



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

UMA META ANÁLISE DE INDICADORES PARA O CONTROLE DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

SHIRLEI DA CONCEIÇÃO DOMINGOS SILVA
Fundação Pedro Leopoldo (FPL)

CARLOS ALBERTO GONÇALVES
FUMEC



UMA META ANÁLISE DE INDICADORES PARA O CONTROLE DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Contextualização:

A sobrevivência em um ambiente competitivo requer organizações cuja capacidade dinâmica corresponda às competências e habilidades para fazerem leituras ambientais e serem capazes de moldarem-se no sentido de destruir, construir e reconfigurar suas estratégias. É consabido que uma permanente leitura ambiental aumentará as chances de uma melhor posição da organização em ambientes de maior complexidade, em que, expectativas *insite out* e *outsite in* contribuem para o direcionamento do fluxo estratégico.

Objetivos:

Objetivo deste trabalho é apresentar e analisar indicadores que orientam a tomada de decisão estratégica nos níveis do ambiente organizacional de rede, corporativo, negócio e funcional propostos por Witt e Meyer (2010). Além de expressão matemática, escrutinou-se o que cada um deles consegue retratar da realidade examinada. A pesquisa é oportuna por apresentar indicadores não rotineiros mas substancialmente relevantes que contribuirão para que o gestor exercite rotas estratégicas contingenciais para um melhor processo decisório.

Metodologia:

Em termos metodológicos, procedeu-se a uma meta análise descritiva para a classificação dos indicadores, categorizados por PESTMC-FP, mediante pesquisa documental e consulta à base de dados referentes aos valores de índices em domínios aceitáveis. Esses domínios representam posicionamento organizacional para avaliação do gestor. O modelo base adotado para análise do ambiente externo foi o PESTAL e, para o interno, os KPIs, resultando no acrônimo elaborado PESTMC-FP (Política, Economia, Social, Tecnologia, Mercado, Consumidor, Financeiro e Processo).

Fundamentação Teórica:

A estratégia pode ser definida como fluxo de tomada de decisão que gera valor para os *stakeholders* da organização e produz vantagem competitiva. Para desenvolver estratégias múltiplas que atendam aos quatro níveis (rede, corporativo, negócio, funcional) é preciso colocar informações substanciais sob o exame detalhado dos gestores, como os dados fornecidos pelos indicadores. Esses dados são informações que auxiliam no processo de formulação, implementação e controle da estratégia que resultará em desempenho acima da média.

Resultados e Análises:

Indicadores de nível de redes (macro ambiente): Político: índice Corrupção. Economia: PIBs. Social: índices Gini e Progressão social. Tecnologia: índices Investimento P&D, Exportação alta tecnologia e Lei de Moore.

Indicadores de nível corporativo (micro ambiente): Mercado: Razão de concentração, Herfindahl-Hirschman, Sustentabilidade empresarial. Consumidor: índices Confiança e Satisfação do consumidor.

Indicadores de nível de negócio e funcional (ambiente interno): Financeiros: Q de Tobin, Liquidez, Lucratividade, Rentabilidade, Estrutura capital. Processo: Eficácia, Eficiência e Efetividade, Produtividade e Qualidade.

**Considerações Finais:**

A evolução da complexidade do ambiente organizacional demanda um conhecimento sistematizado de instrumentos de gestão, uma vez que, assegurar a sustentabilidade de *latu sensu* da organização requer um regramento metodológico. A relevância do trabalho reside no fato de que o entendimento e a utilização simultânea de múltiplos indicadores, que retratam a dinâmica da realidade empresarial, permitem aos tomadores de decisão atuarem munidos, de forma menos intuitiva, com um verdadeiro instrumento gerencial e de planejamento organizacional.

Referências:

- Angnes, D. L., Moyano, C. A. M., & Lengler, J. F. B. (2015). Avaliação da satisfação do cliente em serviços de restaurantes com aplicação do ACSI. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(1), 174-193.
- Bauer, R. (1999). *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bittencourt, W. R., Paim, J. V. A., Cunha, J. V. A., & Nascimento, E. M. (2015). Estudo sobre a evolução da concentração do setor bancário no Brasil e da taxa de juros. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(3), 5-25.
- BM&FBOVESPA. (2015). Metodologia do índice de sustentabilidade empresarial (ISE). Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm>. Acesso em 07 maio 2018.
- Braga, N. C. (2009). *Como funciona a lei de moore*. Disponível em <http://www.newtoncbraga.com.br/index.php/como-funciona/403-a-lei-de-moore>. Acesso em 06 maio 2018.
- Bragagmolo, C., Pitelli, M. M., & Moraes, M. A. F. D. (2010). Concentração e poder de mercado na indústria brasileira de tratores. *Revista de Economia e Administração*, 9(4), 427-455.
- Ceribeli, H. B., Prado, L. S., & Merlo, E. M. (2010). Uma aplicação conjunta das análises swot/pest para avaliação de estratégias competitivas no varejo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 9(1), 77-101.
- Chiapinoto, F. V., Filho, P. J. M., Coronel, D. A., & Filho, R. B. (2017). Concentração e o poder de mercado no setor de telefonia móvel brasileiro (2009-2014). *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 10(5), 1153-1172.
- Colauto, R. D., Nogueira, I. V., & Lamounier, W. M. (2009). Q de Tobin e indicadores financeiros tradicionais em companhias siderúrgicas com ações na Bovespa e Nyse. *ResearchGate*, 28(3), 9-23.
- Correia, T. S., Silva, M. N. F., & Martins, O. S. (2017). Indicadores de assimetria de informações e estrutura de capital das empresas abertas no Brasil. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 6(1), 24-42.
- Cosenza, R. M. (2016). *Por que não somos racionais: como o cérebro faz escolhas e toma decisões*. Porto Alegre: Artmed.
- D'Emidio, M. (2009). Moore's law evaluation and proposal of an alternative forecasting model based on trend extrapolation. *Future Studies Research Journal*, 1(2), 3-22.



- Ende, M. V., Wakulicz, G. J., & Zanini, R. R. (2010). Estudo sobre as variáveis determinantes da distribuição de renda no Brasil. *VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ, Brasil.
- Famá, R., & Barros, L. A. B. (2000). Q de Tobin e seu uso em finanças: aspectos metodológicos e conceituais. *Cardeno de Pesquisa em Administração*, 7(4), 27-43.
- Ferraz, H. V., & Fernandes, E. A. (2008). Análise do mercado de aço para construção civil no sul de minas gerais. *Revista Economia e Desenvolvimento*, 20, 42-63.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60, 7-18.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Guimarães, E. F., Rover, S., & Ferreira, D. D. M. (2016). A participação no índice de sustentabilidade empresarial (ISE): uma comparação do desempenho financeiro de bancos participantes e não participantes da carteira. *Anais do Congresso de Gestão e Controladoria da Unochapecó*, Chapecó, SC, Brasil.
- Gregorié, M. (2014). Pestel analysis of tourism destinations in the perspective of business tourism (MICE). *Tourism and Hospitality Industry 2014, Congress Proceedings*, Opatijá, Primorje-Gorski Kotar, Croatia.
- Hatzichronoglou, T. (1997). Revision of the High-Technology Sector and Product Classification. (STI Working Paper 1997/2). *Organisation for Economic Co-operation and Development*, Paris.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- IBGE. (2018). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE: IPCA e INPC março de 2018. Disponível em < https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/236/inpc_ipca_2018_mar.pdf>. Acesso em: 08 maio 2018.
- IBRE. (2018). Instituto Brasileiro de Economia. *Sondagem do consumidor: aspectos conceituais e metodológicos*. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em <file:///D:/users/brfs001574/Documents/Downloads/Sondagem%20do%20Consumidor_FGV_Aspectos%20metodol_gicos_ano%202018.pdf>. Acesso em 25 abril 2018.
- IBRE. (2017). Instituto Brasileiro de Economia. *Sondagem de expectativas do consumidor: índice de confiança do consumidor*. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em <[file:///D:/users/brfs001574/Documents/Downloads/Sondagem%20do%20Consumidor%20FGV_press%20release_Dez17%20\(1\).pdf](file:///D:/users/brfs001574/Documents/Downloads/Sondagem%20do%20Consumidor%20FGV_press%20release_Dez17%20(1).pdf)>. Acesso em 28 abril 2018.
- IPECE. (2007). Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. *Entendendo o índice de Gini*. Recuperado de http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/Entendendo_Indice_GINI.pdf.
- Karagöz, D., & Aktas, S. (2015). Evaluation of consumer confidence index of central bank of Turkey consumer tendency survey. *The Online Journal of Science and Technology*, 5(3), 31-36.
- Kammler, E. L., & Alves, T. W. (2004). A Teoria do “q” de Tobin e a Previsão dos Gastos com Investimentos: Um Estudo com Empresas Brasileiras de Capital Aberto. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-ccg-1633.pdf>>.



- Kolios, A., & Read, G. (2013). A political, economic, social, technology, legal and environmental (PESTLE) approach for risk identification of the Tidal Industry in the United Kingdom. *Journal Energies*,6(10), 5023-5045.
- Martini, C. J., Zampin, I. C., & Ribeiro, S. L. (2015). Indicadores de desempenho: uma análise me pequena empresa do ramo metalmeccânico. *Revista Eletrônica Gestão em Foco*. Disponível em: http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/gestao.html#. Acesso em 08 maio 2018.
- Matarazzo, D. (2010). *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mattedi, A. P., Bazanela Jr, A. N., Santos, F. T. C., & Pereira, S. B. (2015). Desenvolvimento econômico, social e tecnológico: sob uma perspectiva dos indicadores. *Revista Ciências Humanas - UNITAU*, 8(2), 101-116.
- MCTIC. (2017). Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. *Dispêndio nacional em pesquisa e desenvolvimento (P&D), em valores correntes, em relação ao total de P&D e ao produto interno bruto (PIB), por setor institucional, 2000-2015*. Disponível em: < http://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/indicadores/detalhe/recursos_aplicados/indicadores_consolidados/2_1_3.html>. Acesso em 24 abril 2018.
- MDIC. (2018). Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Séries históricas de grupos de produtos – exportação*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-externo/estatisticas-de-comercio-externo/series-historicas>>. Acesso em 08 abril 2018.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. São Paulo: Bookman.
- Moore, G. E. (1965). Cramming more components onto integrated circuits. *Electronic Magazine*, 38(8), 114-117.
- Moore, G. E. (2006). *Moore's law at 40*. Disponível em < <http://www.ece.ucsb.edu/~strukov/ece15bSpring2011/others/MooresLawat40.pdf>>. Acesso em 06 maio 2018.
- Moreira, P. (2018). *Transparency international: corruption perceptions index 2017*. Disponível em <https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017>. Acesso em 23 abril 2018.
- Moura, A. C., Martins, J. F., & Vale, A. H. (2014). Mensuração das variáveis qualidade percebida, valor percebido, satisfação e lealdade dos clientes de telefonia móvel: um estudo com estudantes universitários de belo horizonte. *Revista Eletrônica de Administração*, 14(1), 4-20.
- Moura, F. K. F. (2015). Diferenciais de salários na indústria brasileira por sexo, cor e intensidade tecnológica. (Dissertação de Mestrado em Economia Regional. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil). Recuperado de <http://www.uel.br/pos/economia/arq/DISSERTACOES/Flavio%20Kaue%20-%20Dissertacao.pdf>
- Nascimento, S., Bortoluzzi, S. C., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2011). Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de administração, ciências contábeis e turismo no período de 2000 a 2008. *Revista de Administração*, 46(4), 373-391.
- Nunes, A. V. S. (2008). *Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a Microempresas de Caxias do Sul/RS*.



- (Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, RS, Brasil). Recuperado de <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/326/Dissertacao%20Arcenildo%20V%20da%20S%20Nunes.pdf?sequence=1>>.
- Oliveira, G. A. S. (2014). Indicadores de concorrência. *Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Departamento de Estudos Econômicos*. Brasília, DF, Brasil.
- Oliveira, W. F. M., Aouar, W. A., Barreto, L. K. S., Santos, O. S., & Oliveira, H. C. (2015). Da teoria clássica à contingencial: contribuições à competitividade das organizações. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 7(2), 43-58
- Panosso, O. (2014). Processo de aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho para a tomada de decisão: estudo de caso com gestores de empresas produtoras de maçã do município de vacaria. (Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Caxias do Sul, Vacária, RS, Brasil). Recuperado de <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/818/Dissertacao%20Oderson%20Panosso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E., Stern, S., & Green, M. (2017). Índice de progreso social 2017: resumen ejecutivo. *Social Progress Imperative 2017*, Recuperado em: <http://www.socialprogressimperative.org/publication/2017-social-progress-index-executive-summary-report/?Lang=es>.
- Rastogi, N., & Trivedi, M. K. (2016). Pestle technique – a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), 384-388.
- Ribeiro, M. O., & Boligon, J. A. R. (2009). Análise por meio de índices financeiros e econômicos: um estudo de caso em uma empresa de médio porte. *Disciplinarum Scientia - Ciências Sociais Aplicadas*, 5(1), 15-34.
- Rojas, R. (2012). *Gordon Moore and his law: numerical methods to the rescue*. Disponível em <https://www.math.uni-bielefeld.de/documenta/vol-ismmp/60_More-opt-stories.pdf>. Acesso em 06 maio 2018.
- Siche, R., Agostinho, F., Ortega, E., & Romeiro, A. (2007). Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. *Revista Ambiente e Sociedade*, X(2), 137-148.
- Silva, J. D. (2016). Técnicas para medir concentração de mercado de mídia: modo de usar. *XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste*, Caruaru, PE, Brasil.
- Social Progress Imperative. *Índice de Progreso Social 2017*. Disponível em <<http://www.socialprogressimperative.org>>. Acesso em 23 abril 2018.
- Souza, A. E., & Correa, H. L. (2014). Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 118-136.
- UNDP. (2016). United Nations Development Report. *Human Development Report 2016*. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/relatorios-de-desenvolvimento-humano/rdhs-globais.html#2016>>. Acesso em 24 abril 2018.



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

- Vieira, L. B., Brito, S. S., Santana, J. R. B., Sanches, S. L. R., & Galdamez, E. V. C. (2017). Reflexo das operações de fusões e aquisições nos indicadores financeiros das empresas brasileiras de capital. *Revista de Gestão FAUSP*, 24, 235-246.
- Veyrat, P. (2015). Conheça os 10 indicadores de desempenho de processos (KPI). Venki, 01 abr. 2015. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/indicadores-de-desempenho-de-processos/>>. Acesso em: 14 mai. 2018.
- Wit, B. Meyer, R. (2010). *Strategy: process, content, context and international perspective*. (4th ed.). Hampshire, USA: Cengage Learning.

Palavras-chave:

Estratégia. Níveis organizacionais. Indicadores.