado ? Com nossa posição no mercado ? As nossas inovações bem sucedidas se situam nas áreas de maior crescimento e com melhores oportunidades ? Perdemos quantas oportunidades de inovação verdadeiramente importantes ? Por quê ? Por quê não identificamos ? Ou por que as percebemos mas as ignoramos ? Ou por que as tratamos de maneira atabalhoada ? E qual a proficiência com que convertemos as inovações em produtos comerciais ? Isto é, indagar o corpo gerencial sobre nossas necessidades de reunir competências.

Informações sobre Alocação de Recursos: os recursos escassos como capital e pessoal devem ser acompanhados de forma a procurar saber no caso do capital, saber além das técnicas tradicionais de análise de investimentos saber quais projetos apresentam o melhor índice entre risco e oportunidade. E a maioria dos processos de apropriação de capital não evidência quais os danos que podem trazer caso o projeto não de os resultados esperados e caso ele seja bem sucedido quais os comprometimentos daí resultantes ? Sabendo da importância das pessoas nas organizações Drucker trata o assunto como de forma delicada e chama a atenção para fato de que os gerentes precisam alocar os recursos humanos de forma extremamente cuidadosa. Mantendo um acompanhamento e estudos dessas decisões.

Além dessas informações para fins de estratégia segundo o próprio Drucker, precisamos de informações sistemáticas sobre o ambiente externo.

Com todas as necessidades a contabilidade administrativa deve cada vez mais realizar sua função estratégica de acompanhamento das atividades não se perdendo no detalhe. Passando a ser acompanhante do serviço e não ação restritiva e punitiva. Deixa de emperrar o sistema e passa a fazer parte dele propiciando liberdade com responsabilidade.

Seus relatórios conterão aspectos qualitativos aferindo certos indicadores de qualidade e desempenho e aspectos quantitativos identificando a utilização dos recursos empregados. Parece que está é a melhor configuração para a visão moderna da contabilidade gerencial.

Uma visão integrada do processo de administrar implica localizar, adequadamente, o sistema de informações integrado ao processo gerencial de planejar e acompanhamento gerencial.

1.3. Sistemas de Mensuração de Desempenho

A busca por uma análise mais completa das estratégias e dos resultados de uma organização deve passar por um sistema de mensuração de desempenho que deve procurar articular as variáveis internas e externas da organização, suas estratégias e o seu sistema de informação gerencial, aglutinando esforços de todos os envolvidos com a organização.

McNair e Outros (1989) mencionaram que o objetivo supremo de um sistema de mensuração de desempenho é integrar a organização através de vários níveis gerenciais e funções.

Clark Jr (1995) define o sistema de medição como um conjunto de pessoas, métodos, ferramentas para gerar, analisar, expor, descrever e avaliar dados e informações sobre as múltiplas dimensões de desempenho das pessoas, grupos e níveis organizacionais em seus múltiplos constituintes.

Portanto em síntese podemos dizer que o sistema de medição é o painel que informará a organização sobre o seu desempenho e indicará a rota a ser seguida, ou, em outras palavras, medirá o seu progresso na busca da excelência.

Vários estudiosos vêm tratando a necessidade de medir e acompanhar o desempenho gerencial além das medidas financeiras. Inclusive podemos citar a pesquisa secundária elaborado por Miranda e Gomes (2001) que trata dos principais modelos apresentados nos últimos 15 anos na bibliografia americana e inglesa.

Entre os modelos de análise de desempenho constante na literatura podemos destacar mais recentemente o Balanced Scorecard proposto por Kaplan e Norton (1992), Quantum Performance Measurement Model proposto por Hronec e Anderseb & Co. (1993) e o Modelo de Sink e Tuttle (1989). Verificamos em todos eles uma presença muito forte da evidência de indicadores de desempenho como por exemplo: satisfação dos clientes, recursos humanos, qualidade, inovação e produtividade, entre outros. Mas fica bem claro a importância destaca a presença central dos indicadores financeiros como principal atrativo para os investidores.

Apesar da literatura evidenciar modelos mais antigos como é o caso do *Tableau de Bord* que foi criado e desenvolvido no início do século XX na França por engenheiros de produção que procuravam uma maneira para melhorar e entender as relações de causa e efeito dos processos de produção.

Percebemos em uma análise empírica que principalmente nesses modelos mais recentes existe predominantemente a visão de integrar as estratégias as ações permanentes da organização, utilizando sempre indicadores de desempenho gerencial como balizador das estratégias.

É nesse ponto que consideramos importante avaliar e discutir a relevância dos indicadores para o sistema de medição, além das possibilidades de classificação.

1.4. Critérios de Mensuração e os Indicadores de Performance

1.4.1. Critérios de Mensuração

Primeiramente é necessário evidenciar a relevância do tema para a administração estratégica, onde no que tange à mensuração segundo Perin e Sampaio (2000) os pesquisadores da área de administração freqüentemente encontram dificuldades em obter dados objetivos válidos para a mensuração de performance empresarial, bem como em definir quais indicadores de performance melhor representam o desempenho geral das empresas. Por outro lado, algumas pesquisas procuram demonstrar a validade do uso de indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos do tipo *self report*, como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis.

Desse modo, a validação da performance é uma questão fundamental e que ainda está em aberto.

Procurando auxiliar a busca da melhoria contínua da performance empresarial alguns autores como Thor (1993) evidencia alguns fatores que devem ser vistos no processo de monitoramento empresarial através de alguns critérios de mensuração que revelem:

- o grau de realização dos objetivos, metas, e estratégias;
- o desempenho do produto empresarial no mercado e o grau de satisfação dos clientes;
- o desempenho dos produtos e serviços internos, das atividades nos processos e da utilização de insumos;
- o desempenho através da qualidade de vida e satisfação dos funcionários;
- o desempenho em termos de custos e lucratividade.

Para o autor os critérios de desempenho para revelar a grandeza e monitorar os objetivos apresentados acima, podem ter suas medidas avaliadas através de indicadores da eficácia, da eficiência, da qualidade, da produtividade, da inovação, do custo e da lucratividade.

Para Silva (1998) associação dos critérios de mensurações como variáveis importantes para o bom desempenho empresarial, pode-se concluir, por exemplo, que: a eficácia empresarial é uma variável dependente e a variável eficácia nos subprocessos é uma determinante do sucesso que a organização deve alcançar como um todo. O mesmo ocorre com as variáveis de eficiência, qualidade, produtividade, lucratividades, etc. Em síntese, estão dizendo que medir resultado da organização apenas constata o óbvio, o que ocorreu, o desempenho que ela obteve. Ao contrário, medir eficácia, a eficiência e a qualidade nos processos oferece condições para melhorar o desempenho desses, e com isso, modificar favoravelmente o resultado total da organização.

Baseado nessas análises as organizações poderão realizar seus diversos ciclos de PDCA (Plan, Do, Check e Act) tendo assim base para corrigir seus erros e buscar cada vez mais a melhoria empresarial.

1.4.2. Indicadores de Performance

Dentro do conceito de sistema de medição de desempenho fica evidente a necessidade de estabelecer critérios de mensuração que devem ser compostos por um quadro equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros que possam traduzir a estratégia da organização.

Cabe nesse momento a definição de indicador de performance que para Harbour (1997) tratá-se de uma medida de performance comparativa usada para responder a questão “Como nós estamos indo ?” para um aspecto específico.

Figueiredo (1996) afirma que um indicador é uma função que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto, processo ou sistema ao longo do tempo.

Para Miranda e Azevedo (2000) existem 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.

Em conjunto com o processo de acompanhamento gerencial e escolha dos indicadores deve-se balizar o processo em um esquema 5W-1H (why, what, how, when, where, who), ou seja, nesse caso:

- Por que medir ?
- O que medir ?
- Como medir ?
- Quando medir ?
- Aonde medir ?
- Quem mede ?

Acreditamos que essa discussão deva ser feita com a participação de todos os envolvidos no processo de definição da estratégia e do modelo de acompanhamento gerencial.

Características dos Indicadores

Os indicadores chaves de êxito devem ter alguns atributos para serem efetivos, como por exemplo:

- Ser significativos;
- Ser fácil de entender;
- Ser controlados pelas ações;
- Ser confiável;
- Medir a eficiência, eficácia e a efetividade.

Vários fatores devem ser considerados na escolha do indicador entre eles destacam-se segundo Pierre Voyer (1994) pertinência (funcionalidade do indicador à gestão), qualidade (definição e precisão da medida e parâmetros), comunicabilidade (facilidades de compreensão, interpretação e utilização) e factibilidade (localização, disponibilidade e custo dos dados e responsabilidade do que é produzido/fornecido).

Além desses fatores o autor coloca a necessidade de se elaborar uma descrição e análise dos indicadores escolhidos.

Esses indicadores devem representar tendências e comparações de forma abrangente que enfatizem de forma precisa fatores como quantidades, qualidade, valor financeiro e tempo, no aspecto de comparabilidade o indicador deve apresentar:

- Níveis: patamar em que os resultados se situam no período;
- Tendência: variação do nível dos resultados em períodos consecutivos; e
- Comparação: feita em relação a indicadores compatíveis de outros produtos, outras unidades de negócio ou outras organizações, visando parâmetros de referência para os resultados obtidos.

Outro ponto, importante na característica dos indicadores é sua representação da estratégia, onde temos alguns indicadores que apontam o passado, como por exemplo à participação de mercado e outros que apontam possibilidades de futuro como é o caso do nível de envolvimento do cliente com a organização.

Essa sutil diferença é fundamental na hora da decisão de montar o seu quadro de indicadores uma vez que mesmo dentro dos indicadores não financeiros iremos encontrar com menor peso, alguns indicadores que geram efeitos somente de fatos passados, parecidos com o efeito do uso exclusivo de números financeiros.

Portanto, em nossa visão, deve-se se ter muito cuidado nessa classificação ou mesmo no balanceamento desses indicadores dentro de uma mesma perspectiva com objetivo de representar da melhor forma possível, o caminho para atingir a estratégia da organização.

Nesse momento algumas ponderações devem ser feitas, pois vários autores como Sink & Tuttle (1989), Kaplan & Norton (1992), Weber (1995) que evidenciaram como um dos maiores problemas existentes junto às práticas de medição é a falta de definições operacionais para o desempenho e conceitos associados. Não existindo tal definição, ou sendo mal elaborada, a medição tende a ser equivocada, pois as pessoas simplesmente não compreendem seu significado.

Desse modo, os indicadores não podem ser responsabilizados em algum momento pelo mal direcionamento da implantação do sistema de medição, mas é fundamental no processo de gerenciamento do sistema introduzir a prática da revisão do sistema e de seus indicadores, de modo assegurar que as medidas utilizadas continuam sendo aquelas necessárias aos seus respectivos processos decisórios.

Dificuldades de se Obter Informações

A cultura do país e dos homens de negócios faz com que em locais como o Brasil onde existe uma carência de dados externos consistentes ou mesmo de efetividade dessas informações o gerente tenha que avaliar muito bem, as fontes de informações antes da definição do indicador. Como exemplo, desse fato, temos as Contas Nacionais que tem sofrido mudanças significativas mudanças na sua forma de cálculo e portanto deve-se ter muito cuidado na sua utilização.

Desse modo, as dificuldades externas devem ser consideradas na hora de determinar os indicadores, além disso, as informações internas podem ser aparentemente mais fáceis mas, em alguns casos apresentam dificuldades do tipo:

- Necessidade de adaptação do sistema de informações;
- Custo x benefício para obtenção da informação;
- Falta de critério na sua apuração.

Portanto, o instrumento de apoio da empresa, neste caso, é um bom sistema de informações gerenciais contemplados por banco de dados flexíveis e ágeis para suprir as necessidades dos gestores.

Tipos de Indicadores e Algumas Classificações

Entre os indicadores os mais populares são sem dúvidas os financeiros e devido a sua ampla divulgação nos mundos dos negócios e nos meios acadêmicos não iremos repeti-los neste artigo.

Entretanto no caso de indicadores não financeiros alguns tem tido grande destaque no ambiente de negócios como os relacionados com os clientes que de acordo com o Juran Institute, 90% dos principais executivos de uma amostragem das 500 maiores empresas da *Fortune* concordaram que a maximização da satisfação do cliente maximizará a lucratividade e a participação de mercado e portanto devem ser medidos.

Em um estudo recente em publicações especializadas de negócios no Brasil e Portugal Miranda e Azevedo (2000) identificaram o uso pela maior parte das empresas de indicadores relacionados com clientes, funcionários e participação de mercado.

Outros indicadores, como quociente de inovação vêm sendo cada vez mais utilizado no mundo dos negócios como é evidenciado no estudo de Ratton (1998) que constatou em uma pesquisas com grandes empresas sediadas no Brasil a proposta de incluir essa dimensão em pelo menos 55% das empresas pesquisadas.

Além dos indicadores mais utilizados, outro fator interessante é a classificação dos indicadores de acordo com as perspectivas do modelo de avaliação de desempenho estratégico utilizado pela organização. Esse fato pode ser identificado no resultado do estudo feito por Best Practices, LLC, que analisou os *scorecards* de 22 organizações americanas que o haviam implementado com sucesso e encontrou a seguinte distribuição:

Perspectiva Financeira	5 indicadores (22%)
Perspectiva do Cliente	5 indicadores (22%)
Perspectiva Interna	8 indicadores (34%)
Perspectiva de Aprendizado	5 indicadores (22%)

Podemos observar que no caso específico das empresas que implantaram o *Balanced Scorecard* identifica-se a presença muito forte dos indicadores não financeiros e portanto, ficam mais uma vez evidente a necessidade de se tomar muitos cuidados na sua escolha.

Outro ponto, é que a pesquisa demonstra a utilização de 20 a 25 indicadores em média por empresa demonstrando a necessidade de se ter indicadores amplos e que representem corretamente toda a estratégia da organização. Esse ponto reforço ainda mais à preocupação que os gestores devem ter na hora da sua escolha.

Podemos assim, classificar os indicadores em um primeiro momento pela sua perspectiva, isso é, de acordo com o sistema de medição de desempenho podemos ter várias perspectivas que geram alguns tipos de indicadores específicos.

Outro ponto importante é saber se esse indicador representa alguns dos três tipos de natureza: Eficiência, Eficácia e Efetividade.

E por final classificar o indicador pelo seu fator tempo, isto é, ele representa naquela estratégia uma perspectiva de passado ou futuro.

Acreditamos que a partir dessa classificação teremos condições de visualizar como está equilibrado o nosso quadro de indicadores em uma visão puramente descritiva desses indicadores.

1.5. Alguns Exemplos de Indicadores

Com objetivo de facilitar nosso entendimento sobre os indicadores iremos exemplificar alguns indicadores utilizados por uma entidade sem fins lucrativos voltada fundamentalmente para pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Os indicadores que iremos apresentar abaixo são utilizados pelo LNLS – Laboratório Nacional de Luz Síncrotron que mediante a um contrato de gestão é operado pela ABTLuS – Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron que tem pactuado com o governo federal objetivos estratégicos traduzidos em indicadores de desempenho tanto de eficiência, como eficácia e efetividade da pesquisa.

Indicador	Macro-Objetivo	Tipo	Peso	Meta
Confiabilidade das horas –linhas	1	Desempenho	3	93%
Custo hora-linha	1	Desempenho	2	R\$ 381
Porcentual de projetos do Exterior	1	Uso	1	15%
Índice de satisfação dos usuários	1	Desempenho e Uso	2	85%
Publicações pesquisador ABTLuS	2	Desempenho	2	2,5
Taxa de Orientação de pós-doutores	2	Desempenho	3	0,80
Número de Estudos e Projetos	3	Desempenho	2	05
Número de técnicos treinados	3	Desempenho	3	40

Tabela 01 – Indicadores de Desempenho em um Centro de Pesquisa

No caso relatado esses indicadores são classificados também conforme seu peso para a gestão do Laboratório o que de certa forma indica ao gestor a relevância desse indicador para a atingir os objetivos da organização que no caso da ABTLuS estão classificados em 03 (três) macros objetivos e 07 (sete) programas de atuação multidisciplinares de atuação com seus respectivos índices de desempenhos.

1.6. Visão Integrada do Papel dos Indicadores

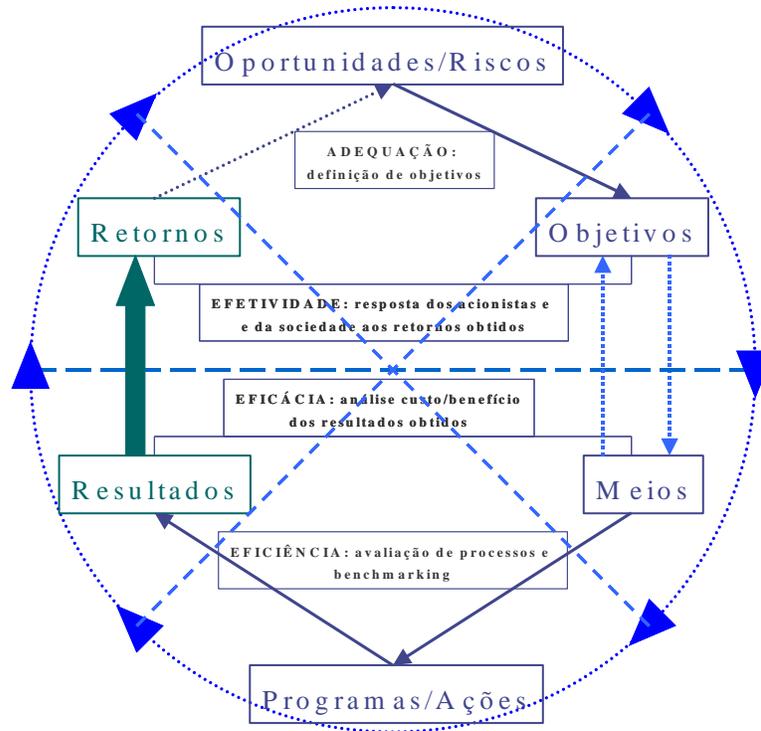


Figura 1 – Visão Integrada do Papel dos Indicadores no Processo Decisório

Consideramos que a escolha de indicadores certos para expressar claramente o objetivo de mensuração e evidênciação da estratégia da empresa, independente do sistema de medição que a organização por ventura venha a escolher é de fundamental importância para sucesso do processo de implementação do sistema como um todo.

Devido à complexidade de cada organização e das inúmeras possibilidades de estratégias nas empresas modernas é irrelevante discutir padrões de indicadores para grupo de empresas. Portanto o tempo maior a ser investido neste processo está relacionado com as formas de medição e classificação de indicadores para o auxílio os tomadores de decisão de forma efetiva.

Considerações Finais

Fica evidente que o sistema de informações gerenciais integrado ajuda a mapear todos os passos do processo de planejamento e acompanhamento gerencial fornecendo aos gestores a visão de processos e impactos de ações que sem dúvida deve estar suportado por informações operacionais e contábeis – financeiras mas que tenham além disso, informações de cunho estratégico.

É nesse processo que os modelos de acompanhamento do desempenho estratégico tem um papel fundamental, através de indicadores de desempenho bem definidos, classificados e equilibrados pode-se melhorar ainda mais a gestão empresarial.

Bibliografia

HARVARD, Business Review. Medindo o Desempenho Empresarial: Measuring Corporate Performance. Rio de Janeiro, Campus, 2000, pág. 20, Artigo originalmente editado em 1995.

McNAIR, C.J. and Willian Mosconi, and Thomas F. Norris. Beyond the Bottom Line: Measuring Worl Class Performance. Homewwod, IL: Dow Jones-Irwin,1989. p. 34.

CLARK, Jr., L. Altyn. Development, Apllication and Evaluation of an Organizational Performance Measurement System, PhD's Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Industrial & Systems Engineering Departament, Blacksburg, 1995, p. 1.

KAPLAN, Robert, and NORTON, David. The Balanced Scorecard. Measures that drive performance. Harvard Business School Press, Boston, 1992.

HRONEC, S.M. e Arthur Andersen & Co. Vital Signs Using Quality, Time and Cost Performance Measurement to Chart your Company's Future. American Manangement Association, New York, 1993.

SINK, D. S e Tuttle, T.C. Planning and Measurement in your Organization of the Future. Industrial Engineering and Manangement Press, Norcross, Gerorgia, 1989.

PERIN, Marcelo G. e SAMPAIO, Cláudio H. Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjetivos e Objetivos. Anais do 24° Encontro da ANPAD, Brasil, 2000.

THOR, Carl G. A complete productivity and quality measurement system. In: Handbook for productivity measurement and improvement. Portland, Productivity Press, 1993.

SILVA, José Moreira. O papel do sistema de medição de processos na melhoria do desempenho empresarial. Dissertação de Mestrado, FEA-USP, 1998.

HABOUR, Jerry L. The Basics of Performance Measurement, Quality Resources, New York, 1997.

FIGUEIREDO, Moacyr. Metodologia para Desenvolvimento de Indicadores Estratégicos e Organizacionais, Dissertação de Mestrado, Instituto Militar de Engenharia, Rio de Janeiro, 1996.

MIRANDA, Luiz Carlos e AZEVEDO, Susana Garrido. Indicadores de Desempenho Gerencial mais Utilizados pelos Empresários: Estudo Comparativo Brasil-Portugal. Anais do 24º Encontro da ANPAD, Brasil, 2000.

VOYEUR, Pierre. Tableaux de Bord de Gestion: L'élaboration d'un support informationnel pour le suivi et le reportage des indicateurs de performance. Québec. Press de l'Université du Québec, 1994.

WEBER, Allan J. Making Performance Appraisals Consistent With a Quality Environment. Quality Progress, vol. 28, 1995.

RATTON, Cláudio A. Sistemas de Medição do Desempenho: O Estado da Arte em Empresas Líderes no Brasil, Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia Industrial, PUC-Rio, 1998.