

Níveis de utilização e importância atribuídos a indicadores não financeiros por 207 empresas da região sul de Santa Catarina

Rodney Wernke (UNISUL / UNOCHAPECÓ) - rodney.wernke@unisul.br

Ivone Junges (Unisul) - ivone.junges@unisul.br

Resumo:

O artigo pretendeu responder questão ligada ao nível de uso e de relevância atribuída aos indicadores não financeiros e às informações oriundas destes. Foi empregada metodologia descritiva, com abordagem quantitativa e coleta de dados por intermédio de survey. Após revisão da literatura sobre o tema, foram apresentadas as principais características das 207 empresas participantes. Em seguida, foram evidenciados e comentados os dados coligidos segregando as respostas em dois grupos (indústrias e comércio/serviços). Concluiu-se que o nível de utilização de indicadores não financeiros é distinto do grau de importância atribuído pelos gestores, visto que 81,16% dos participantes consideraram relevante a utilização dessas medidas para melhorar a performance do empreendimento, mas cerca de 38,16% afirmaram que não os utilizam. Se constatou, ainda, que é atribuída maior importância às informações provenientes dos indicadores não financeiros pelas indústrias na comparação com as demais empresas participantes do estudo.

Palavras-chave: *Indicadores não financeiros. Utilização e importância. Survey.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Níveis de utilização e importância atribuídos a indicadores não financeiros por 207 empresas da região sul de Santa Catarina

Resumo:

O artigo pretendeu responder questão ligada ao nível de uso e de relevância atribuída aos indicadores não financeiros e às informações oriundas destes. Foi empregada metodologia descritiva, com abordagem quantitativa e coleta de dados por intermédio de *survey*. Após revisão da literatura sobre o tema, foram apresentadas as principais características das 207 empresas participantes. Em seguida, foram evidenciados e comentados os dados coligidos segregando as respostas em dois grupos (indústrias e comércio/serviços). Concluiu-se que o nível de utilização de indicadores não financeiros é distinto do grau de importância atribuído pelos gestores, visto que 81,16% dos participantes consideraram relevante a utilização dessas medidas para melhorar a *performance* do empreendimento, mas cerca de 38,16% afirmaram que não os utilizam. Se constatou, ainda, que é atribuída maior importância às informações provenientes dos indicadores não financeiros pelas indústrias na comparação com as demais empresas participantes do estudo.

Palavras-chave: Indicadores não financeiros. Utilização e importância. *Survey*.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 Introdução

A avaliação do desempenho empresarial é imprescindível para muitas decisões organizacionais e influencia o comportamento dos gestores (SCHIELL; LANDRY, 2014). Além disso, avaliar periodicamente a empresa permite que se conheça e compare os desempenhos do passado e do presente, bem como se estabeleça uma tendência para a *performance* futura da companhia. Nessa direção, várias pesquisas científicas destacaram a importância de avaliar o desempenho das organizações por intermédio de medidas financeiras (BANKER; MASHRUWALA, 2007; CORONA, 2009; LUFT, 2009; MARTIN; PETTY, 2000) e não financeiras (BEUREN; SALLA, 2014; MACHADO, 2013; BUTLER; HENDERSON; RAINBORN, 2011; CARDINAELS; VEEN-DIRKS, 2010; ALBRIGHT *et al.*, 2010; GEER; TUIJL; RUTTE, 2009).

Essa relevância é corroborada por Callado, Callado e Almeida (2008) quando afirmam que a crescente necessidade de uma maior eficiência nos processos produtivos, ocasionada principalmente pelo aumento da competitividade global, evidencia a importância de um sistema de controle que forneça informações essenciais para o entendimento e o aperfeiçoamento das atividades operacionais das empresas. Destarte, informações financeiras (como lucratividade líquida, retorno do capital investido, grau de endividamento etc.) e informações não financeiras (como produtividade, investimentos em P&D, nível de satisfação dos clientes, participação mercadológica etc.) são indispensáveis para que os gestores fundamentem escorreitamente suas análises. No mesmo sentido, Beuren e Teixeira (2014) citam que a mensuração do desempenho tem evoluído de medidas financeiras e não financeiras, predominantes na década de 1990, para estruturas mais complexas, baseadas no conjunto equilibrado de medidas que buscam alinhar essas métricas à estratégia da organização.

Por outro lado, alguns estudos constataram que há uma menor ênfase na utilização de indicadores não financeiros na comparação com o uso de métricas financeiras (FROST, 1999; MIRANDA *et al.*, 2003; LUITZ; REBELATO, 2003 e MACEDO; CORRAR, 2010). Esse contexto pode prejudicar o desenvolvimento das empresas porque os indicadores não financeiros podem ser considerados estratégicos para a gestão dos negócios e para a formação de vantagens competitivas. Por isso, muitas vezes são tão importantes quanto os indicadores

financeiros, de vez que não são apenas os aspectos financeiros que respondem pelo desempenho do empreendimento (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; SKRINJAR; BOSILJ-VUKSIC; INDIHAR-STEMBERGER, 2008).

Essa menor utilização de indicadores não financeiros provavelmente também se faz presente no contexto de muitas empresas sediadas na microrregião da Amurel (Associação dos Municípios da Região de Laguna), sul de Santa Catarina, independente do porte, segmento de atuação ou tempo de existência. Contudo, a frequência de uso e o grau de importância atribuído a essas medidas pode estar vinculada às políticas adotadas pelos administradores e vincula-se a aspectos como os benefícios informativos que podem propiciar, a facilidade de obtenção junto aos controles utilizados pelos gestores, entre outros fatores (inclusive de ordem subjetiva).

Nesse ponto emerge a questão de pesquisa que se pretende responder: quais os níveis de frequência de uso e de importância atribuída aos indicadores não financeiros e respectivas informações pelos gestores de empresas sediadas na microrregião da Amurel? A resposta para essa indagação pode contribuir para confirmar ou refutar duas suposições que nortearam sua elaboração, ou seja, (1) o grau de utilização dos índices não financeiros é proporcional à relevância imputada pelos administradores e (2) há semelhança nos níveis de importância atribuídos às informações oriundas desses parâmetros não monetários nas empresas industriais e nas de comércio/serviços. Então, para dirimir as dúvidas suscitadas a pesquisa teve como objetivo identificar o nível de utilização desses tipos de indicadores gerenciais, bem como o grau de importância respectivo atribuído pelos administradores das empresas situadas na região geográfica em lume.

Estudos como esse se justificam porque artigos com foco específico nessa abordagem são escassos, especialmente abrangendo a área territorial composta pelos municípios situados na microrregião da Amurel. A partir dessa lacuna de pesquisa se pretende contribuir com um diagnóstico sobre o tema que propicie o conhecimento da situação atual e permita que iniciativas de melhoria sejam cogitadas e/ou implementadas por associações empresariais e instituições universitárias, entre outros possíveis interessados.

2 Revisão da literatura

Neste artigo foi priorizado o conhecimento acerca de possíveis indicadores de cunho não financeiros que pudessem ser utilizados pelas companhias que participaram do estudo. Sobre esse tema, Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000) afirmam que um dos grandes desafios da gestão empresarial contemporânea é a consideração de valores não financeiros na avaliação do desempenho. Nesse rumo, para Atkinson *et al.* (2000) é uma função da contabilidade gerencial fornecer informações acerca do desempenho financeiro, bem como de outros aspectos (não financeiros). Então, os estudos sobre os indicadores não monetários podem contribuir com a contabilidade na medida em que apresentam a possibilidade de prover subsídios relevantes para a tomada de decisões mais consistentes.

Apesar disso, tradicionalmente as empresas tomavam decisões considerando apenas os aspectos quantitativos. Nessa direção, Miranda *et al.* (2003) e Luitz e Rebelato (2003) comentam que no passado as empresas decidiam baseadas apenas em informações financeiras, obtidas principalmente da contabilidade. Porém, mais recentemente a tomada de decisão passou requerer um maior número de variáveis, exigindo dos gestores a observância de indicadores que vão além dos aspectos quantitativos, como a satisfação de clientes, a qualidade dos produtos, a participação no mercado, a retenção e fidelidade dos clientes, a capacidade de inovar, o comprometimento ambiental, os aspectos sociais etc.

Essa visão se coaduna com o defendido por Kaplan e Norton (1997), que argumentam que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência. Eles contam parte, mas não toda a história das ações passadas, bem como não fornecem orientações adequadas para as ações

que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro no futuro. Por sua vez, Atkinson *et al.* (2000) definem que as medidas não financeiras são melhores indicadores de desempenho futuro que as medidas financeiras, uma vez que auxiliam os gestores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo. Ainda, estes indicadores são mais capazes de transmitir com maior facilidade as informações para os diversos níveis da organização (STOJANOVIC; STOJANOVIC, 2009)

A priorização de aspectos não financeiros indicou um campo de pesquisa na área contábil. A respeito disso, Boaventura, Silva e Bandeira-de-Mello (2012) citam que a existência de demanda dos *stakeholders* por informações com focos distintos conduziram os estudiosos a pesquisarem sobre medidas que possam atender expectativas díspares. Essa alteração do foco exclusivamente financeiro para contemplar outras frentes também foi mencionada por Henri (2004). Este afirma que os modelos de mensuração de desempenho deixaram de ter uma visão na qual a medição era baseada principalmente em medidas financeiras (consideradas como um componente do ciclo de planejamento e controle) para uma visão mais holística com base em diversas medidas não financeiras, onde a medição do desempenho funciona como um processo independente inserido em um conjunto mais amplo de atividades. Beuren e Teixeira (2014) corroboram isso quando aduzem que essa expansão dos sistemas de medição de desempenho organizacional acarretou uma visão menos restritiva e mais holística do desempenho, fazendo os indicadores não financeiros ganharem mais notoriedade principalmente a partir do advento do *Balanced Scorecard*.

Destarte, provavelmente em razão da relevância do tema é possível encontrar na literatura diversos estudos com objetivos semelhantes ao desta pesquisa, que buscam consolidar o conhecimento acumulado sobre o tema visado ou seu entorno. A propósito disso é interessante destacar a contribuição dos trabalhos de Bourne, Kennerly e Franco-Santos (2005); Grando e Belvedere (2006); Perera e Baker (2007); Callado, Callado e Almeida (2008); Callado, Callado e Andrade (2008); Antony e Bhattacharyya (2010); Surroca, Tribó e Waddock (2010); Chih, Chih e Chen (2010); Sobota e Paljhan (2012); Ribeiro, Macedo e Marques (2012); Beuren e Rengel (2012); Beuren e Salla (2014); Benin, Diehl e Marquezan (2016) e Munaretto e Corrêa (2016).

3 Metodologia

Os procedimentos metodológicos se referem à sistemática adotada para conduzir o estudo com o fito de obter conhecimento sobre determinado tema, onde a qualidade da informação gerada está vinculada às habilidades dos pesquisadores (EBERLE; COLAUTO, 2014).

Em relação à tipologia quanto aos objetivos desta pesquisa, cabe classificá-la como descritiva. Para Andrade (2002) os estudos descritivos se preocupam em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência direta do pesquisador no contexto. No que tange à forma de abordagem, se enquadra como quantitativa. Richardson (1999) aduz que essa modalidade envolve as pesquisas que empregam a quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples (como percentual, média, desvio-padrão etc.) até àquelas mais complexas (como coeficientes de correlação, análises de regressão etc.).

Quanto ao procedimento de coleta de dados, este aconteceu por intermédio da aplicação de questionário específico nos meses de junho a novembro de 2015. Referidos questionários foram preenchidos a partir das informações coligidas por um grupo de alunos de curso de Administração de universidade sediada na área geográfica abrangida. A amostra utilizada envolveu 207 (duzentos e sete) empresas da microrregião da Amurel e, com base nesse número de participantes do estudo, pode-se dizer que os resultados aqui relatados expressam a realidade

do contexto empresarial abrangido. Ou seja, assegurou-se a representatividade estatística acerca dos resultados apurados, visto que o erro amostral é de 6,8% ao nível de confiabilidade de 95%.

No que tange às características do questionário, este estava dividido em duas partes: a primeira visava conhecer algumas características das empresas participantes e dos respondentes, enquanto que a segunda parte investigou sobre a frequência de uso e a importância atribuída aos indicadores não financeiros pelos administradores destas companhias. Referido instrumento de pesquisa continha questões abertas, questões de múltiplas escolhas e algumas perguntas que envolviam uma escala de importância que ia de “1” a “5”, onde se considerava o nível “5” como extremamente importante e “1” como irrelevante. A opção por utilizar uma escala de cinco pontos coaduna-se com a posição de Richardson (1999) que aduz que isso proporciona informação de melhor qualidade que uma simples dicotomia entre acordo ou desacordo.

Ainda, quanto às etapas de processamento e análise dos dados coligidos, estes foram tabulados em planilha *Excel*, onde foi empregada estatística descritiva (frequência e número de respostas) para sintetizar os resultados e facilitar a interpretação dos “achados” do estudo, conforme delineado nas próximas seções.

4 Apresentação de discussão dos dados

Na sequência são apresentados os dados da pesquisa de campo realizada com 207 empresas sediadas na microrregião da Amarel (sul de Santa Catarina), segregados em dois grupos de empresas: (1) indústrias e (2) comércio e serviços.

4.1 Características das empresas pesquisadas

A primeira parte do questionário visava conhecer as principais características das empresas abrangidas e dos respondentes do questionário aplicado.

Nesse rumo, os dados coligidos permitiram determinar os seguintes aspectos:

- 1) Ramo de atividade: 46,38% dos respondentes são empresas comerciais, 29,59% são prestadoras de serviços e 22,22% são indústrias.
- 2) Cargo dos respondentes: os questionários foram respondidos por proprietários (65,22%), funcionários da administração (18,36%) e gerentes (15,46%).
- 3) Tempo de existência: 45,89% das companhias participantes atuam há mais de 10 anos no mercado; 23,67% funcionam entre 5 e 10 anos e 13,53% têm acima de 10 anos de atuação.
- 4) Quadro de funcionários: 62,32% das empresas possuem até 10 funcionários; 21,74% mantém entre 11 e 50 empregados; 4,35% empregavam entre 51 e 100 colaboradores e 11,59% têm mais de uma centena de trabalhadores registrados.
- 5) Enquadramento tributário: 60,87% das participantes são optantes pelo “Simples”, 8,21% são registradas como MEI e as demais companhias são optantes pelo regime do Lucro Real (20,77%) ou pelo Lucro Presumido (9,66%).

4.2 Indicadores não financeiros

Esta parte do estudo centrou atenção nos indicadores não financeiros e iniciou com um texto introdutório que visava situar o respondente acerca do tema, onde se salientava que os indicadores gerenciais “não financeiros” podem ser tão úteis na tomada de decisões quanto os indicadores “financeiros” de uma empresa. Em seguida foram apresentadas questões que versavam sobre a frequência de uso desses indicadores.

Quanto às empresas que utilizam indicadores não financeiros com alguma frequência, constatou-se que: 35 participantes (16,91%) afirmaram que utilizam “diariamente” esse tipo de parâmetro; 18 respondentes (8,70%) asseguraram que fazem uso “semanalmente”; 46 pesquisados (22,22%) utilizavam mensalmente; em 11 empresas (5,31% da amostra) a periodicidade de uso era trimestral e 18 firmas (8,70%) relataram utilizar ocasionalmente (duas

ou três vezes por ano). No que concerne àqueles que informaram não usar essa modalidade de indicadores no cotidiano administrativo, houve dois tipos de respostas:

- Um grupo de 58 respondentes (28,02% do total) asseverou que as empresas que representam não utilizavam indicadores não financeiros por ocasião do estudo.
- Vinte e um dos pesquisados (10,14%) destacaram que gostariam de utilizar/analisar, mas não dispunham dessa modalidade de indicador na empresa.

Além disso, quando comparadas as respostas nos dois grupos pesquisados percebe-se que 30,86% das firmas de comércio/serviços alegaram que não utilizam esses indicadores e 11,11% gostariam de utilizar/analisar mas não contam com esses parâmetros. Por outro lado, apenas 17,78% das indústrias informaram não utilizar e 6,67% que teriam intenção de usá-los, mas não dispõem dos mesmos.

A segunda questão apresentada sobre os indicadores não financeiros visava conhecer a opinião dos gestores sobre a relevância de utilizar essas métricas.

A partir dos dados apurados foi constatado que 110 das 207 empresas (53,14%) opinaram que a utilização e análise dos indicadores citados é “muito importante para melhorar o desempenho do empreendimento” e 58 companhias (28,02%) citaram que esses indicadores são um pouco importantes para melhorar a *performance* da empresa. No lado dos que não atribuem relevância, identificou-se que 31 gestores (14,98%) qualificaram a utilização dos indicadores não financeiros como desnecessária, visto que não utilizavam e nem sentiam falta dos mesmos na administração de suas firmas. Além disso, oito respondentes (3,86%) optaram pela alternativa que dizia que tais parâmetros são irrelevantes para otimizar os resultados do empreendimento. No caso das indústrias, cerca de 15,55% consideram desnecessários (13,33%) ou irrelevantes para melhorar o desempenho (2,22%), enquanto que nas do grupo comércio/serviços os percentuais são um pouco mais altos: 15,43% qualificam como desnecessários e 4,32% como irrelevantes.

O terceiro foco desta parte do questionário pretendia conhecer a opinião dos gestores quanto ao “peso” que determinados indicadores não financeiros têm no âmbito das organizações abrangidas. Para tanto, foram selecionados três grupos de indicadores voltados para “Clientes/Mercado”, “Processos Internos” e “Aprendizado e Crescimento”. Tal classificação levou em conta três das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1997), sem pretender reproduzir as características (mesmo que parcialmente) do referido instrumento. Essa abordagem se assemelha ao estudo de Sobota e Paljhan (2012), que confirmaram que empresas eslovenas agrupam suas medidas de desempenho não financeiras de acordo com a concepção do BSC.

Convém salientar, ainda, que nesta fase foi adotada uma escala de importância onde as opções de respostas quanto ao nível de relevância deveriam situar-se entre “1” (Irrelevante), “2” (Pouco Importante), “3” (Importância Intermediária), “4” (Muito Importante) e “5” (Extremamente Importante).

Os dados referentes aos três grupos priorizados são apresentados e comentados nas próximas seções.

4.2.1 Segregação das respostas por grupo de indicadores não financeiros

No primeiro grupo de indicadores não financeiros, denominado “Clientes/Mercado”, foram abordados aspectos relacionados com a clientela e o posicionamento no mercado de cada empresa.

Com esse propósito, as questões apresentadas permitiram apurar as respostas sumarizadas na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Indicadores não financeiros - Clientes/Mercado

Indicadores	Peso 1	Peso 2	Peso 3	Peso 4	Peso 5
	Irrelev.	P.Imp.	Intermed.	M. Import.	Extr. Imp.
Devolução de vendas (%)-Total	31,88%	2,42%	11,59%	9,66%	44,44%
Devolução de vendas (%)-Ind.	20,00%	2,22%	8,89%	15,56%	53,33%
Devolução de vendas (%)-C/S	35,19%	2,47%	12,35%	8,02%	41,98%
No. de novos clientes-Total	43,96%	0,97%	4,83%	14,01%	36,23%
No. de novos clientes-Ind.	20,00%	0,0%	15,56%	13,33%	51,11%
No. de novos clientes-C/S	50,62%	1,23%	1,85%	14,20%	32,10%
Satisfação de clientes-Total	29,95%	0,97%	5,80%	10,14%	53,14%
Satisfação de clientes-Ind.	20,00%	0,0%	8,89%	6,67%	64,44%
Satisfação de clientes-C/S	32,72%	1,23%	4,94%	11,11%	50,00%
Posição no mercado-Total	36,23%	2,42%	9,66%	16,43%	35,27%
Posição no mercado-Ind.	20,00%	4,44%	13,33%	6,67%	55,56%
Posição no mercado-C/S	40,74%	1,85%	8,64%	19,14%	29,63%
Participação no mercado (%)-Total	36,23%	2,42%	9,66%	16,43%	35,27%
Participação no mercado (%)-Ind.	20,00%	4,44%	13,33%	6,67%	55,56%
Participação no mercado (%)-C/S	41,98%	3,09%	9,26%	13,58%	32,10%

Fonte: elaborada pelos autores.

No segundo grupo de indicadores não financeiros a prioridade foi dada a parâmetros que pudessem evidenciar determinados procedimentos de cunho interno (ou oriundos de decisões internas) das organizações pesquisadas. Por essa razão foram classificados como inerentes aos “Processos Internos” e as respostas coligidas quanto ao nível de relevância atribuído a esses indicadores estão delineadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Indicadores não financeiros - Processos Internos

Indicadores	Peso 1	Peso 2	Peso 3	Peso 4	Peso 5
	Irrelev.	P. Imp.	Intermed.	M. Import.	Extr. Imp.
Prazo Méd. Estoque-Total	37,68%	1,93%	10,14%	18,36%	31,88%
Prazo Méd. Estoque-Ind.	22,22%	2,22%	8,89%	20,00%	46,67%
Prazo Méd. Estoque-C/S	41,98%	1,85%	10,49%	17,90%	27,78%
Prazo Méd. Clientes-Total	32,37%	0,97%	7,25%	14,98%	44,44%
Prazo Méd. Clientes-Ind.	20,00%	0,00%	6,67%	17,78%	55,56%
Prazo Méd. Clientes-C/S	35,80%	1,23%	7,41%	14,20%	41,36%
Prazo Méd. Fornecedores-Total	31,40%	1,45%	6,76%	13,04%	47,34%
Prazo Méd. Fornecedores-Ind.	20,00%	0,0%	6,67%	13,33%	60,00%
Prazo Méd. Fornecedores-C/S	34,57%	1,85%	6,79%	12,96%	43,83%
Inadimplência (%)-Total	31,88%	1,45%	6,76%	14,01%	45,89%
Inadimplência (%)-Ind.	20,00%	2,22%	2,22%	13,33%	62,22%
Inadimplência (%)-C/S	35,19%	1,23%	8,02%	14,20%	41,36%
Gastos c/logística (%)-Total	36,71%	1,93%	9,18%	16,43%	35,75%
Gastos c/logística (%)-Ind.	22,22%	2,22%	11,11%	13,33%	51,11%
Gastos c/logística (%)-C/S	40,74%	1,85%	8,64%	17,28%	31,48%
Entregas no prazo-Total	33,82%	1,45%	8,21%	12,56%	43,96%
Entregas no prazo-Ind.	20,00%	2,22%	13,33%	8,89%	55,56%
Entregas no prazo-C/S	37,65%	1,23%	6,79%	13,58%	40,74%
Produtividade-Total	43,96%	0,97%	4,83%	14,01%	36,23%
Produtividade-Ind.	22,22%	2,22%	4,44%	8,89%	62,22%
Produtividade-C/S	50,00%	0,62%	4,94%	15,43%	29,01%

Fonte: elaborada pelos autores.

Por último foi indagado acerca de três métricas ligadas à capacidade de aprendizado e crescimento da organização. Destarte, foram aplicadas três questões envolvendo rotatividade e absenteísmo dos funcionários e projetos de Pesquisa & Desenvolvimento, cujo resumo das respostas está expresso na Tabela 3.

Tabela 3 - Indicadores não financeiros - Aprendizado e Crescimento

Indicadores	Peso 1	Peso 2	Peso 3	Peso 4	Peso 5
	Irrelev.	P.Imp.	Intermed.	M. Import.	Extr. Imp.
Rotatividade de funcionários-Total	38,16%	4,35%	10,14%	12,08%	35,27%
Rotatividade de funcionários-Ind.	20,00%	6,67%	15,56%	6,67%	51,11%
Rotatividade de funcionários-C/S	43,21%	3,70%	8,64%	13,58%	30,86%
Absenteísmo-Total	34,30%	3,38%	8,21%	13,53%	40,58%
Absenteísmo-Ind.	24,44%	2,22%	8,89%	13,33%	51,11%
Absenteísmo-C/S	37,04%	3,70%	8,02%	13,58%	37,65%
No. de projetos de P&D-Total	40,58%	4,35%	12,08%	13,04%	29,95%
No. de projetos de P&D-Ind.	22,22%	2,22%	11,11%	15,56%	48,89%
No. de projetos de P&D-C/S	45,68%	4,94%	12,35%	12,35%	24,69%

Fonte: elaborada pelos autores.

A partir dos dados sintetizados nas Tabelas 1, 2 e 3 foram identificados os resultados destacados na próxima seção.

4.2.2 Análise e discussão dos resultados

Neste tópico são dissecados os principais “achados” do estudo, conforme exposto na sequência.

Verificou-se, inicialmente, que 28,02% dos participantes afirmaram que não utilizam esses indicadores por considerarem desnecessários e 10,14% também não fazem uso desses parâmetros por não tê-los disponíveis, mas gostariam de utilizá-los. Portanto, 38,16% dos respondentes não usam frequentemente (ou mesmo esporadicamente) os indicadores não financeiros. Esse percentual supera os que usam com frequência diária (16,91%), semanal (8,70%), mensal (22,22%) ou trimestral (5,31%). Ao comparar esse nível de utilização de indicadores não financeiros com essa parte específica da pesquisa de Beuren e Rengel (2012), onde 78% das grandes empresas industriais abrangidas afirmaram utilizá-los, percebe-se que ocorreu um nível inferior de uso nas empresas pesquisadas neste artigo. Por aquele estudo envolver somente empresas industriais de grande porte e neste predominarem as empresas não-fabris e de pequeno porte, pode ser considerada normal essa diferença do grau de uso nas duas pesquisas, conforme será comentado no final desta seção.

O segundo aspecto a destacar refere-se ao fato de que a maioria dos respondentes considerou que esse tipo de indicador seria “extremamente importante” para melhorar o desempenho do empreendimento (53,14%) ou “muito importante” para essa finalidade (28,02% dos participantes). Sendo assim, dessumiu-se que 81,16% das empresas atribuíram importância à utilização dos indicadores não financeiros. No outro extremo, foi identificado que cerca de 18,84% dos pesquisados entendem como desnecessário (14,98%) ou irrelevante (3,86%) para melhorar a *performance* da empresa que dirigem.

A análise conjunta do conteúdo dos dois parágrafos anteriores permite concluir que há contradição em parte das respostas obtidas, visto que 28,02% afirmaram que não usam essas métricas por considerá-las desnecessárias, mas somente 18,84% opinaram que seriam ineficazes para otimizar o desempenho das companhias em tela.

Especificamente sobre os indicadores pesquisados, os pontos que mais se destacaram nas respostas coletadas são enfatizados a seguir, segregados pelos três grupos escolhidos.

Quanto aos parâmetros não financeiros relacionados com “Clientes/Mercado”, é pertinente deslindar que:

- 1) Os dados da pesquisa demonstraram a predominância da cultura de estratégias competitivas reativas, tendo em vista que 43,96% dos pesquisados consideraram “irrelevante” utilizar o indicador referente ao número de novos clientes. Isso pode ensejar a conclusão de que há pouca preocupação em termos da prospecção de clientes.
- 2) Situação semelhante foi apurada com o grau de importância atribuída aos indicadores “posição no mercado (*ranking*)” e “participação percentual no mercado”, onde as respostas idênticas obtidas revelaram a atribuição de pouca relevância a esses dois parâmetros por parte dos respondentes. Ou seja, 36,23% consideraram irrelevantes esses indicadores, contra 35,27% que entenderam serem extremamente importantes. Essa atitude pode significar que, a priori, nesse grupo majoritário há pouca preocupação com o posicionamento estratégico e mercadológico dentro do segmento de atuação respectivo, bem como a ausência de estratégia competitiva consistente com o posicionamento de *marketing*.
- 3) Sobre a preocupação acerca do nível de satisfação da clientela foi apurado que pouco mais da metade (53,14%) dos respondentes afirmaram ser muito importante o indicador “percentual de satisfação de clientes”. Porém, constatou-se número elevado de participantes (29,95% do total) que consideraram ser “irrelevante” mensurar esse indicador nas companhias que administram. Esse cenário pode ser considerado preocupante, visto que denota baixo interesse dessas empresas em satisfazer adequadamente seus clientes, o que pode impactar negativamente na competitividade futura.
- 4) No que tange ao percentual de devoluções de vendas, cerca de 31,88% qualificaram esse índice como irrelevante, ao passo que a maioria das empresas atribuiu muita (9,66%) ou extrema (44,44%) importância. Portanto, pouco mais da metade das empresas em lume manifestou preocupação com esse aspecto que pode comprometer a imagem da companhia perante sua clientela.
- 5) No conjunto dessas cinco informações a média das empresas que consideraram extremamente ou muito importante chegou a 54,20%, sendo que a importância atribuída foi maior por parte das indústrias (média de 65,78%) se comparada com a do comércio/serviços (50,37%). Além disso, nas fábricas o percentual das que classificaram como irrelevante chegou a 20,00% dos respondentes, contra 40,25% das empresas não-fábricas.

O quadro revelado quanto ao grupo de indicadores acima pode ser qualificado como problemático, especialmente quanto à pouca atenção dispensada aos indicadores que podem monitorar, mesmo que de forma incompleta, o ambiente de mercado onde essas companhias atuam. Isso poderá impactar negativamente na competitividade futura dessas empresas já que a maior parte das inovações nas organizações (especialmente as incrementais em produtos) se originam das necessidades dos clientes. Nesse sentido, o empreendedor terá dificuldade em realizar a análise do mercado de atuação justamente porque não dá a importância devida para o ambiente externo. Com isso, negligência sobre informações estratégicas para definir o cenário competitivo que permitem construir e adotar estratégias que gerem vantagens competitivas mais consistentes.

Em relação ao ângulo dos “Processos Internos” é válido salientar alguns aspectos. Os prazos médios de estoque, de clientes e de fornecedores podem ser utilizados para revelar informações muito úteis aos gestores, como a duração dos ciclos operacional e financeiro, bem como evidenciar a necessidade de investimento no capital de giro do negócio. Entretanto, cerca de um terço (em média) das empresas participantes da pesquisa consideraram “irrelevante” utilizar a mensuração do prazo médio de estoque (37,68%), do prazo médio de clientes (32,37%) e do prazo médio de fornecedores (31,40%). Mesmo que cerca de 44,44% dos respondentes tenham considerado ser “extremamente importante” o conhecimento do prazo

médio de recebimento e também do prazo médio de pagamentos (47,34%), chamou a atenção que é menor o percentual dos que valorizam muito o prazo de estocagem (31,88%) na comparação com os que lhe atribuem baixa relevância (37,68%).

Quanto ao indicador “inadimplência (%)”, independente da conjuntura econômica ou do nível de estabilidade macroeconômica, o monitoramento deste costuma ser considerado fundamental para a saúde financeira das empresas. Na pesquisa em tela esse raciocínio foi corroborado por 45,89% dos respondentes; todavia, se apurou que para 31,88% esta métrica é irrelevante.

No que diz respeito ao parâmetro “gastos com logística (%)”, mesmo considerando que a microrregião da Amarel possui uma posição geográfica privilegiada em termos geoeconômicos e geopolíticos, os dispêndios com esse fator tendem a ser significativos, como apontou pesquisa da FIESC (2014) sobre o tema. Porém, no contexto das empresas abrangidas no estudo apurou-se que 36,71% dos respondentes informaram que consideram esse índice “irrelevante”, o que superou minimamente aqueles que assinalaram a opção “extremamente importante” no questionário (35,75%).

A pontualidade das entregas tem sido um critério de avaliação da qualidade dos fornecedores bastante valorizado nos últimos anos. Nesse sentido, as respostas coligidas apontam que 43,96% das empresas participantes atribuíram-lhe extrema importância (peso “5”) e 12,56% consideraram cabível avaliar com peso “4” na escala de “1” a “5”. Por outro lado, 33,82% dos respondentes citaram que este seria um indicador “irrelevante” (peso “1”).

Ainda, no que se refere ao tradicional indicador “produtividade”, se concluiu que 43,96% das empresas pesquisadas atribuem-lhe ínfima relevância (peso “1”), contra 36,23% que citam-no como extremamente relevante (peso “5”). Isso induz a se pensar que não há uma preocupação acentuada com esse importante fator de competitividade em quase metade das companhias abrangidas pelo estudo.

Finalmente, no conjunto desses sete parâmetros relacionados aos processos internos foi apurado que a média das empresas industriais que consideraram-nos extremamente ou muito importante foi de 69,84%, contra 51,59% das companhias de comércio/serviços, enquanto que a média geral desses dois grupos foi de 55,56%. No caso dos que opinaram como irrelevante, a média foi de 20,95% nas indústrias e de 39,42% nas demais firmas.

No âmbito da perspectiva relacionada com “Aprendizado e Crescimento” extraiu-se da pesquisa os seguintes “achados”:

- Apurou-se, inicialmente, que é atribuída baixa importância à métrica “rotatividade de funcionários” por 38,16% dos gestores participantes, visto que escolheram o peso “1” para esse índice (contra 35,27% dos que qualificaram como “extremamente importante”). Além disso, constatou-se percentual elevado de respostas (34,30%) que julgaram ser irrelevante o indicador “absenteísmo” (número de faltas de funcionários), ao passo que 40,58% classificaram tal parâmetro como “extremamente importante”. Como os micro e pequenos empreendimentos não possuem, na maioria das situações, uma política de recursos humanos formalizada, esses resultados podem evidenciar dificuldades na gestão de pessoas.
- Quanto ao indicador relacionado ao número de projetos de P&D, o percentual de respondentes que o considerou irrelevante (40,58%) superou largamente as respostas que qualificaram-no como extremamente importante (29,95%). Esses resultados denotam que parcela expressiva das empresas pesquisadas não prioriza esse assunto, o que pode prejudicar a competitividade destas futuramente. Esse resultado corrobora a pesquisa de Silva Neto e Teixeira (2011) que relata a existência de dificuldades para inovar nas empresas brasileiras, especialmente naquelas de pequeno ou médio porte.
- No que concerne ao desempenho comparativo entre indústrias e comércio/serviços, a média das respostas que adjetivaram como irrelevante chegou a 37,68%, sendo 22,22%

no caso das indústrias e 41,98% no âmbito das firmas de comércio/serviços. Por outro lado, 62,22% das entidades fabris escolheram as opções extremamente ou muito importante, contra 44,24% das demais empresas pesquisadas (média geral de 48,15% para esse nível de importância).

Acerca do exposto, de forma resumida se pode salientar que os resultados mostraram que 38,16% das participantes não utilizavam esses indicadores. Além disso, as informações oriundas das medidas selecionadas para esta pesquisa foram consideradas relevantes somente por parte dos respondentes (médias de 54,20% para os parâmetros do grupo “Clientes/mercado”, de 55,56% no caso de “Processo Internos” e de 62,22% nas métricas de “Aprendizado & Crescimento”).

Cogita-se, então, que esse cenário de baixa utilização e relativa importância atribuída a esses índices possa ser explicado, em parte, pela perspectiva defendida por Schiell e Landry (2014). Referidos autores, apoiados em trabalhos precedentes (LEVENTHAL, 1980 e GREENBERG, 1986), asseveram que os gerentes percebem como injustas as medidas de desempenho que são afetadas por fatores incontrolláveis (como as incertezas do ambiente mercadológico, por exemplo). Nesse caso, a informação oriunda passa a ter mais “ruídos” e a ser menos informativa sobre os impactos das ações dos administradores, até porque estes seriam responsabilizados por eventos que estão fora de seu controle. Ainda, por se tratar de indicadores com maior subjetividade, os gestores tendem a ter maiores dificuldades em adotá-los em suas empresas (BENIN; DIEHL; MARQUEZAN, 2016). Esses dois pontos se aplicam à maioria dos indicadores não financeiros elencados neste estudo, mas seria prematuro afirmar que seriam as principais causas desses níveis reduzidos de uso e importância.

Outra possível explicação, mesmo que parcial, para o cenário identificado pode assentar-se na dificuldade de entendimento ou compreensão do significado dos indicadores em si e/ou das informações deles provenientes. Isso é pertinente de vez que 84,06% das empresas abrangidas eram de pequeno porte (até 50 funcionários) e 58,46% dos gestores não possuíam formação universitária completa. Essa hipótese está em linha com a afirmação de Hendriksen e Van Breda (2007) de que a compreensão dos termos contábeis é uma das maiores dificuldades dos gestores. Situação assemelhada, que corrobora tal assertiva, foi evidenciada por um dos resultados da pesquisa de Kos, Espejo e Raifur (2011) com 50 micros e pequenas empresas de Guarapuava (PR). Assim, é cabível aventar que essa limitação de conhecimento também possa ter contribuído para os resultados apurados no estudo ora relatado.

5 Considerações finais

O estudo teve o propósito de obter resposta para questão ligada à frequência de utilização e à importância atribuída aos indicadores não financeiros pelos gestores das empresas da microrregião da Amarel. Com fulcro nos dados e informações evidenciados nas seções precedentes considerou-se que a indagação proposta foi respondida adequadamente, tendo em lume que foram deslindados, em resumo, os seguintes aspectos:

- a) Uma parcela expressiva das empresas pesquisadas (38,16%) não faz uso de indicadores não financeiros, quer por qualificarem-nos como desnecessários, quer por não conseguirem adotá-los em suas atividades. Portanto, quase dois terços (61,84%) dos respondentes asseguraram que utilizam com periodicidades distintas (diário, semanal, mensal etc.).
- b) O percentual dos respondentes que atribuíram importância elevada a esses parâmetros não monetários superou o patamar dos que afirmaram utilizá-los gerencialmente, ou seja, 81,16% destes consideram-nos relevantes para otimizar o desempenho de suas companhias.
- c) Quanto às cinco medidas não financeiras elencadas na perspectiva “Clientes/Mercado” constatou-se que a média das que qualificaram-nos como relevantes as informações

oriundas destas foi superior nas indústrias (índice médio de 65,78%) e menor no âmbito do comércio/serviços (54,20%). Por outro lado, 40,25% das respostas das não-fábricas consideravam-nos irrelevantes, ao passo que esse patamar foi de 20,00% nas indústrias.

- d) No que tange aos sete indicadores vinculados à perspectiva “Processos Internos” dessumiu-se que os percentuais das que os adjetivavam como irrelevantes foram semelhantes aos verificados no conjunto de indicadores anterior (“Clientes/Mercado”), ou seja, 20,95% das fábricas contra 39,42% das demais. Percentuais assemelhados também foram identificados no caso das que imputaram como relevantes tais parâmetros: 69,84% nas industriais e 51,59% nas outras empresas.
- e) A respeito dos três indicadores da perspectiva “Aprendizado & Crescimento”, a comparação entre as fábricas e as de comércio/serviços mostrou que 22,22% das indústrias e 41,98% das demais não valorizavam esses indicadores. Contudo, quase dois terços das indústrias (62,22%) e 44,24% das não-fábricas entendem como relevantes esses parâmetros

A partir desses “achados” foi possível refutar a hipótese “1”, ou seja, de que o nível de utilização de indicadores não financeiros é proporcional ao grau da importância atribuída pelos gestores. Nesse sentido, enquanto 81,16% dos participantes consideraram relevante a utilização dessas medidas para melhorar a *performance* do empreendimento, cerca de 38,16% afirmaram que não utilizam-nos. Além disso, foi possível refutar também a hipótese “2”, que aventava a possibilidade de haver semelhanças nos níveis de importância associados às informações provenientes dos indicadores não financeiros nos dois grupos de empresas priorizados. Essa conclusão é pertinente em decorrência das constatações mencionadas nos itens “c”, “d” e “e” do parágrafo anterior, que revelam a existência de percentuais de importância díspares entre os dois conjuntos de firmas visadas.

Destarte, com base no exposto, os autores entendem ter atingido o objetivo de pesquisa, visto que foram identificados os níveis de importância e utilização dos indicadores não financeiros selecionados no contexto das companhias abrangidas.

Quanto às possíveis contribuições do estudo, além do cenário descortinado acerca dos aspectos mencionados anteriormente, considera-se que esta pesquisa contribuiu também no sentido de evidenciar algumas das informações mais valorizadas nas empresas da região citada. A partir disso, prestadores de serviços contábeis, entidades empresariais que visam colaborar com o aperfeiçoamento técnico de seus integrantes ou empresas que elaboram/comercializam *softwares* de gestão poderão definir um *mix* de serviços/produtos mais alinhado aos interesses das companhias instaladas nessa região.

Por outro lado, o estudo apresenta como principal limitação a subjetividade da percepção dos respondentes quanto aos conceitos indagados. Mesmo que tenha se tentado reduzir esse problema com a inserção de um texto introdutório descrevendo cada parte incluída no questionário, provavelmente alguma dificuldade de compreensão pode ter se mantido e, eventualmente, prejudicado a veracidade dos dados coligidos. Adicionalmente, partiu-se da premissa de que as respostas obtidas são verdadeiras; entretanto, não há comprovação documental da frequência do uso e/ou da utilização (ou não) desses indicadores pelas empresas em tela como informado pelos respondentes.

Para finalizar, a título de recomendação para trabalhos futuros propõe-se que sejam investigados os critérios de adoção de indicadores não financeiros por empresas de determinado segmento. Isso é pertinente de vez que diminuiriam as incertezas quanto à comprovação da efetiva utilização desses indicadores por parte das companhias. Caberia, também, replicar pesquisa assemelhada em outras regiões do país, ou em segmentos específicos, com o fito de confrontar as realidades apuradas nesses contextos distintos, além de investigar se a tese defendida no estudo Schiell e Landry (2014) efetivamente se aplicaria a essas realidades.

Referências

- ALBRIGHT, T.; BURGESS, C. M.; HIBBETS, A. R.; ROBERTS, M. L. Four steps to simplify multimeasure performance evaluations using the balanced scorecard. **The Journal of Corporate Accounting & Finance**. New York, v.21, n.5, p. 63-68, July/Aug. 2010.
- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTONY, J. P.; BHATTACHARYYA, S. Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs. Part 1: A conceptual framework. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 2, p. 3-11, 2010.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BANKER, R. D.; MASHRUWALA, R. The moderating role of competition in the relationship between nonfinancial measures and future financial performance. **Contemporary Accounting Research**, Toronto, v.24, n.3, p.763-793, Fall 2007.
- BENIN, M. M.; DIEHL, C. A.; MARQUEZAN, L. H. F. A evidenciação de indicadores não financeiros de medição de desempenho por clubes de futebol brasileiros. **X Congresso ANPCONT**, 2016. Ribeirão Preto, SP, 2016.
- BEUREN, I. M.; RENGEL, S. Uso dos atributos de contabilidade gerencial propostos por Moores e Yuen (2001) em empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)**. São Paulo, v.14, n. 45, p. 453-479, out./dez. 2012.
- BEUREN, I. M.; SALLA, N. M. da C. G. Gerenciando por meio de medidas de desempenho: estudo do impacto em uma cooperativa médica. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, v.7, n.1, p.38-65, 2014.
- BEUREN, I. M.; TEIXEIRA, S. A. Avaliação dos sistemas de controle gerencial em instituições de ensino superior com o Performance Management and Control. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)**, v.11, p. 169-192, 2014.
- BOAVENTURA, J. M. G.; SILVA, R. S. da.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Performance financeira corporativa e performance social corporativa: desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 23, n. 60, p. 232-245, set./out./nov./dez. 2012.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.18, n.3, p.633-650, 2011.
- BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M. Managing through measures: a study of impact on performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v.16, n.4, p. 373-395, 2005.

BUTLER, J.; HENDERSON, S. C.; RAINBORN, C. Sustainability and the balanced scorecard: integrating green measures into business reporting. **Management Accounting Quarterly**, Montvale, v.12, n. 2, p.2-11, Winter 2011.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ANDRADE, L. P. de. Padrões de utilização de indicadores de desempenho não financeiros: um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v.3, n.2, p.01-23, mai./ago. 2008.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A utilização de indicadores de desempenho não financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. Lavras, v.10, n.1, p.35-48, 2008.

CARDINAELS, E.; VEEN-DIRKS, P. M. G. Financial versus non-financial information: the impact of information organizational and presentation in a balance scorecard. **Accounting Organizations and Society**, Oxford, New York, v.35, n.6, p.565-578, Aug. 2010.

CHIH, H. L.; CHIH, H. H.; CHEN, T. Y. On the determinants of corporate social responsibility: international evidence on the financial industry. **Journal of Business Ethics**, 93 (1), 115-135, 2010.

CORONA, C. Dynamic performance measurement with intangible assets. **Review Accounting Studies**, Boston, v.14, n.2-3, p. 314-348, Sept. 2009.

EBERLE, V.; COLAUTO, R. D. Pressões institucionais e adoção do Balanced Scorecard: o caso de uma organização do setor elétrico do sul do Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, v. 25, n.3, p.95-120, set./dez.2014.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. FIESC. **Programa catarinense de logística empresarial - PROCALOG**: custos logísticos na indústria catarinense. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. - Florianópolis: FIESC, 2014.

FROST, B. Performance metrics: the new strategic discipline. Chicago: **Strategic Leadership Forum**, pp. 34-35, May-Jun, 1999.

GEER, E. V.; TUIJL, H. F. J. M.; RUTTE, C. G. Performance management in healthcare: performance indicator development, task uncertainty, and types of performance indicators. **Social Science & Medicine**, Oxford, v. 69, n.10, p.1523-1530, Nov. 2009.

GRANDO, A.; BELVEDERE, V. District's manufacturing performances: a comparison among large, small-to-medium-sized and district enterprises. **International Journal of Production Economics**, v. 104, n. 1, p. 85-99, 2006.

GREENBERG, J. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.71, n.2, p.340-342, 1986.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007.

HENRI, J. Performance e measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. **Managerial Finance**, 6, 2004. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865934&show=abstract>>. Acesso em: 13/05/2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOS, S. R.; ESPEJO, M. M. dos S. B.; RAIFUR, L. Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão. **XI Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, jul./2011.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: GRERGEN, K. J. *et al.* (Eds.). **Social exchanges: advances in theory and research**. New York: Plenum Press, p.257-255, 1980.

LUFT, J. Nonfinancial information and accounting: a reconsideration of benefits and challenges. **Accounting Horizons**, Sarasota, v.23, n.3, p.307-325, 2009.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais do XXIII ENEGEP**. Ouro Preto, MG: ENEGEP, 2003. CD-ROOM.

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. Análise do desempenho contábil-financeiro de seguradoras no Brasil no ano de 2007: um estudo apoiado em Análise Hierárquica (AHP). **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 3, p. 135-165, 2010.

MACHADO, M. J. C. V. Balanced Scorecard: um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.15, n.46, p.129-148, jan./mar.2013.

MARTIN, J. D.; PETTY, J. W. **Value based management: the corporate response to the shareholder revolution**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MIRANDA, L. C.; MEIRA, J. M.; WANDERLEY, C. A.; SILVA, A. C. M. Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte-americanas. **Contabilidade Vista e Revista**, v.14, n. 2, p. 85-103, 2003.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L. Indicadores de desempenho organizacional: uso e finalidades nas cooperativas de eletrificação do Brasil. **Revista Contabilidade Vista e Revista**. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, jan/abr. 2016.

PERERA, S.; BAKER, P. Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia. **Small Enterprise Research**, v. 15, n. 2, p. 10-30, 2007.

RIBEIRO, M. G. C.; MACEDO, M. A. da S.; MARQUES, J. A. V. da C. Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **Revista Contabilidade e Organizações**, v.6, n.15, p. 60-79, 2012.

RICHARDSON, R. J. *et alii*. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHIELL, E.; LANDRY, S. Percepção de controlabilidade e equidade da avaliação de desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v.16, n.52, p.484-503, jul./set.2014.

SILVA NETO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil de confecção em Sergipe. **RAI - Revista de Administração e Inovação - versão eletrônica**. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205 – 229, 2011.

SKRINJAR, R.; BOSILJ-VUKSIC, V.; INDIHAR-STEMBERGER, M. The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 738 754, 2008.

SOBOTA, A.; PALJHAN, D. Importance of different perspectives in integrated performance measurement systems. **Journal of Business Management**, n. 5, p. 6-18, 2012.

STOJANOVIC, M. J.; STOJANOVIC, B. Performance indicators for monitoring safety management system in chemical industry. **Chemical Industry & Chemical Engineering Quarterly**, v.15, n.1, p. 5-8, 2009.

SURROCA, J.; TRIBÓ, J. A.; WADDOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. **Strategic Management Journal**, 31 (3), 463-490, 2010.

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