

# Os indicadores de desempenho no cenário econômico e financeiro

## A importância dos indicadores de desempenho

Marcia Ester da Silva Tavares

### Resumo

Em tempos de dificuldades, crises econômicas e instabilidade financeira, organizações de diversos tamanhos, segmentos e visões de mercado tendem a buscar instrumentos que facilitem a gestão empresarial e proporcionem o sucesso do negócio. Este artigo tem como objetivo identificar a importância de medidas financeiras e não financeiras que podem e devem ser aproveitadas nas organizações. Por meio de indicadores de desempenho, é possível entender qual o caminho a empresa está trilhando, se rumo ao sucesso ou ao fracasso. O artigo tem como metodologia pesquisa bibliográfica, qualitativa

e exploratória, sendo observadas diferentes opiniões de autores com relação às medições de desempenho. O resultado mostra que, independente do método escolhido para medir o desempenho empresarial, o uso correto das ferramentas trará um cenário real e levará à busca constante de melhorias. A conclusão do trabalho demonstra que somente medidas preventivas e um planejamento estratégico adequado não serão suficientes se não estiverem relacionados às necessidades da organização. O segredo de uma empresa de sucesso resume-se em lucros financeiros, capacitação de funcionários e investimento na satisfação dos clientes.

**Palavras chave:** Indicadores de Desempenho. Lucro. Organização.

## 1 INTRODUÇÃO

Os indicadores de desempenho são ferramentas de gestão utilizadas no gerenciamento organizacional que fornecem informações fundamentais para a tomada de decisões.

É por meio dessas informações que são conhecidas as alterações dos recursos econômicos futuros da empresa e é possível antecipar a capacidade para gerar fluxo de caixa, controlar os ativos e conhecer o grau de competitividade.

No cenário econômico e financeiro, quanto maior for o lucro obtido por uma empresa, maior será o grau de atratividade e o valor no mercado. Para Robu (2010), competitividade significa a eficiência e o desenvolvimento futuro de uma necessidade comercial.

Os indicadores de desempenho podem ser classificados em financeiros e não financeiros. Enquanto Rossi (2014) defende que os métodos de mensuração tradicionais de utilização dos indicadores financeiros têm foco interno e o objetivo principal é o lucro, Robu (2010) apresenta critério de indicadores não financeiros que caracterizam melhores resultados para o negócio. Autores que dominam o assunto demonstram opiniões diferentes a esse respeito. Enquanto alguns citam os indicadores financeiros como mais confiáveis e seguros, outros autores conceituados afirmam: os indicadores não financeiros também têm um valor importante para o desenvolvimento de uma empresa, independente do tamanho, número de empregados e ramo em que atua.

Diante de questionamentos como esses que o tema foi escolhido. O objetivo deste artigo é encontrar respostas coerentes sobre a melhor escolha de medição de desempenho, se é possível utilizar apenas os indicadores financeiros tradicionais e desprezar

os não financeiros e vice-versa, ou um método simplesmente complementa o outro.

Para embasar teoricamente o tema desenvolvido foram utilizados conceitos de autores como Porter (1986), Niculescu & Lavalette (1999), Robu (2010), entre outros. Esses autores demonstram vasto conhecimento sobre o assunto e visão diferenciada quando se trata de indicadores de desempenho empresarial.

## 2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho têm significados distintos para cada indivíduo, grupo de interesse e usuários de informações, conforme a necessidade de cada um.

Para Porter (1986) o desempenho empresarial depende da capacidade da empresa em criar valor para os clientes, do comportamento, da estratégia e da gestão. Bourguignon (1995) afirma que desempenho significa sucesso, ação e o resultado da ação. Sucesso porque desempenho não existe por si só e necessita de utilizadores de informações contábeis. Ação porque desempenho não é um estado, mas sim um processo. E o desempenho é o resultado da ação, pois os métodos de medição são conhecidos como “avaliação de resultados”.

A avaliação dos resultados dos indicadores de desempenho depende do ponto de vista tomados, objetivos da análise e potencial de padrões de comparação. Tem como objetivo verificar se as estratégias da empresa estão sendo cumpridas por meio dos parâmetros escolhidos pela alta direção e devem ser considerados tanto interesses internos como externos de mercado.

Para Callado, Callado e Andrade (2008), os indicadores de desempenho são elementos essenciais

para medir a situação atual da empresa, bem como a definição das variáveis que melhor se ajustam ao perfil de cada empresa.

As avaliações de desempenho baseadas somente em indicadores financeiros apresentam uma perspectiva histórica, ou seja, relatam o que ocorreu no passado sem oferecer uma indicação do futuro, afirma Neely (2002). A capacidade de previsão é um ponto forte nos sistemas de avaliação de desempenho, pois permitem aos gestores gerir o desempenho futuro, e os resultados demonstram ações já realizadas, enquanto a utilização de indicadores não financeiros auxilia na realização das projeções que influenciam nos atos decisórios.

Porém, o quesito mais discutido nos sistemas de medição de desempenho é a escolha de medidas financeiras e não financeiras na avaliação e a influência delas para o cenário atual da organização.

## 2.1 INDICADORES FINANCEIROS

Em tempos de instabilidade econômica e altíssima competitividade, toda empresa que se preocupa com a sustentabilidade e sobrevivência em médio e longo prazo busca utilizar ferramentas de gestão cuidadosamente planejadas.

Por meio de coleta e análise de dados relevantes para o negócio, é possível medir o desempenho da empresa e repensar estratégias e planejamentos que não estiverem proporcionando os resultados esperados. Ao analisar os indicadores financeiros apresentados, a saúde financeira da empresa é avaliada e os pontos fortes e fracos são identificados com maior clareza, os erros cometidos tendem a diminuir de maneira significativa e os resultados positivos fluem com maior facilidade.

Os indicadores financeiros são definidos como formas de medidas utilizadas para coletar e gerar informações sobre uma determinada situação, permitindo que uma empresa atinja os objetivos estratégicos e realize as mudanças necessárias para alcançá-los, facilitando um acompanhamento real e preciso.

Para que os indicadores financeiros sejam realmente úteis é necessário traçar uma estratégia de utilização, avaliar o planejamento do negócio e reconhecer quais são as necessidades do empreendimento. É importante também determinar a forma de realizar esse acompanhamento, definir um período de avaliação para cada indicador utilizado e não dispensar o uso de sistemas que auxiliem na gestão.

Diante dos resultados apresentados é possível interpretar e analisar a situação atual da organização, entender o impacto sofrido pelas influências internas e externas e decidir que medidas deverão ser tomadas para consertar e impulsionar o negócio.

Os indicadores financeiros são divididos em quatro grandes grupos, de acordo com a origem de dados e os objetivos finais de análise:

### 2.1.1 INDICADORES DE RENTABILIDADE

Os indicadores de rentabilidade permitem o conhecimento dos lucros da empresa em relação ao nível de vendas, ativos e capital investido. São medidas quantitativas, de cálculos simples, que relacionam variáveis das demonstrações contábeis e financeiras da empresa, especialmente o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial. Seu propósito é facilitar a análise gerencial acerca da capacidade da empresa em gerar retornos, exercendo influência sobre o processo de tomada de decisões.

Nos indicadores de rentabilidade, as principais variáveis utilizadas como base de comparação são: Ativo Total, Patrimônio Líquido e Receitas de Vendas e no DRE: Lucro Operacional (lucro gerado pelos ativos) e Lucro Líquido (após o Imposto de Renda - IR).

Segundo Marion (2002), os indicadores de rentabilidade estão voltados para o potencial de vendas da empresa, para a habilidade em gerar recursos e para o controle de evolução das despesas.

Em geral, esses indicadores informam sobre a remuneração propiciada pelos recursos investidos na empresa durante certo período. Envolve a análise das margens de lucro e das taxas de retorno da empresa, ou seja, dos capitais investidos. Regra geral e de forma isolada: quanto maior a rentabilidade, melhor para a empresa.

Para calcular a rentabilidade da empresa são utilizados os índices de Giro do Ativo, Margem Líquida, Rentabilidade sobre o Ativo, Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Rentabilidade sobre o Investimento, Rentabilidade Geral, entre outros.

Para se chegar à rentabilidade, basta dividir o lucro da empresa em um determinado período de tempo, pelo valor do investimento inicial (ou o valor atual do negócio). O resultado, em percentual, representará a rentabilidade desse negócio no período correspondente.

### 2.1.2 INDICADORES DE ESTRUTURA DE CAPITAL

Os indicadores de estrutura de capital analisam o endividamento da empresa, a capacidade de gerar caixa suficiente para cobrir os juros de dívidas e garantir o crescimento e expansão.

Entende-se por estrutura de capital a união do capital próprio e o total de recursos de terceiros utilizado para financiar os ativos da organização. Com o passar do tempo, a composição do capital altera-se conforme ocorre o aumento ou a redução da participação do capital próprio ou do capital de terceiros dentro da estrutura da empresa.

A estrutura de capital de uma empresa influencia no custo e no valor de mercado. Más decisões podem gerar alto custo no capital da empresa, ocasionando uma queda no VPL – Valor Presente Líquido, inviabilizando projetos de investimentos e reduzindo o valor da empresa. Em contrapartida, decisões acertadas reduzem o custo do capital, resulta em VPL's maiores e mais projetos viáveis, aumentando o valor da empresa no mercado.

Empresas que buscam a participação de terceiros no negócio encontram uma forma de dívida mais barata que as linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras, porém tal exposição ao capital de terceiros pode trazer maior risco às operações devido à volatilidade a esse tipo de participação, neutralizando a vantagem dos custos. Esse fato é conhecido como risco de negócio.

Pontos a serem observados na análise dos índices de endividamento: os prazos de vencimento das dívidas de longo prazo, participação das dívidas onerosas no Passivo Circulante, tipo e origem dos empréstimos (taxas de juros: mercado ou subsidiadas, origem: nacional ou moeda estrangeira) e as obrigações não registradas.

### 2.1.3 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Os indicadores de liquidez comprovam a capacidade da empresa em cumprir as obrigações de curto prazo dentro do vencimento e representam a capacidade que um ativo tem em ser convertido

em dinheiro. Servem para averiguar o crédito de uma empresa, ou seja, a capacidade monetária para cumprir com as obrigações do passivo. Esses indicadores são de extrema importância para observar a saúde da empresa e criar proteção patrimonial.

Para chegar até os indicadores de liquidez, é necessário reunir informações do Balanço Patrimonial, pois, somente com os dados do ativo e do passivo aplicados a uma série de fórmulas, é possível calcular os índices de liquidez e averiguar a solvência da empresa.

Uma organização possui alto grau de liquidez quando o fluxo de caixa é bem administrado sendo capaz de cumprir os pagamentos.

É necessário cautela ao analisar os indicadores de liquidez, pois os resultados são de fácil manipulação, podendo ocorrer uma interpretação errônea da real situação financeira da empresa. O ideal é trabalhar com valores atualizados dos ativos e passivos, pois os passivos são inquestionáveis quanto à exigibilidade e os ativos precisam ser bem avaliados. Há também a necessidade de verificar compromissos vencidos, impostos atrasados, aplicações de alto risco, prazos das duplicatas a receber, o vencimento dos direitos e das dívidas e se há ausência ou constituição de provisões a menor.

Os Indicadores de Liquidez são divididos em:

**Liquidez Corrente:** que correspondem ao cumprimento das obrigações de curto prazo. São utilizadas informações do ativo circulante (caixa, duplicatas a receber, estoque etc.) e do passivo circulante (duplicatas a pagar, fornecedores a pagar, empréstimos de curto prazo, entre outras). Para se calcular a Liquidez Corrente de uma empresa basta utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

**Liquidez Seca:** demonstra o mesmo conceito da Liquidez Corrente em relação às contas de curto prazo do ativo e do passivo, porém, para esse cálculo é, necessário descontar o valor do estoque. Em uma análise crítica da situação atual da empresa, as obrigações devem ser pagas sem comprometer o estoque.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques})}{\text{Passivo Circulante}}$$

**Liquidez Imediata:** este indicador é altamente rígido quando se trata do cumprimento das obrigações de curto prazo, considerando apenas valores disponíveis no momento, como caixa, conta bancária, aplicações financeiras.

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Recursos disponíveis imediatos}}{\text{Passivo Circulante}}$$

**Liquidez Geral:** apresenta a situação da empresa em longo prazo, demonstrando visão ampla e análise criteriosa.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo})}{(\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante})}$$

#### 2.1.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

Os indicadores de atividade medem a velocidade com que as contas da empresa são transformadas em vendas ou caixa e demonstram a evolução, possibilitando conhecer prazos de rotação dos estoques, recebimento das vendas, pagamentos das compras, ciclo operacional, ciclo financeiro e rotação do ativo.

Eles indicam quantos dias em média a empresa leva para pagar compras, receber vendas, renovar estoques e recuperar ativo.

Quanto menor o ciclo operacional, melhor para a empresa e quanto menores os valores de caixa ou até mesmo negativos, melhor é a situação financeira.

Para encontrar os indicadores de atividades é necessário calcular o PME – Prazo Médio de Estocagem, PMR – Prazo Médio de Recebimento e o PMP – Prazo Médio de Pagamento.

O PME é a média de estoque de dois anos dividida pelo CMV – Custo da Mercadoria Vendida, multiplicada por 360 (média anual).

O PMR é a média dos clientes dos dois últimos anos, dividida pela Receita Bruta, menos a Devolução de Vendas, multiplicada por 360.

O PMP é a média dos fornecedores, dividida pelo CMV, multiplicado por 360.

### 2.1.5 INDICADORES FINANCEIROS MAIS RELEVANTES POR CATEGORIA

Para Matarazzo (2003), os indicadores financeiros são definidos como relações entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Contábeis e têm como principal característica fornecerem a situação econômica e financeira da empresa.

Em cada uma das categorias listadas acima, existem diferentes indicadores financeiros que calculados corretamente, trazem respostas precisas referentes aos objetivos do grupo a que pertencem.

Todos os indicadores financeiros são importantes e correspondem às diversas necessidades

apresentadas pela organização, porém, há alguns que são mais relevantes e demonstram mais clareza de informações quando calculados.

Nos indicadores de rentabilidade, a Margem Operacional determina cada real de venda restante após a dedução de todas as despesas, exceto o IR – Imposto de Renda e a Margem EBITDA (*Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*), ou seja, lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização, excluindo do cálculo despesas financeiras e depreciação. O EBITDA traz o valor aproximado do impacto das vendas e o retorno em termos de dinheiro no caixa da empresa.

Nos indicadores de estrutura de capital, calcular o Endividamento Total/Patrimônio é de extrema importância. O cálculo relaciona o que a empresa deve e o que foi investido e, se o resultado for um índice muito elevado, pode significar que a empresa terá dificuldades em conseguir novos financiamentos. De igual forma, é essencial saber a capacidade que a empresa tem em pagar os juros de dívidas sem comprometer a geração de caixa. Se a conta Cobertura de Juros demonstrar um índice alto, significa que o impacto do endividamento da empresa não é muito relevante.

Para os indicadores de liquidez, a Liquidez Corrente mostra o quanto a empresa tem a receber em curto prazo em relação ao que deve pagar no mesmo período. A Liquidez Corrente é a divisão do Ativo Circulante pelo Passivo Circulante, se o resultado for acima de 1, a empresa não terá dificuldades em pagar as obrigações de curto prazo.

Nos indicadores de atividade, o Giro de Caixa mede a quantidade de dinheiro proveniente das vendas que é utilizado de forma rápida pra financiar as atividades. Quando o Giro de Caixa é alto, geralmente

a Liquidez Corrente da empresa costuma ser baixa, porém, as obrigações de curto prazo serão cumpridas normalmente.

No domínio financeiro, há diversos outros indicadores de desempenho e a escolha depende dos objetivos que cada gestão pretende alcançar. Diante dos resultados apresentados pelos indicadores financeiros, faz-se necessário criar estratégias e planos de ações a fim de solucionar problemas imediatos e futuros que venham influenciar na saúde financeira da empresa.

## 2.2 INDICADORES NÃO FINANCEIROS

Quando uma empresa percebe que somente cálculos de indicadores financeiros não são suficientes para solucionar os problemas mais complexos, decidem por indicadores não financeiros.

Os indicadores não financeiros geralmente são utilizados no auxílio da avaliação da qualidade, da inovação, do tempo de resposta, da geração de valores por atividade, entre outros. São úteis para a empresa porque possuem capacidade de transmitir informações com mais facilidade, para os diversos níveis de uma organização.

Apresentam vantagens imediatas quando diz respeito a planos de melhoria entre gestores e empregados, atuando no clima organizacional.

Poincelot e Wegmann (2008) afirmam que os indicadores não financeiros de desempenho mitigam conflitos de interesses entre gestores e empregados no intuito de aumentar o estímulo e a realização dos empregados. Fornecem também informações sobre comportamento, influência, motivação e propiciam mudanças de necessidades de competência. Os autores justificam a utilização dos indicadores não financeiros porque apresentam

uma perspectiva contratual, atuando como mecanismo de incentivo, como ferramenta de controle, medição de desempenho e instrumento de alinhamento estratégico. Demonstram uma perspectiva cognitiva, podendo melhorar o conhecimento e a aprendizagem operacional.

Autores como Milost (2013), destacam como uma das vantagens dos indicadores não financeiros o fato que eles explicam ou tentam explicar situações não evidenciadas nas demonstrações financeiras e apresentam maior facilidade de adaptação às mudanças organizacionais.

O autor aponta como desvantagem a incapacidade de refletir o valor presente nos benefícios econômicos futuros, na dificuldade de afetar ativos da empresa e influenciar na situação econômica e financeira.

Existem diversos tipos de indicadores de desempenho não financeiros que fornecem informações úteis que auxiliam na gestão organizacional, dentre eles podemos citar:

### 2.2.1 INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

São ferramentas aplicadas à gestão do negócio e têm o objetivo de avaliar o rendimento e a eficiência dos processos dentro da empresa. Servem para mensurar a quantidade de recursos que a empresa utiliza para gerar um determinado produto e serviço.

Com uma base de dados atualizada e confiável, os indicadores de produtividade permitem identificar e corrigir eventuais problemas e anomalias nas atividades organizacionais, antecedendo, prevenindo e evitando prejuízos para a empresa e para o próprio negócio.

As informações estão relacionadas à produtividade (hora/colaborador, hora/máquina etc.), ou seja, estão ligadas ao uso dos recursos utilizados pela empresa referente à produção e a importância reside na avaliação e quantificação precisa fornecida na relação de “esforços empregados x produtos e serviços gerados”.

Funcionam basicamente da seguinte maneira: estabelecem um índice padrão para o processo que será avaliado, depois ponderam o resultado obtido dessa medição e, finalmente, comparam o resultado de forma detalhada. A chamada “eficiência de processos” é justamente o quociente desta relação.

Existem muitas maneiras de calcular a produtividade da organização:

Exemplo 1: Número de clientes atendidos /  
Número de funcionários;

Exemplo 2: Número de clientes atendidos / Horas  
trabalhadas no período;

Exemplo 3: Número de atendimentos satisfatórios /  
Horas trabalhadas no período;

Exemplo 4: Número de reclamações sobre atendi-  
mento / Horas trabalhadas no período.

### 2.2.2 INDICADORES DE QUALIDADE

Os Indicadores de qualidade estão diretamente relacionados aos indicadores de produtividade. Os índices medem como o produto ou serviço são percebidos pelo cliente e a capacidade em atender os requisitos esperados, também auxiliam na percepção de qualquer desvio ou não conformidade durante o processo produtivo.

Podem ser aplicados na empresa como um todo, ou em áreas isoladas, para medir a qualidade do serviço ou identificar eventuais problemas demonstrados por um determinado produto.

Trabalhar com indicadores de qualidade é fundamental para manter o controle das operações e a permanência no mercado do produto ou serviço que a empresa oferece. Para obter um controle de qualidade adequado, a empresa deve trabalhar de forma detalhada, com muita atenção e planejamento dos envolvidos para que tudo ocorra em conformidade. Envolve também persistência, conhecer a maneira correta de conquistar pessoas, disciplina com algumas ações relevantes, entre outros.

Um bom parâmetro de seguimento é capaz de fornecer informações valiosas de pontos de vista qualitativo e quantitativo de qualidade, importantes para o crescimento e o desenvolvimento da empresa.

Os indicadores de qualidade são fáceis de calcular quando os objetivos estão bem claros relacionados ao resultado.

Exemplo 1: Tempo gasto em horas X Tempo previsto em horas = Real noção da eficiência dos prazos estimados.

Exemplo 2: Data de entrega estimada X data de conclusão = Real noção da assertividade do planejamento dos prazos. Em casos que a data prevista de entrega não foi cumprida, mas o tempo estimado em horas foi cumprido, deve ser registrado o motivo do atraso.



### 2.2.3 INDICADORES DE CAPACIDADE

Medem a capacidade de resposta de um processo, ou seja, a relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo. Os indicadores de capacidade com os indicadores de qualidade e produtividade mostram a competitividade da organização.

Somente bons índices de qualidade e produtividade não garantem o sucesso do negócio, é necessário também medir a capacidade que a organização tem em atender a demanda do produto ou serviço em tempo considerado curto ou razoável e o que isso pode afetar diretamente na qualidade do processo.

Exemplo 1: Número de peças produzidas / hora;

Exemplo 2: Número de atendimento / mês;

Exemplo 3: Número de correspondências enviadas / dia;

Exemplo 4: Número de clientes visitados / ano.

### 2.2.4 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Os Indicadores estratégicos possibilitam conhecer o foco de atuação da empresa e identificam com clareza os pontos fortes, a fim de explorar as oportunidades empresariais e criar planos de ações contra ameaças apresentadas diante de fraquezas.

Esses indicadores estão atrelados ao planejamento estratégico da empresa e representam a missão, o propósito da empresa existir, e a visão, o que a organização quer ser no futuro.

São pautados em análises prévias dos cenários interno e externo da organização. No cenário interno são avaliadas questões como modelo de negócios, diferenciais da empresa, capacidade de inovação e capital intelectual. No cenário externo são

analisados os concorrentes, a situação econômica do país, políticas do setor de atuação, legislações e outras variáveis que impactam nas atividades.

Os indicadores estratégicos são considerados uma excelente ferramenta de gestão, pois refletem a realidade empresarial e auxiliam no diagnóstico. Têm como base a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Riscos e Oportunidades) a fim de identificar a necessidade de mudança e atingir uma performance melhor.

Conhecer o foco de atuação da empresa auxilia gestores na tomada de decisão, quanto às ações estratégicas, táticas e operacionais.

### 2.3 BALANCED SCORECARD - BSC

Diante de um cenário econômico e financeiro, em que são encontrados diversos indicadores de desempenho, alguns financeiros e outros não, mas com a mesma finalidade: auxiliar no desenvolvimento empresarial, ainda há uma ferramenta complementar conhecida como BSC - *Balanced Scorecard* ou Indicadores Balanceados de Desempenho.

Desenvolvida em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, professores da *Harvard Business School*, o BSC é uma ferramenta de gestão que auxilia no acompanhamento do desempenho estratégico empresarial.

O método consiste em determinar as ligações de causa/efeito de modo balanceado entre os quatro indicadores de avaliação considerados essenciais para a sobrevivência de uma empresa, são eles:

**Clientes:** este indicador contribui para a captação, fidelização, retenção e melhora a relação da organização com os clientes, considerando o segmento de

mercado. “Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam sendo nada para ninguém”, afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 68).

Para medir a rentabilidade da relação com os clientes, são observados os seguintes pontos:

- a) participação de mercado: demonstra a abrangência dos negócios;
- b) retenção dos clientes: é medida pela continuidade do relacionamento, ou seja, a fidelização;
- c) a captação: mede o potencial de negócio em atrair novos consumidores;
- d) satisfação: depende do desempenho e da experiência de compra;
- e) lucratividade: analisa se determinados clientes-alvos dão retorno financeiro.

**Processos Internos:** No delineamento do BSC, essa etapa é definida somente quando os objetivos financeiros e clientes são alcançados. Enquanto os sistemas de medição de desempenho tradicionais preocupam-se apenas com a melhoria dos processos já existentes o BSC propõe tanto a identificação das necessidades atuais como as futuras dos consumidores, desenvolvendo soluções para elas.

Os processos internos visam a criar valor para o cliente incrementando os resultados financeiros, da seguinte maneira:

- a) inovação: realiza pesquisa das necessidades das pessoas e busca criar produtos e serviços para satisfazê-las;
- b) operações: realiza pesquisas sobre possíveis clientes e busca inovar os produtos, aumentando o

segmento de mercado, procura melhorar o processo operacional, diminuindo os custos e visa a entregar o pedido de forma eficiente e pontual, satisfazendo o consumidor.

c) serviço pós-venda: oferece serviços que serão prestados após o recebimento do produto, como treinamento para os clientes, garantias, correções de defeitos e devolução.

**Aprendizado e Crescimento:** o objetivo dessa perspectiva é oferecer estrutura para o investimento na capacitação pessoal, enfatizando o crescimento financeiro da organização e possui três categorias:

- a) capacitação dos funcionários;
- b) dos sistemas de informação;
- c) procedimentos organizacionais.

Para obter melhores resultados na capacitação dos funcionários, é necessário investir também nos sistemas de informação com dados confiáveis. Para alcançar o sucesso organizacional, as empresas precisam proporcionar aos empregados liberdade de decisão e ação para que estes desenvolvam iniciativa e motivação. Funcionários satisfeitos com o ambiente de trabalho tendem a aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Kaplan e Norton (1997, p. 68) afirmam que “os clientes que são atendidos por colaboradores satisfeitos possuem uma experiência de compra muito mais agradável do que os atendidos por empregados não satisfeitos”.

**Financeiro:** tem como objetivo identificar se a estratégia da empresa está proporcionando retorno, assim como crescimento da lucratividade

e incremento de valor para o acionista. Também possibilita analisar o desempenho dos ativos intangíveis e se as outras áreas de desempenho não financeiro estão gerando valor.

Existem três ciclos de vida das organizações, e é função do gestor analisar as medidas mais adequadas para cada situação:

a) crescimento: é o estágio inicial de um produto e serviço, onde são investidos valores consideráveis para o desenvolvimento, aperfeiçoamento, instalação do processo produtivo, capacitação de funcionários e captação de clientes. Nesta fase a empresa pode operar com fluxo de caixa negativo e com pouco retorno sobre o capital investido, o objetivo principal é aumentar as vendas e a receita para chegar à próxima fase;

b) sustentação: é a expectativa que a empresa tem em se manter no mercado e aumentar a participação gradativa a cada ano. Os investimentos são realizados visando a grandes retornos sobre o capital investido, evitando estrangulamentos financeiros e buscando melhoria contínua. Tem como objetivo a lucratividade;

c) colheita: é a fase de maturidade da empresa e da captação do retorno dos investimentos realizados. Os novos investimentos não são significativos, e o objetivo é maximizar o fluxo de caixa, diminuindo a necessidade de capital de giro. Não há ampliação de novas capacidades, apenas a manutenção dos equipamentos e aprimoramento dos funcionários.

Os ciclos de vida das organizações visam a mostrar os diferentes objetivos financeiros que cada fase proporciona.

Para alcançar um incremento financeiro, os indicadores do BSC devem estar integrados e alinhados

de forma que os objetivos surtam os efeitos desejados.

As medidas do BSC estão interligadas, e decisões tomadas separadamente podem promover melhoras em certas áreas por determinado tempo, porém os resultados contínuos somente serão obtidos quando utilizados corretamente.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada foi bibliográfica, qualitativa e exploratória e as informações foram retiradas de livros, artigos científicos já publicados e revistas.

Para Cervo e Silva (2006), a pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa a oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses.

Para Nique (2014), as pesquisas têm como objetivo buscar dados iniciais sobre assuntos que não há disponibilidade de informações, proporcionando assim uma maior compreensão do objeto em questão.

O assunto descrito neste trabalho refere-se à importância da utilização dos indicadores de desempenho para a gestão empresarial. A escolha correta dos métodos de medição de desempenho influenciará no sucesso ou fracasso futuro da organização. O referencial bibliográfico está focado em autores que discutem o tema com alto conhecimento e apresentam visões diferenciadas a respeito do assunto.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A procura por melhorias no desempenho corporativo tem levado empresas a investirem na gestão de indicadores que demonstrem com precisão e clareza a situação atual e a posição que ocupam no mercado.

A concorrência acirrada, as mudanças constantes do mercado, o ingresso de novas tecnologias e a crescente exigência por parte do público consumidor constituem barreiras a serem vencidas por meio do aumento da performance organizacional.

Encontrar os elementos certos de diferenciação, promover um atendimento de excelência e estratégias de relacionamento com o cliente, inovar, criar e recriar formas de atender às necessidades dos consumidores exigem uma alta capacidade de análise das ações da empresa, o que leva à famosa frase “o que não é medido não pode ser gerenciado”, defendida por Peter Drucker (mas também por Joseph Juran).

Os indicadores de desempenho, sejam eles financeiros ou não, são conceituados como instrumentos que auxiliam na gestão empresarial em busca do diagnóstico econômico-financeiro das organizações.

É por meio dos resultados apresentados pelos indicadores que decisões serão tomadas para garantir a sobrevivência e sustentabilidade em médio e longo prazo da empresa. Os índices, quando analisados, servem para facilitar a avaliação da saúde financeira da organização e facilitar o trabalho de analistas e gestores.

Os indicadores de rentabilidade permitem o conhecimento dos lucros da empresa relacionados ao nível de vendas, aos ativos e ao capital investido. Os indicadores de estrutura de capital analisam o

endividamento da empresa e a capacidade de gerar caixa suficiente para cobrir os juros de dívidas. Os indicadores de liquidez avaliam a capacidade de pagamento de compromissos de curto, longo ou prazo imediato e os indicadores de atividade medem a velocidade que as contas da empresa são transformadas em vendas.

Os indicadores de endividamento com os de liquidez mostram a situação financeira da empresa, comparando o comportamento de empresas de segmentos semelhantes.

A relevância dos indicadores financeiros está diretamente relacionada à necessidade de cada organização, porém, em situações de instabilidade econômica e altíssima competitividade, faz-se necessário conhecer cálculos como: Margem Operacional e a Margem EBTIDA, trazem informações referentes ao lucro de vendas; Grau de Endividamento e Capacidade de Cobertura de Juros, em que são conhecidas as dificuldades que a empresa terá em conseguir novos financiamentos e o comprometimento na geração de caixa; Liquidez Corrente mostra o quanto a empresa tem para receber em curto prazo em relação às obrigações no mesmo período, e o Giro de Caixa, que mede a quantidade de recursos provenientes das vendas e sua utilização rápida de financiamento.

Nos indicadores não financeiros, a produtividade, a qualidade, a capacidade e planejamento estratégico são essenciais para medir níveis imediatos de melhoria organizacional entre gestores e empregados.

O BSC, conforme definição:

“é mais do que um sistema de medidas, devendo também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio entre

indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento". (ROCHA, 2000, p. 24)

Portanto, é impossível conhecer uma empresa, tomar medidas preventivas e buscar melhorias, se as ferramentas de gestão, que são os indicadores de desempenho, não estiverem ajustadas à necessidade da organização e à situação econômica, financeira e gerencial.

## REFERÊNCIAS

- BOURGUIGNON, A. **Peut-on définir la performance?** *Revue Française de Comptabilité*, 269 (Julho-Agosto): 61-65, 1995.
- CALLADO, A. A. C., CALLADO, A. L. C., e ANDRADE, L. P. **Padrões utilizados de indicadores de desempenho não financeiros:** um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE. *ABCustos - Associação Brasileira de Custos*, 3 (2), 1-23, 2008.
- CERVO, A., BERVIAN, P. A., DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo, Pearson, 2006.
- KAPLAN, R. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced scorecard***. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.
- MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis:** contabilidade empresarial. 2ª. ed. São Paulo, Atlas, 2002.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços:** abordagem básica e gerencial. 6ª. ed. São Paulo, Atlas, 2003.
- MILOST, F. (2013). **Poder de informação das medidas de desempenho não financeiro.** *Jornal Internacional Bioelectromagnetismo*, 4(6), 823-828.
- NELLY, A. **Avaliação do desempenho das empresas:** porquê, o quê e como. Lisboa, Caminho, 2002.
- NICULESCU, M., LAVALETTE, G. **Estratégias para o crescimento.** Bucareste, Editora Econômica, 1999.
- NIQUE, W., LADEIRA, W. **Pesquisa de Marketing:** Uma orientação para o mercado brasileiro, São Paulo: Atlas, 2014.
- POINCELET, E., e WEGMANN, G. **Motivações de gestores que utilizam critérios não financeiros:** uma análise empírica. *Contabilidade - Controle - Auditoria*, Volume 14, Paris, *Association Francophone de Comptabilité*, 2008.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª Edição. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- ROBU, V., CIORA, C. **Medição de desempenho e criação de valor e de gestão baseadas em valor no contexto da competitividade e da globalização,** *Anais da Universidade de Craiova, Ciências Econômicas, Craiova, Séries, Vol II*, 2010.
- ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para instituição de ensino superior privada** - estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. *Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)* - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ROSSI, R. M. **Análise de desempenho das organizações**: um ensaio teórico. Anais do encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Goiânia, GO, Brasil, 2014.

SITWARE. **Tudo sobre gestão de indicadores estratégicos, táticos e operacionais nas empresas**. Belo Horizonte, MG, 22 maio 2017. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/indicadores-estrategicos-taticos-operacionais/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.