

# **DIVULGAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIROS E NÃO-FINANCEIROS POR ORGANIZAÇÕES INSERIDAS EM AMBIENTE DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

## **RESUMO**

A inovação tecnológica é um processo que exige uma visão de longo prazo dos gestores. A avaliação do seu desempenho não deve contemplar somente indicadores financeiros, pois estes têm prioritariamente enfoque de curto prazo, sendo, portanto, necessário incorporar aspectos não-financeiros. O objetivo deste estudo é analisar as informações sobre indicadores de desempenho financeiros e não-financeiro evidenciados em relatórios anuais por empresas inseridas em ambiente de inovação tecnológica. Para tanto, se desenvolveu uma pesquisa documental aplicando a técnica de análise de conteúdo, nos relatórios anuais das organizações listadas pela Revista Época Negócios na edição de novembro de 2010 como as mais inovadoras no Brasil. A aplicação dessa técnica exigiu a construção de um instrumento de pesquisa composto por diferentes categorias de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros, com base nos sete critérios de desempenho proposto por Sink e Tuttle (1993). Os resultados indicaram a divulgação com maior frequência da categoria inovação seguida da categoria qualidade, destacam-se também os indicadores quantitativos não-financeiros; seguido de indicadores quantitativos financeiros, os quais se apresentaram com maior número de sentenças e evidenciações nos relatórios analisados.

## **1 INTRODUÇÃO**

As práticas de análise de desempenho pós-globalização e internacionalização dos mercados sofreram relevantes mudanças, reflexo do ambiente onde as organizações estão inseridas. A competição ocorre não somente por clientes, mas por todos os recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) disponíveis, a fim de se obter maior vantagem e melhor valor agregado. Com o acesso cada vez mais fácil as informações sobre produtos e empresas, os clientes passaram a exigir e selecionar melhor os seus fornecedores, de forma a atender de forma mais eficiente às suas necessidades. A qualidade do produto e do atendimento, mesmo que em alguns setores não seja necessariamente uma tônica, para muitos setores tornou-se um pré-requisito na gestão do negócio. Além disso, a tecnologia da informação (TI) cresceu em proporções, tornando-se indispensável para o sucesso das organizações, fazendo com que a gestão se torne mais estratégica visando maior eficácia (rentabilidade) e consonância com uma melhor eficiência (otimização dos recursos disponíveis).

A inovação tecnológica é um processo de gestão organizacional que visa conduzir as empresas a investirem seus recursos em novos processos, novos produtos e novas atividades. A inovação tecnológica pode proporcionar à organização melhores resultados econômicos, combinando ações gerenciais, tecnológicas e empreendedoras de forma equilibrada.

No entanto, para a empresa obter e manter melhores resultados econômicos, de forma que satisfaça todas as partes relacionadas, ou seja, de forma sustentável é necessário identificar como se chega e principalmente como se mantém esse resultado, levando então à necessidade de análise do desempenho. Por meio dela é possível tomar decisões sustentadas em dados que reflitam a realidade da empresa e do ambiente ao qual ela se insere e interage. Para isso combinam-se várias fontes de informações, tanto de natureza financeira, quanto de natureza não-financeira, como eficiência, eficácia, produtividade, inovação, qualidade, qualidade de vida e lucratividade.

A relevância dos indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros ganhou maior projeção na medida em que estes passaram a influenciar a gestão das organizações. Diante dessa realidade, o objetivo do presente estudo é analisar as informações sobre

indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros divulgados em relatórios anuais por empresas inseridas em ambiente de inovação tecnológica.

O artigo está organizado em quatro seções, além dessa introdução. Após, tem-se a revisão da literatura, os aspectos metodológicos, a apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa e as conclusões. Finaliza-se o estudo com a listagem das referências pesquisadas para o desenvolvimento da pesquisa.

## **2 APORTES TEÓRICOS**

### **2.1 Organizações Inovadoras**

Ao se abordar inovação tecnológica, muitas pessoas cometem equívocos, pois pensam tratar-se somente de máquinas e equipamentos de última geração, computadores sofisticados, tecnologia de ponta, entre outros. No entanto, inovação tecnológica é bem mais que isso: é uma nova forma de se fazer as coisas, novos serviços e também novos processos e procedimentos (PLONSKI, 2005). Para Reis (1999) a inovação tecnológica inclui também mudanças tecnológicas em produtos, processos e serviços atualmente existentes. Ou seja, inovação tecnológica é caracterizada pela mudança em produtos (bens e serviços) ou na forma pela qual produtos são criados e oferecidos a sociedade.

Qualquer organização pode ser inovadora, seja ela, comercial, industrial ou prestadora de serviços, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. Em geral, as empresas fabris são as principais identificadas com esse processo, em vista da necessidade dessas inovações serem mais perceptíveis. Assim é possível sobreviver no ambiente de maior seletividade e exigência decorrente do processo de globalização econômica vigente (SILVA *ET AL*, 2005). Segundo Reis (1999), as organizações inovadoras são objetos de intensas pressões competitivas e sabem que seus produtos não são para sempre. Precisam melhorar continuamente sua posição caso queiram sobreviver ou ampliar sua fatia de mercado. As organizações inovadoras, quando investem em pesquisa e desenvolvimento, seja em novos produtos, seja em novos processos produtivos, tem objetivos quase sempre associados ao aumento da lucratividade (REIS, 1999). A busca da inovação não deve focar exclusivamente a questão tecnológica, mas também a inovação organizacional e de mercado. Bons resultados econômicos para um processo de inovação tecnológica dependem de uma combinação equilibrada de ações gerenciais, tecnológicas e empreendedoras (LACERDA, 2001, *APUD* PINTO, 2004).

Segundo a OECD (2009) as indústrias de alta tecnologia são as que mais investem em pesquisa e desenvolvimento, podendo ser classificadas em farmacêutica, equipamentos de escritório, informática e máquinas, rádio, televisão e comunicação, equipamentos médicos, instrumentos de precisão, ópticos e relógios. Uma fonte de informação sobre inovação tecnológica nas organizações se evidencia por meio das marcas e patentes registradas em um determinado período (OECD, 2009). Conforme Hoss, Rojo e Grapeggia (2009) o número de marcas, associadas aos processos internos, pessoas e estrutura da organização podem contribuir para a eficácia do negócio, ou seja, um maior resultado econômico e retorno sobre o investimento. Segundo os mesmos autores, torna-se necessário mensurar e analisar o desempenho financeiro e não-financeiro do processo de inovação, pois esse procedimento forma a base para a tomada de decisão no atual contexto das organizações de alta tecnologia. Na próxima seção serão apresentadas as medidas de desempenho propostas pela literatura e que podem ser incorporadas por empresas inseridas em ambiente de inovação tecnológica.

### **2.2 Medição de Desempenho Financeiro e Não-Financeiro**

A medição de desempenho vem despertando crescente interesse tanto para as empresas como para a comunidade acadêmica, sendo considerada essencial para o gerenciamento organizações (COSTA; FORMOSO; LANTELME, 2002). O gerenciamento do desempenho

pode ser visto como um sistema de controle que desdobra as políticas e estratégias e obtêm de diversos níveis, informações necessárias para monitoramento e controle das estratégias do negócio (NEELY *ET AL.*, 1994). O processo de acompanhamento dos resultados estratégicos nas organizações passa por diversas fases, sendo primeiramente pela mensuração do grau de conformidade entre as metas atingidas e com os objetivos traçados no planejamento estratégico (CARDOSO; MENDONÇA NETO, 2010).

Para atender a necessidade de informação sobre o desempenho empresarial é preciso adotar medidas de desempenho, as quais indicam como estão sendo feitas as coisas e como se utilizam os recursos/atividades para o alcance dos objetivos propostos (HRONEC, 1994). Medidas de desempenho quantificam a forma como as atividades de um processo e suas saídas atingem um resultado. Elas são os sinais vitais de uma organização. Servem para identificar, prever e evitar problemas e promover melhorias (HRONEC, 1994).

O principal objetivo da medição de desempenho em uma empresa é estabelecer o grau de evolução, estagnação ou involução de seus processos e atividades, bem como a adequação ao uso de bens e serviços. Deve fornecer informação adequada e no momento preciso, a fim de tomar ações preventivas ou corretivas que levem a empresa a atingir suas metas e objetivos. Para efetivo controle das atividades e processos de qualquer organização, são necessários indicadores de desempenho que representam o que se quer medir, mostrando os resultados obtidos e comparando-os com os resultados esperados (MOURA, 2003).

### **2.3 Indicadores de Desempenho**

Os indicadores são uma das formas de informação para auxiliar no processo de tomada de decisão e fazem parte do sistema de gerenciamento do desempenho organizacional (HOLANDA, 2007). Configuram-se como sendo aquilo que se quer ou se deseja medir. Utilizar os indicadores de desempenho como meio de avaliação é uma maneira usual e efetiva de se avaliar a gestão, demonstrando o estágio em que se encontra e a evolução ao longo do tempo, podendo ser comparados com elementos externos e de excelência (LIMA, CARVALHO; HERKENHOFF, 2010).

Os estudos de Neely (1996), Bernard (1999), Aaker (2001), Miranda e Silva (2002), Bom Fim *et al.* (2003) entre outros, têm constatado, que muitas empresas, até pouco tempo atrás, utilizavam somente indicadores financeiros obtidos junto à contabilidade para as suas tomadas de decisão. No entanto Ndlovu (2010) afirma que as medidas financeiras não são suficientes para detalhar a situação em que se encontra a organização para ajudar os gestores a dirigirem suas atividades cotidianamente. É preciso utilizar indicadores não-financeiros, tais como, satisfação dos clientes, eficiência operacional, produtividade, rotatividade, absenteísmo, entre outras. Atkinson *et al* (2008) reconhecem a importância dos indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional. Mas reconhecem também a necessidade do sistema de medição incorporar um conjunto de medidas mais genérico e integrado, que vincule o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo.

No entanto, Stojanovic e Stojanovic (2009) afirmam que a implementação de indicadores de desempenho não-financeiros é bastante complexa. Esse fato se caracteriza pela subjetividade no processo de obtenção de indicadores, configurando a necessidade da adoção de um modelo que conduza a empresa a obter os resultados com maior acuracidade.

Diversos são os processos de monitoramento das atividades dentro de uma empresa por meio de modelos de gestão, cuja materialização se dá por meio de indicadores. As iniciativas de melhorias tornaram-se práticas adotada pelas organizações e ações para medir o desempenho são implementadas no sentido de mensurar e avaliar os fatores relativos à qualidade, custo e tempo de ciclo (NASCIMENTO *ET AL.*, 2009).

A medição do desempenho precisa estar relacionada aos macro-objetivos da empresa e para tanto é salutar conhecer o que medir. Sabendo-se o que medir, torna-se necessário definir quais indicadores utilizar. Sink e Tuttle (1993) destacam o sistema de medição como a combinação adequada entre métodos qualitativo e quantitativo, subjetivo e objetivo, intuitivo e explícito, físico e lógico, conhecido e desconhecido que proporcionam a sinergia entre estas grandezas. No Quadro 1 algumas abordagens da avaliação de desempenho são apresentadas.

Ano	Abordagem	Autor	Procedimento
1932	<i>Tableau de Bord</i>	Desconhecido	Desenvolvimento de um TB gira em torno de cinco idéias essenciais
1950	Administração por Objetivos	Peter Drucker	Tem como propósito a melhoria da eficácia
1960	Gerenciamento pelas Diretrizes	Akao	Utiliza o método PDCA na identificação das medidas necessárias para a mudança ou melhoria
1960	Total Quality Management – TQM	Deming, Juran, Feigenbaum e Taguchi	Sistema de gestão da qualidade formado essencialmente por dois programas: Gerenciamento da rotina e Gerenciamento pelas diretrizes.
1988	<i>Malcolm Baldrige National Quality</i>	<i>Baldrige Institute</i> ®	Considera 7 critérios para gerar <i>ranking</i> das melhores gestões
1990	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade– PNQ	Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade®	Considera 8 critérios para gerar <i>ranking</i> das melhores gestões
1990	<i>Performance Measurement Questionnaire</i> PMQ	Dixon, Nanni e Vollmann	Considera 24 (vinte e quatro) questões
1991	Gestão de Processos	Harrington	Considera três tipos de controles
1992	<i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan e Norton	Operacionalizar a estratégia
1993	Planejamento para Medição do Desempenho	Sink e Tuttle	Considera 7 (sete) critérios de desempenho
1994	Modelo de avaliação de desempenho de Quantum	Hronec	Considera três famílias de medidas
1995	<i>Cambridge Performance Measurement Design Process</i>	Neely, Mills, Gregory, Richards, Platts e Bourne	Perspectivas (satisfação e contribuição do acionista, estratégia, processos e capacidades) em forma de “prisma”

**Quadro 1 – Metodologia de Avaliação de Desempenho**

Fontes: Cordeiro (2004); Dutra e Esslin (2005).

As abordagens de avaliação de desempenho apresentadas no Quadro 1 têm em comum o fornecimento de informações aos gestores sobre o que se fez e como se fez. Assim, é possível o contínuo melhoramento dos processos e atividades, para que estes estejam alinhados em direção aos macro-objetivos da organização (GASSENFERTH; MACHADO, 2007). Segundo estes autores, o sucesso de um sistema de mensuração e análise de desempenho leva em consideração alguns princípios, tais como: medir somente o que é importante; equilibrar um conjunto de medidas; oferecer uma visão da gestão e dos resultados da organização; envolver todos os membros da organização; alinhar as medidas dos objetivos com a estratégia organizacional.

A medição de desempenho não é um fim em si, ela precisa balizar as decisões dos gestores no sentido de conduzir a empresa para a busca da excelência no negócio que se propuseram a fazer. Diante disso, melhorar continuamente é uma necessidade, tendo em vista o dinamismo do ambiente competitivo em que estão inseridos (BALDO, 2009). Sink e Tuttle (1993) afirmam que um sistema de medição não garante, por si só, um desempenho excelente. Para eles a essência da métrica de desempenho reside nas respostas às seguintes questões:

- Por que se deve medir? Para monitorar, acompanhar e controlar seu desempenho, identificando sua evolução e visando melhorias.
- O que deve ser medido? Deve-se medir o desempenho total.
- Como se deve medir? O melhor sistema de medição é uma combinação adequada de aspectos qualitativos e quantitativos, subjetivos e objetivos, intuitivo e explícito, físico e lógico, conhecido e desconhecido, passível de conhecimento e não-passível de conhecimento, mente humana e ferramentas de suporte.

- Por que se deve medir? Para apoiar e melhorar continuamente o desempenho da organização como um todo, para fornecer à equipe gerencial novas percepções, tais como: por que está tendo este desempenho? onde se pode melhorar? quando fazer adaptações ou mudanças? etc.
- Quando se deve medir? Não existe um momento específico, nem uma frequência específica, mas deve ser feita sempre que se precisar subsidiar a decisão.
- Onde se deve medir? Pode ser feita em qualquer parte da cadeia organizacional e em qualquer nível hierárquico.
- Quem deve medir? Deve ser feita por pessoas capazes de entender as informações disponíveis e ter grande conhecimento de análise de dados.

Na próxima seção será abordado o processo de melhoria de desempenho.

## 2.4 Análise e Melhoria do Desempenho

Fazer com que os produtos, mercadorias e/ou serviços cheguem ao cliente a um preço que este esteja disposto a pagar, sem comprometer a rentabilidade da empresa é o desafio posto no atual ambiente competitivo. Diante desse quadro, cabe a empresa aperfeiçoar seus recursos (humanos, materiais, patrimoniais e financeiros), de forma que as atividades demandadas para que o produto chegue ao cliente tenham o menor custo possível.

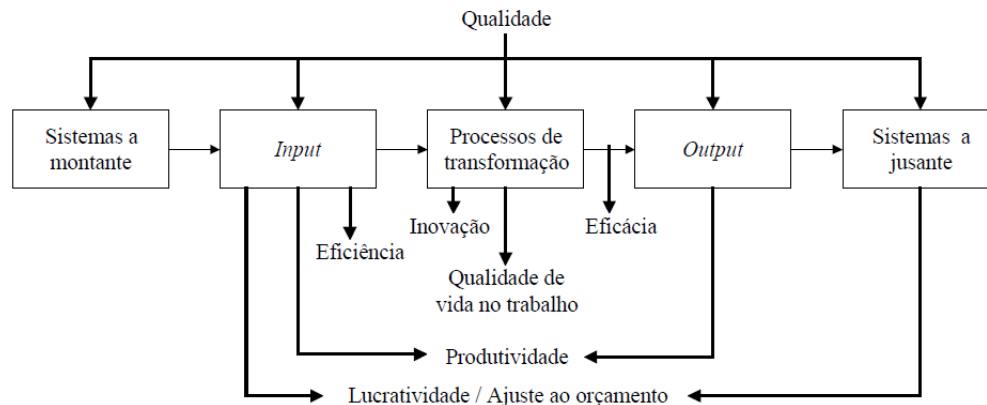
Para otimizar recursos é preciso melhorar o desempenho das atividades desenvolvidas pela organização. Segundo Sink e Tuttle (1993) mais importante que medir o desempenho de uma atividade é apoiar sua melhoria, fazendo-o crescer continuamente. Isto pode ser alcançado pelo gerenciamento de desempenho, que segundo os autores significa: a) criar visões sobre o que se almeja para a organização no futuro; b) planejar, avaliar o estado em que a organização se encontra no momento, no que se refere à visão, criar estratégias para obtenção do estado futuro almejado, reunir forças de modo a caminhar rumo a esta visão; c) projetar, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de se encaminhar ao futuro almejado; d) projetar, desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação que dirão se está caminhando na direção em que pretende chegar; e) assegurar que existam sistemas de apoio que possibilitem recompensar e estimular o progresso, manter a excelência e controlar os níveis de desempenho.

Sob a visão de melhoria contínua, deve-se entender que as medidas de desempenho, bem como seus parâmetros são passíveis de mudanças, por isso devem ser constantemente avaliados (IOZZI, 2005). A melhoria contínua segundo Fedato, Carvalho e Sornberger (2009) pode ser conceituada como uma abordagem que visa o aperfeiçoamento do desempenho da organização. Por constituir-se num conceito simples, de fácil entendimento e de baixo nível de investimento, a melhoria contínua tem se consagrado como uma das formas eficientes de elevar a competitividade da empresa (SILVA; ARAÚJO, 2006). Para estes autores significa o envolvimento de todas as pessoas da organização, no sentido de buscar, de forma constante e sistemática, o aperfeiçoamento dos produtos e processos empresariais.

A melhoria contínua está fundamentada na filosofia japonesa *Kaizen*, fazendo parte de outras práticas gerenciais como TQM (do inglês, *Total Quality Management*) (THAREJA, THAREJA, 2009) e ISO 9000 (COLLAZIOL; SOUZA; KRONBAUER, 2009), Visão por Processos (ANJOS, REIS, SORATTO, 2002) e Planejamento e Medição de Desempenho (COSTA, PEIXOTO, DIAS, 2006). Para Silva e Araújo (2006), ela faz parte de várias práticas gerenciais e em todas pode ser identificada a existência de indicadores de desempenho. A melhoria contínua é defendida por muitos especialistas, pois a empresa não pode estagnar no tempo, precisa estar sempre buscando melhorar seus processos e produtos para atender da melhor forma aos seus clientes internos e externos. Nesse sentido, Iozzi (2005) afirma que as empresas precisam se adaptar e focar a melhoria contínua, para garantir sua

sustentabilidade. Além disso, os sistemas de medição e avaliação devem estar direcionados para a eficácia do negócio, contribuindo para seu aperfeiçoamento.

A ansiedade por parte dos gestores para obterem os resultados esperados os ensejam a utilizar um conjunto de indicadores velhos e antiquados, conforme afirmam Sink e Tuttle (1993). Servem somente para o controle do desempenho produtivo e não para o desenvolvimento de uma melhoria contínua da organização. Para preencher essa lacuna, os autores propõem um conjunto abrangente, com sete critérios de desempenho: qualidade, eficiência, eficácia, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade. Na Figura 1 é possível observar a relação de cada critério com o desempenho organizacional.



**Figura 1: O sistema organizacional e as definições operacionais dos sete critérios de desempenho de Sink e Tuttle**  
Fonte: Sink e Tuttle (1993)

Para Moroni e Hansen (2003) este modelo apresenta uma estruturação mais abrangente e direciona a criação dos indicadores às necessidades estratégicas e operacionais na busca de melhoria contínua. Grandó, Godoy e Wachholz (1998) e Siqueira, Rosa e Oliveira (2003) apresentam a definição de cada um dos conceitos propostos por Sink e Tuttle:

- **Eficácia:** A definição operacional de “eficácia” é dada como sendo a realização efetiva das coisas “certas”, pontualmente e com os requisitos de qualidade especificados.
- **Eficiência:** A eficiência se relaciona a assuntos sobre consumo de recursos. A eficiência está ligada às etapas produtivas e como “fazer certo as coisas”, da mesma forma que a “eficácia” está ligada aos resultados e “fazer as coisas certas”.
- **Qualidade:** O critério “qualidade” se aplica a várias áreas do conhecimento e pode ser interpretado de diversas maneiras, a “qualidade é dar aquilo que o cliente tem o direito de esperar”, “qualidade é satisfazer às especificações”, “qualidade é nível zero de defeitos”, entre outras. A qualidade está interligada a todos os estágios de um fluxo de recursos, bem como ao gerenciamento de um sistema organizacional, não só a uma saída (eficácia) ou a uma entrada (eficiência). Define a relação entre o que é gerado pelo sistema organizacional e aquilo que entra no sistema.
- **Qualidade de vida no trabalho:** é entendida como a resposta ou reação afetiva das pessoas do sistema organizacional a determinados fatores, como remuneração, cultura, condições de trabalho, liderança, relacionamento com colegas, *feedback*, autonomia, variedade de aptidões, identidade de tarefas, significância das tarefas, chefia, grau de envolvimento no planejamento, solução de problemas, tomada de decisões etc.
- **Inovação:** É relacionada ao processo criativo de mudar o que está e como está sendo feito, reagindo de forma adequada e com êxito às situações, oportunidades e desafios.
- **Produtividade:** A “produtividade” é uma relação entre os outputs gerados por um dado sistema e os inputs que propiciaram a geração desses outputs. Os inputs podem ser entendidos como recursos humanos, capital, energia, material, etc.

- **Lucratividade ou Orçamentabilidade:** Em um centro de lucros, define uma medida ou conjunto de medidas relacionando receitas e a custos. Para o caso de um centro de custos é uma medida que relaciona orçamentos, metas, entregas e prazos combinados, custos, cumprimentos e prazos.

Conforme Sink e Tuttle (1993) algumas dificuldades são encontradas no processo de implantação de um modelo de medição de desempenho, impedindo a melhoria contínua na empresa. Ocorrem principalmente quando a organização impõe restrições na implantação dos indicadores de medição do desempenho. Outras podem ser devidas ao excesso de burocracia, visando somente o preciosismo, gerando pânico e aversão dos empregados. Igualmente ocorrem quando o enfoque está em um indicador somente, enfatizando a produtividade da mão-de-obra e, por último, quando as medidas subjetivas não são confiáveis.

Diante dessas dificuldades, Sink e Tuttle (1993) apresentam alguns fatores que têm impacto negativo sobre o processo de medição do desempenho, como: a) cultura organizacional; b) falta de um processo de gerenciamento da melhoria do desempenho; c) o estágio dos sistemas organizacionais atuais; d) sistema de recompensa confuso, propiciando práticas contrárias à obtenção dos resultados esperados quando da implementação de um processo de medição; e) precariedade de conhecimento e percepção do que a organização necessita e deseja de seus empregados; f) ausência de gerenciamento participativo.

## 2.5 Estudos Precedentes

Diversos estudos têm sido elaborados sobre indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro por organizações inovadoras, tanto no Brasil como no exterior, no Quadro 2 são apresentados alguns destes estudos.

Ano	Autores	Principais achados
2010	Cardoso e Mendonça Neto	Os resultados obtidos foram objeto de uma análise qualitativa o que permitiu as seguintes considerações: as entidades de pesquisa, em sua maioria, medem e acompanham seu desempenho mediante sistemas de monitoração estratégica, com a utilização principalmente de dimensões de cunho qualitativo: pesquisa, desenvolvimento e inovação, satisfação dos clientes - usuários e qualidade de processos e serviços.
2009	Holanda, Cavalcante e Carvalho	Os resultados obtidos nesse trabalho revelam um conjunto de três fatores distintos: O Fator 1 como sendo Indicadores Relacionados à Produtividade da Construção Civil; O Fator 2 Indicadores Relacionados aos Custos e a Qualidade dos Empreendimentos Imobiliários; e o Fator 3 com Indicadores Relacionados à Análise de Mercado, demonstrando indícios particulares referentes à utilização de indicadores de desempenho no âmbito das empresas pesquisadas.
2008	Mello, Amorim e Moreira	Este trabalho avalia o desempenho das médias e pequenas empresas (PME) de construção civil que utilizam critérios de medição e sistemas de indicadores em relação àquelas que não utilizam, confrontando os resultados obtidos nas dimensões: finanças, recursos humanos, mercado e produção. A pesquisa realizada demonstrou que as empresas que utilizam critérios de medição apresentam melhores resultados
2007	Sobral e Sbragia	Identificou-se que a Novartis adota diferentes modelos de estrutura para diferentes tipos de atividades de P&D, com destaque para a pesquisa básica e para a pesquisa clínica. A pesquisa clínica é uma das partes mais críticas para o desenvolvimento de novos produtos farmacêuticos. Na Novartis, ela é realizada em 42 países, incluindo o Brasil, com uma estrutura fortemente comandada pela administração central. A operação é padronizada por protocolos a serem seguidos pelos investigadores e garantidos pelos departamentos locais de pesquisa clínica. Assim, a coordenação fica totalmente independente entre os países e diretamente dependente da coordenação central do estudo clínico. Este estudo realizado mostra as vantagens e desvantagens que estão sendo obtidas com este modelo e seus fatores condicionantes para o caso brasileiro. O estudo conclui com sugestões para futuros estudos sobre o tema.
2006	Lima e Ponte	A pesquisa revelou um conjunto de fatores-chave que podem ser agrupados em sete temas: estratégia, sistema de informações, pessoas, lideranças e gestão, comunicação, processos, cultura organizacional. Demonstrou também que muitos dos fatores-chave identificados foram cuidadosamente trabalhados pela empresa estudada, tendo contribuído para o sucesso do processo de implementação do seu modelo de medição do desempenho organizacional ocorrido no período de 2001 a 2003.
2006	Costa, Peixoto e Dias	De uma forma global, pode-se constatar a implantação de um processo de manutenção centrada em confiabilidade, com base no Modelo de Sistemas Gerenciais. Como ferramenta, dentro deste processo, utiliza-se a tecnologia da informação, para possibilitar a avaliação de desempenho desta atividade, assim como a geração de informações para a tomada de decisão quanto aos rumos do sistema gerencial em questão. Os indicadores definidos incluem os índices "Classe Mundial", recomendados para a manutenção.

Quadro 2 – Estudos precedentes sobre indicadores financeiros e não-financeiros

## 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser classificada quanto ao seu objetivo como descritiva - visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Quanto à abordagem, ela é qualitativa e os procedimentos técnicos adotados se enquadram no tipo denominado de documental (SILVA; MENEZES, 2001).

O universo da pesquisa é constituído por 25 empresas listadas pela Revista Época Negócios edição do mês de novembro de 2010, como sendo as mais inovadoras do Brasil no ano de 2010. Esta edição do prêmio, promovido pela Revista Época Negócios, contou com a parceria da empresa de consultoria A. T. Kearney, que é responsável no mundo pelo prêmio Best Innovator. Ele é justificado pelo fato de que essas empresas promovem o investimento constante em pesquisa e desenvolvimento, tecnologia de ponta e gestão diferenciada de pessoas. Para selecionar as 25 empresas que compõem a lista de mais inovadoras do Brasil/Best Innovator, a A. T. Kearney submeteu as 120 empresas inscritas um questionário contendo 48 indagações com pesos diferentes. Das 70 que concluíram as respostas, 25 foram selecionadas e receberam visitas técnicas da equipe da consultoria para a comparação e complemento das informações. Foram analisados os pilares da inovação: estratégia para inovação; organização e cultura; processo de inovação; estrutura e suporte a inovação; sustentabilidade e resultado para inovação.

O levantamento dos dados para esta pesquisa ocorreu através de consultas aos relatórios anuais de administração disponibilizados em meio eletrônico, publicados pelas empresas objetos desse estudo no período de 2009. Foi instrumento utilizado um roteiro estruturado para coleta de dados e análise dos relatórios em planilha MS Excel®. Do universo inicial, 13 empresas foram excluídas por não apresentarem relatórios anuais, restando 12 empresas. São elas: Avaya, XP Investimentos, GVT, Chemtech, Cristária, C.E.S.A.R., CI&T, Daiichi Sankyo, Engeset, JFL, Leucotron, Prati-Donaduzzi e Predicta.

Para aplicação da técnica definiu-se o relatório de administração como a unidade de coleta de dados; a sentença foi definida como unidade de análise para codificar e quantificar os indicadores de desempenho em duas categorias: financeiro e não-financeiro em. Utilizou-se a frequência de categorias que mostrou a importância de uma unidade de registro à medida que aumentou a sua divulgação. As categorias foram formadas primeiramente com base nos sete critérios de desempenho propostos por Sink e Tuttle (1993), constantes no referencial teórico: eficácia, eficiência, qualidade, qualidade de vida, inovação, produtividade e lucratividade. Além das categorias citadas anteriormente, buscou-se estabelecer outra categorização quanto à natureza da divulgação, conforme Nossa (2002): 1) Descritiva, quando somente descreve de forma qualitativa os sete critérios de desempenho; 2) Quantitativa não-financeira, quando a informação quantitativa apresentada se refere a indicadores não-financeiros; 3) Quantitativa financeira, quando a informação é apresentada de forma financeira e 4) Quantitativa financeira e não-financeira, quando os indicadores envolvem dados financeiros e não-financeiros ao mesmo tempo.

A técnica de análise de conteúdo aplicada neste estudo iniciou-se de forma qualitativa, por meio da leitura e interpretação dos textos e posteriormente incluiu-se uma abordagem quantitativa, a partir da codificação e contagem da frequência de cada categoria observada.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa**

A empresa Ticket pertence ao núcleo Accor Services, sendo considerado líder mundial em serviços. Está presente em 40 países, possui mais de 6.000 funcionários e cerca de 33 milhões de usuários. No Brasil, a empresa se estabeleceu no ano de 1976 seu faturamento no ano de 2009 foi de R\$ 7 bilhões. Segundo a Revista Época Negócios (2010) a Ticket se caracteriza por investir no desenvolvimento e na capacitação de seus empregados, incentiva a geração espontânea de idéias, por meio de um portal corporativo, e têm processos estruturados de inovação, como reuniões mensais do comitê de desenvolvimento dos negócios.

A IBM (International Business Machine) foi fundada em 1911, tornando-se líder no processo de tecnologia, está presente em 170 países e continua a inovar seu negócio para os



segmentos de maior valor computacional empresarial. Seu faturamento em 2009 chegou a US\$ 96 bilhões. A multinacional especializada em soluções de tecnologia da informação criou diversas ferramentas de colaboração para estimular a criatividade e a pesquisa dentro da companhia. Elas permitem a participação dos 420 mil funcionários em todo o mundo. Os resultados no Brasil já podem ser vistos: em três anos, 30 patentes foram registradas, número bastante superior as três descobertas registradas nos 90 anos da IBM no Brasil.

O Banco Bradesco S.A. fundado em 1943 em Marília/SP, é uma companhia aberta de direito privado que, opera na forma de Banco Múltiplo. Em 2009 o banco possuía 85.548 funcionários e 37.476 pontos de atendimento em todo o território nacional, além das agências de Nova York, Cayman, Nassau e Bahamas, além de sete subsidiárias internacionais na Argentina, Luxemburgo, Nova York, Londres, Tóquio, Cayman e Hong Kong. Conforme a Revista Época Negócios (2010), o banco foi pioneiro na criação de vários serviços utilizados atualmente por todo o sistema financeiro, como cartão de crédito e *internet banking*. Além disso, criou áreas para estudar tendências e desenvolver produtos e processos e agora investe em biometria e outras tecnologias de ponta. O faturamento do Bradesco em 2009 foi de R\$ 256 bilhões, segundo dados do relatório de administração.

A Brasilata, fabricante de embalagens metálicas fundada em 1955 em São Paulo e atualmente com outras duas unidades Estrela/RS e Rio Verde/GO, possui 910 funcionários. Criou um processo formal, chamado “simplificação”, que gerou intensa participação dos funcionários na geração de novas idéias para melhorar produtos, processos e condições gerais de trabalho. No ano de 2009 seu faturamento foi de R\$ 400 milhões, conforme consta no respectivo relatório de gestão.

As Centrais Elétricas do Norte (Eletronorte) é uma sociedade anônima de economia mista e subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobrás). É uma concessionária de serviço público de energia elétrica. Criada em 1972 através da Lei 5.824, possui sua sede no Distrito Federal, tem instalações no Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. A empresa conta na sua força de trabalho com 3.701 funcionários e seu faturamento em 2009 foi de R\$ 4,2 bilhões. A distribuidora de energia na região Norte e em alguns estados do Nordeste montou uma estrutura para fomentar processos inovadores, feita em três etapas: planejamento, geração de idéias e gestão da inovação. Os autores das propostas de maior destaque são premiados. Em três edições, foram distribuídos R\$ 410 mil em prêmios aos funcionários, segundo a Revista Época Negócios (2010).

A Whirlpool Latin America, pertence ao grupo Whirlpool Coporation, maior fabricante mundial de eletrodomésticos, sendo responsável pelas marcas Brastemp e Consul no Brasil. Operando desde 1945 no Brasil, possui sede em São Paulo e unidades em Pernambuco, Santa Catarina, Amazonas, além de escritórios em países como Argentina, Chile, Colômbia, Equador, Guatemala, Peru e Porto Rico. No Brasil a empresa tem cerca de 14 mil funcionários e obteve em 2009 faturamento de US\$ 17 bilhões. De acordo com a Revista Época Negócios (2010) a fabricante de eletrodomésticos investe anualmente R\$ 100 milhões em pesquisa, desenvolvimento e inovação, busca jovens talentos nas áreas de *design* e inovação em 36 universidades e é a quarta empresa em número de patentes requeridas no Brasil.

A concessionária de distribuição de energia elétrica Ampla, tem sua sede no Rio de Janeiro, tendo sido privatizada no ano de 1996, tornando-se com isso parte integrante da *holding* Endesa, configurando-se como sociedade anônima. Possui em seu quadro cerca de 7.612 funcionários e teve um faturamento no ano de 2009 de cerca de R\$ 4,2 bilhões. A empresa possui o programa Inova, no qual concede aos funcionários, que apresentarem a idéia mais rentável e que agregue maior valor ao cliente, uma premiação em dinheiro R\$ 300,00 pela idéia, R\$ 1.000,00 pela execução do projeto-piloto e 10% do retorno econômico do

projeto quando executado em campo, limitando-se a R\$ 10.000,00 por projeto. Conforme a Revista Época Negócios (2010) a empresa foi pioneira ao adotar a telemetria para leitura do consumo de energia; ou seja, a leitura é feita a distância por meio de um chip e com isso a empresa conseguiu inibir os furtos de energia elétrica.

A BrasilPrev Seguros e Previdência S.A. é considerada uma das maiores empresas de previdência privada do Brasil. Fundada em 1993, é uma sociedade anônima de capital fechado, atuando na área de previdência privada aberta para pessoas físicas e jurídicas. Possui sede em São Paulo (SP) e dispõe de equipe de 783 funcionários. No ano de 2009 a empresa teve um faturamento bruto de R\$ 6,2 bilhões, segundo relatório de gestão de 2009.

A Even Construtora e Incorporadora tem sua origem em 2002 com a fusão entre a Terepins & Kalili e ABC Investimentos, possui sede em São Paulo (SP) e unidades no Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Atua há mais de 35 anos no mercado imobiliário, e se consolidou como a segunda maior construtora do Brasil. No ano de 2009 a Even chegou a 1.213 funcionários e obteve faturamento de aproximadamente R\$ 1,2 bilhão. A empresa se destaca no segmento da construção civil pela gestão dos resíduos, pela busca de inovação em sistemas e materiais, pela utilização de materiais de baixo impacto ambiental e pela redução do uso de madeiras no canteiro de obras, segundo a Revista Época Negócios (2010).

O Laboratório Sabin é o maior laboratório de análises clínicas do Centro-Oeste. Fundado em 1998, tem sede no Distrito Federal e 60 unidades espalhadas pelo DF, Goiás e Bahia, possui cerca de 845 funcionários e teve em 2009 faturamento de R\$ 37 milhões.

A Lanxess é uma empresa química de atuação mundial, fundada em 1909, está presente em 23 países com aproximadamente 14.300 funcionários. No Brasil, desde a década de 50, a empresa tem hoje cerca de 900 funcionários alocados nas cidades de São Paulo, Porto Feliz (interior de São Paulo), São Leopoldo (RS), um escritório em Recife (PE) e plantas da LANXESS Elastômeros em Duque de Caxias (RJ), Cabo de Santo Agostinho (PE) e Triunfo (RS). No ano de 2009 a Lanxess teve um faturamento consolidado de €\$ 5 bilhões.

A Serasa Experian, parte do grupo Experian, é o maior *bureau* de crédito do mundo fora dos Estados Unidos, detendo o maior banco de dados da América Latina sobre consumidores, empresas e grupos econômicos. Em 2009, o grupo Experian teve faturamento de US\$ 3,9 milhões, possuindo na unidade da América Latina 2.328 funcionários. Conforme a Revista Época Negócios (2010) a empresa se destaca pelo planejamento estratégico participativo, no qual os funcionários em nível operacional se reúnem em fóruns para discutir os rumos da empresa e propor idéias para conduzir a empresa nos próximos períodos.

#### **4.2 Frequência da Evidenciação dos Sete Critérios de Desempenho de Sink e Tuttle**

A análise dos dados dividiu-se em dois momentos, primeiramente buscou-se identificar a frequência com que são citados os sete critérios de desempenho propostos por Sink e Tuttle (Tabela 1). Com base nessas informações, em um segundo momento (Tabela 2), fez-se a classificação dos indicadores de desempenho quanto à sua natureza. Em vista disso, os totais das frequências para uma mesma empresa não vão necessariamente ser os mesmos.

Ao cruzarem-se as informações obtidas foi possível notar que algumas empresas citam qualidade e inovação, por exemplo, com bastante frequência, mas isso não significou que existam indicadores de desempenho na mesma proporção. Como o exemplo da Brasilata, que citou em seu relatório anual 21 vezes um dos sete critérios de desempenho de Sink e Tuttle, mas utiliza somente 4 indicadores de desempenho, sendo 3 financeiros e 1 descritivo.

As empresas analisadas apresentaram em seus relatórios de gestão 816 sentenças contendo um dos sete critérios de desempenho de Sink e Tuttle (Tabela 1). Inovação foi o mais citado com 205 incidências (25%) e o menos citado foi eficácia com 44(5%).

Dentre as empresas analisadas, a que mais evidenciou em seu relatório os sete critérios de desempenho de Sink e Tuttle foi a Lanxess, com 124 incidências (15% do total geral). O menos utilizado pela empresa foi o item Qualidade de vida (4 ou 15% das incidências) e o mais citado Inovação (38 ou 31%). Por outro lado, a empresa que menos utilizou as categorias foi a Sabin, 12 no total (1%), sendo que Lucratividade e produtividade não apareceram em nenhuma sentença e Qualidade aparece 5 vezes (42% das incidências).

EMPRESAS	INOVAÇÃO		QUALIDADE		EFICIÊNCIA		LUCRATIVIDADE		PRODUTIVIDADE		QUALIDADE		EFICÁCIA		TOTAL	
LANXESS	38	31%	19	15%	25	20%	19	15%	8	6%	4	3%	11	9%	<b>124</b>	15%
AMPLA	20	18%	38	35%	20	18%	12	11%	5	5%	14	13%	1	1%	<b>110</b>	13%
IBM	14	14%	9	9%	17	17%	35	34%	21	20%	0	0%	7	7%	<b>103</b>	13%
<b>ELETRONO</b>																
RTE	16	16%	17	17%	27	27%	5	5%	7	7%	22	22%	6	6%	<b>100</b>	12%
<b>WHIRLPOOL</b>																
L	50	51%	9	9%	18	18%	5	5%	11	11%	3	3%	2	2%	<b>98</b>	12%
TICKET	7	10%	6	9%	10	14%	24	35%	4	6%	9	13%	9	13%	<b>69</b>	8%
SERASA	21	36%	4	7%	18	31%	16	27%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>59</b>	7%
<b>BRASILPRE</b>																
V	7	16%	14	33%	5	12%	7	16%	2	5%	4	9%	4	9%	<b>43</b>	5%
BRADESCO	6	15%	21	54%	4	10%	3	8%	2	5%	3	8%	0	0%	<b>39</b>	5%
EVEN	15	39%	8	21%	9	24%	3	8%	0	0%	2	5%	1	3%	<b>38</b>	5%
BRASILATA	9	43%	9	43%	1	5%	1	5%	0	0%	1	5%	0	0%	<b>21</b>	3%
SABIN	2	17%	5	42%	1	8%	0	0%	0	0%	1	8%	3	25%	<b>12</b>	1%
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>	<b>25%</b>	<b>159</b>	<b>19%</b>	<b>155</b>	<b>19%</b>	<b>130</b>	<b>16%</b>	<b>60</b>	<b>7%</b>	<b>63</b>	<b>8%</b>	<b>44</b>	<b>5%</b>	<b>816</b>	100%

Tabela 1 – Frequência das categorias de indicadores

Quanto às categorias analisadas, Eficácia destaca-se com menor frequência nos relatórios de gestão, aparecendo 44 vezes. A eficácia está relacionada com o fazer as coisas de forma certa. Segundo Hexsel e Henking (2003), a eficácia deveria estar diretamente relacionada com a eficiência operacional. No entanto, eficiência é citada 155 vezes, mostrando um ponto a ser avaliado, ou seja, eventual relação entre as duas categorias.

Quando são analisados os itens mais citados, Inovação desponta, sendo evidenciado 205 vezes. Nota-se aqui, conforme apresentado pela literatura (Schumpeter 1961), que as empresas buscam a inovação como um diferenciador, para se manterem competitivas no ambiente no qual estão inseridas.

#### 4.3 Evidenciação dos Indicadores de Desempenho Quanto a Sua Natureza

Outro aspecto observado nesse estudo, como demonstrado na Tabela 2, diz respeito a natureza dos indicadores divulgados nos relatórios de gestão. Estas informações podem característica financeira, não-financeira, financeira e não-financeira e descritiva.

EMPRESAS	FINANCEIRO		NÃO-FINANCEIRO		FINANCEIRO E NÃO-FINANCEIRO		DESCRITIVO		TOTAL	
TICKET	95	44%	72	33%	33	15%	15	7%	<b>215</b>	26%
LANXESS	57	44%	37	28%	17	13%	19	15%	<b>130</b>	16%
IBM	13	11%	59	50%	40	34%	6	5%	<b>118</b>	14%
AMPLA	7	7%	68	70%	8	8%	14	14%	<b>97</b>	12%
SERASA	14	20%	37	52%	17	24%	3	4%	<b>71</b>	9%
ELETRONORTE	15	24%	29	46%	12	19%	7	11%	<b>63</b>	8%
BRADESCO	15	35%	16	37%	3	7%	9	21%	<b>43</b>	5%
WHIRLPOOL	7	17%	3	7%	22	54%	9	22%	<b>41</b>	5%
EVEN	4	19%	12	57%	2	10%	3	14%	<b>21</b>	3%
SABIN	0	0%	13	68%	2	11%	4	21%	<b>19</b>	2%
BRASILPREV	5	38%	7	54%	0	0%	1	8%	<b>13</b>	2%
BRASILATA	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	<b>4</b>	0%
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>28%</b>	<b>353</b>	<b>42%</b>	<b>156</b>	<b>19%</b>	<b>91</b>	<b>11%</b>	<b>835</b>	100%

Tabela 2 – Evidenciação de indicadores de desempenho quanto sua natureza

A pesquisa demonstra uma maior utilização de Indicadores financeiros e Indicadores não-financeiros, no entanto Indicadores integrados (financeiros e não-financeiros), como propôs Sampaio (2002) em seu estudo, ainda não é uma prática, assim como a utilização de Indicadores descritivos.

Ao analisarem-se os resultados obtidos, é possível identificar que 42% dos indicadores

evidenciados nos relatórios de gestão são de natureza Não-financeira e 28% são de natureza Financeira. Observou-se ainda que a empresa que mais utiliza Indicadores não-financeiros é a Ticket com 72 incidências (33% do seu total). Por outro lado, é também a empresa que mais utiliza Indicadores financeiros para analisar o desempenho da gestão (95 ou 44% do seu total).

A empresa Ampla se destaca por utilizar mais Indicadores não-financeiros (68 ou 70% de seu total) em relação aos Indicadores financeiros (7 no total). A IBM também se destaca, pois apresenta maior incidência de Indicadores não-financeiros do que Financeiros (59 e 13 ou 50% e 11% respectivamente).

Outra análise a ser apresentada refere-se às empresas que menos utilizam indicadores de desempenho. A Sabin, por exemplo, não apresenta nenhum Indicador financeiro no seu relatório anual e a Brasilprev não apresenta Indicadores financeiros e Não-financeiros conjugados para a mensuração e análise de sua gestão.

Nota-se que grande parte das empresas utiliza indicadores de desempenho combinados. Como afirmam Kaplan e Norton (1992), nenhum indicador isolado será capaz de prover uma clara representação do desempenho de uma organização, nem poderá tocar todas as áreas relevantes ao mesmo tempo. Isso reforça a importância de utilizar em conjunto indicadores de naturezas diferentes, financeira, não-financeira, financeira e não-financeira e descritiva.

#### **4.4 Análise Crítica**

A avaliação do desempenho, enquanto metodologia de diagnóstico e a análise de desempenho individual ou coletivo das pessoas que compõem a organização, deve levar em consideração, segundo Sink e Tuttle (1993), sete critérios de desempenho: inovação, qualidade, eficiência, eficácia, produtividade, lucratividade e qualidade de vida.

O primeiro propósito do estudo foi identificar a frequência com que os critérios são apresentados nos relatórios de gestão das organizações consideradas mais inovadoras do Brasil, conforme Revista Época Negócios de setembro de 2010. Percebe-se que Inovação, Qualidade e Eficiência são frequentemente utilizados para demonstrar os resultados obtidos pelas empresas, reafirmando o que Cardoso e Mendonça Neto (2010) apresentaram em seu estudo. Para os autores as empresas inovadoras medem e acompanham seu resultado mediante sistemas de acompanhamento estratégico de seu desempenho, destacando-se as dimensões inovação, qualidade, eficiência e lucratividade. No entanto produtividade, Eficácia e Qualidade de vida são apresentadas, mas não de forma frequente, mostrando restrições das empresas em demonstrar tais dimensões em seus relatórios.

Reafirma-se, por outro lado, o estudo feito por Vasconcelos (2001), que desde os estudos de Maslow, a busca pela qualidade de vida no trabalho configura-se como um desafio do Século XXI. Os funcionários passam, muitas vezes, mais tempo na empresa do que em família, o que evidencia a necessidade de construir um ambiente de trabalho mais aprazível e saudável possível. Como consequência da falta de cuidado com esses aspectos, produtividade e eficácia podem ser prejudicadas, influenciando os resultados da empresa, podendo levar a custos com retrabalho, absenteísmo e rotatividade de pessoal, por exemplo.

No que diz respeito à natureza dos indicadores de desempenho utilizados pelas organizações em seus relatórios anuais, por estarem diretamente ligadas ao processo de promoção e inovação tecnológica, destaca-se a utilização de Indicadores não-financeiros e Indicadores financeiros de desempenho. Isto se alinha com o que Kaplan e Norton (1992) e Holanda, Cavalcante e Carvalho (2009) afirmam em seus estudos que as empresas estão cada vez mais combinando indicadores para o seu processo de tomada de decisão. Indicadores isolados tendem a não demonstrar a realidade, mas quando combinados com outros de

natureza diferente podem trazer informações com maior acurácia para seus gestores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os relatórios anuais das organizações vêm se tornando cada vez mais fontes de informações, trazendo evidências sobre o processo de gestão, planejamento e, principalmente, sobre os resultados obtidos. Divulgar o desempenho das organizações em relatórios anuais ou relatórios de sustentabilidade permite que as partes interessadas (*stakeholders*) possam obter informações sobre como estão os resultados econômicos da empresa, o que está sendo planejado e quais as políticas para a manutenção e aumento dos resultados econômicos.

As empresas têm divulgado seus indicadores de desempenho, sejam de natureza financeira ou não-financeira, como fontes que colaboram para demonstrar como os resultados econômico-financeiros estão sendo obtidos pelas empresas. Nesse sentido Sink e Tuttle (1993) propuseram sete critérios que precisam ser observados para que as empresas tenham êxito ao estabelecer seus procedimentos de análise de desempenho, são eles, eficiência, eficácia, qualidade, qualidade de vida, produtividade, inovação e lucratividade.

Considerando a análise da frequência das categorias dos critérios de análise de desempenho, pode-se constatar 816 sentenças com informações contendo um dos sete critérios de desempenho proposto por Sink e Tuttle, nos relatórios anuais das organizações analisadas. Dentre estes, Inovação apresentou maior frequência (25%), seguida de Qualidade e Eficiência (19%) cada. Na sequência Lucratividade (16%), Qualidade de Vida (8%), Produtividade (7%) e por último com menor frequência tem-se Eficácia (5%).

Quando observada a divulgação de indicadores de desempenho, foram utilizados pelas organizações 835 indicadores de desempenho diferentes, sendo que quantitativos não-financeiros apresentaram maior incidência (42%). Eles são seguidos de indicadores quantitativos financeiros (28%), quantitativos financeiros e não-financeiros (19%) e, com menor incidência, indicadores descritivos (11%).

A evidenciação de indicadores financeiros e não-financeiros reflete uma preocupação das empresas em adotar critérios para a análise de desempenho, de forma a conduzir a gestão com base em indicadores que transcendem o aspecto unicamente financeiro, tendo em vista as limitações que esses indicadores apresentam, conforme afirmam Kaplan e Norton (1992).

Não se pode deixar de ressaltar que os indicadores não-financeiros corroboram com as informações financeiras, servindo de base para justificar os resultados obtidos e proporcionando aos gestores e principalmente aos *stakeholders* parâmetros para uma boa compreensão e gestão da organização.

Finalmente, dadas as evidências obtidas no estudo, pode-se considerar que a divulgação de critérios de desempenho em relatórios anuais das empresas inseridas em ambiente de inovação tecnológica participantes do estudo, considerando o *framework* proposto por Sink e Tuttle, ainda é incipiente. Como estrutura de análise, o modelo de Sink e Tuttle auxilia na categorização e, conseqüente, entendimento dos indicadores divulgados pelas empresas, por meio de seus relatórios de administração.

Percebe-se que, embora haja uma razoável divulgação de indicadores de desempenho não financeiros, ainda há empresas que o fazem em pequena monta. Considerando o recorte amostral utilizado, seria esperado que houvesse um maior uso de indicadores não-financeiros, uma vez que se trata de empresas com caráter inovador. O processo de inovação demanda prazos muitas vezes longos para dar resultados econômicos, razão pela qual usar indicadores não-financeiros é útil na gestão dessas organizações.

Como recomendação para estudos futuros, duas sugestões: analisar a relação entre a

divulgação de indicadores das diversas categorias e o resultado econômico das organizações e a relação entre a divulgação dos primeiros e indicadores globais de inovação, tais como número de patentes obtidas.

## REFERENCIAS

- AACKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANJOS, F. A; REIS, H. R; SORATTO, A. N. Gestão por processos nas organizações e sua interação com o meio ambiente. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Out. 2002.
- ATKINSON, A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S. E YOUNG, S. M. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BALDO, F., RABELO, R. J. e VALLEJOS, R. V. A framework for selecting performance indicators for virtual organization partners' search and selection. *International Journal of Production Research*. V.47, n.17, p. 4737-4755, set. 2009.
- BANKER, R. R. S. The rise of non-financial measures. In: *XXIII Enanpad*. September, 1999.
- BOM FIM, R. M; SOUZA FILHO, H. M; SILVA, A. L. Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho em estabelecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista do Brasil. In: *Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações internacionais*. Fevereiro, 2003.
- CARDOSO, R. L; MENDONÇA NETO, O. R. As entidades de P&D e os sistemas de acompanhamento estratégico: uma análise das metodologias utilizadas. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v.7, n.1, p.121-140, 2010.
- COLAZZIOL, E; SOUZA, M. A; KRONBAUER, C. Custos da Qualidade: Obrigatoriedade de Mensuração nos Sistemas da Qualidade Certificados com Base nas Normas ISO. *ABCustos - Vol. IV n° 1 - jan/abr. 2009*.
- CORDEIRO, J. U. B. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporações do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? *Revista FAE*, v. 7, n. 1. P. 19-33. Jan/jun, 2004.
- COSTA, D. B; FORMOSO, C. T; LANTELME, E. M. V. Critérios para desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos de empresas da construção civil. In: *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, outubro, 2002.
- COSTA, H. L. A; PEIXOTO, J. A. A; DIAS, L. M. M. Medir e avaliar desempenho no processo de gestão da manutenção industrial: um estudo de caso. *XXVI ENEGEP*. Out. 2006.
- DUTRA, A; ENSSLIN, S. R. Avaliação do desempenho de órgãos públicos: proposta de um estudo de caso. *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago, Chile, 18 - 21 Out. 2005.
- FEDATO, G. A. L.; CARVALHO, H. C; SORNBERGER, G. P. Sistema de avaliação de desempenho para a melhoria: uma proposta para uma clínica médica e diagnóstico em saúde. In: *XVI Congresso Brasileiro de Custos*. Nov. 2009.
- GASSENFERTH, W; MACHADO, M. A. S. Comparando a abrangência do Balanced Scorecard com os modelos do TQC e PNQ. *ENGEVISTA*, v. 9, n. 1, p. 35-34, junho 2007.
- GRANDO, S. C; GODOY, L. P; WACHHOLZ, L. C. Implementação de sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores da qualidade. *XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 1998.

- HEXSEL, A. E; HENKIN, H. Os conceitos da eficácia operacional e estratégia propostos por Porter: fundamentos econômicos e análise crítica. *Revista Administração*, v.38, n.3, jul/ago/set. 2003.
- HOLANDA, F. M. A. *Indicadores de desempenho: uma análise nas empresas de construção civil do município de João Pessoa – PB*. Dissertação de Mestrado (Ciências Contábeis). Universidade Federal de Pernambuco. 2007.
- HOLANDA, F. M. A; CAVALCANTE, P. R. N; CARVALHO, J. R. M. Medição de desempenho empresarial em organizações de construção civil: uma aplicação utilizando análise multivariada. *Revista de Informação Contábil*, v.3, n.4, p. 81-102, Out-Dez., 2009.
- HOSS, O; ROJO, C. A; GRAPEGGIA, M. *Gestão de Ativos Intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*. São Paulo: Atlas, 2010.
- HRONEC S. M. *Sinais vitais - usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo, Makron Books, 1994.
- IOZZI, L. O. *Identificação e análise dos indicadores de desempenho no processo de gestão das incubadoras de empresas do estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Metodista de Piracicaba. 2005.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. The balanced scorecard: the measures that drives performance. *The Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1992.
- LIMA, G. B., CARVALHO, N. C; HERCKENHOFF, D. A. *Avaliação de desempenho baseada na ISO 9004:2000: Estudo de caso em uma empresa de manutenção*. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, v.2, n.8, Ago. 2010.
- LIMA, A. C. C; PONTE, V. M. R. *Um estudo sobre os fatores-chave de sucesso na implantação de modelos de medição de desempenho organizacional*. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. v.3, n.3. pag. 285-296, set/dez, 2006.
- MELLO, L. C. B. B, AMORIM, S. R. L; BANDEIRA, R. A. M. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil. *Gestão e Produção*, v. 15, n. 2, p. 261-274, maio-ago. 2008.
- MENEZES, E. M; SILVA, E. L. *Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2001.
- MINTZBERG, H; QUINN, J.B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre, Bookman. 2003.
- MIRANDA, L. C; SILVA, J. D. G. In: SCHIMIDT (org.). *Controladoria: agregando valor a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MORONI, M. A. *Serviços de manutenção aeronáutica como unidade de negócios: um modelo de gestão baseado num sistema de indicadores de desempenho*. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003.
- MORONI, M. A; HANSEN, P. B. Ferramentas para Gestão e Medição de Desempenho: Uma Avaliação Segundo as Necessidades de uma MRO. In: *XXIII Enegep*. Out. 2003.
- NASCIMENTO, S; ROCHA, I; KROENKE, A; SILVA, J. O; HEIN, N. Investigação da produção científica em pesquisa da área de engenharia, administração, ciências contábeis e turismo, relacionadas à avaliação de desempenho organizacional. In: *12º Seminário de Ensino a Distância da USP*, 2009.
- NDLOVU, S. Non-financial performance measures within public companies – a literature review. *Advances in accounting, finance and economics*, v.3, n.1, 2010.

- NEELY, A; RICHARDS, H; MILSS, J; PLATTS, K; BOURNE, M. Designing performance measures – a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v.17, n.11, p. 1131–1152. 1994.
- NEELY, A; MILSS, J; PLATTS, K; RICHARDS, H. Performance measurement system design: should process based approaches be adopted? *International Journal Production Economics, Amsterdam*. v. 46-47, p. 423-431, 1996.
- NOSSA, V. *Disclosure Ambiental: uma análise do conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional*. São Paulo: FEA/USP. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade), Universidade de São Paulo, 2002.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. *Business R&D be technologic intensity*. June, 2009.
- PINTO, J. S. *Estudo da mensuração do processo de inovação nas empresas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) Universidade Estadual de Campinas, 2004.
- PLONSKI, G. A. Inovar é preciso, improvisar não é preciso. *Revista da FAT*. São Paulo, v.1, n.1, p. 38, 2005.
- REIS, G. G. *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas, 2003.
- SAMPAIO, M. F. R. C. A informação não financeira como medida de avaliação do desempenho na atual economia do conhecimento. In: *IX Congresso Brasileiro de Custos*. Outubro, 2002.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SILVA, C. E. S; ARAUJO, F. Relação entre melhoria contínua e o sistema de avaliação de desempenho – estudo de caso em malharias retilíneas. *Revista GEPROS*, ano 1, nº 2. pg. 149-162, abr. 2006.
- SILVA, J. A. B; ALVES, E. C; MAFRA, M. P. A; MARQUES, H. C. As medidas de desempenho como uma ferramenta de gerenciamento. In: *XII Congresso Nacional de Estudantes de Engenharia Mecânica*. Agosto, 2005.
- SINK, D. S; TUTTLE, T. *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- SIQUEIRA, M; ROSA, E. B; OLIVEIRA, A. F. Medindo o desempenho das pequenas indústrias de malhas: um estudo de caso. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 109-127, dez. 2003.
- SOBRAL, M. C; SBRAGIA, R. Estrutura de P&D Global: O Caso Novartis. *Espacios*, v.28, n.1, 2007.
- 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.
- THAREJA, P; THAREJA, M. Strategic Total Quality Management (TQM) in a group dance. *Quality World*, v. VI, n. 3, Mar. 2009.
- VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectiva. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v.8, n.1, p. 23-35, jan/mar. 2001.