

INDICADORES DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE DO CONTROLE À TOMADA DE DECISÃO.

AUTOR: Marcelo Teles Barbosa

Engenheiro de Produção, atuando nos segmentos de Comércio, Indústria e Serviços.

marceloteles.aliap@gmail.com

ORIENTADOR: RICARDO ÂNGELO PEREIRA DE LIMA

Pós-doutor em Geografia pelo PPGEU/UFPA. Pesquisador do DITAMA/ GAPTA - CNPq. Professor Associado II (UNIFAP). Orientador ALI/SEBRAE.

E-mail: ricardoangelo_pereira@yahoo.es.

RESUMO

Neste trabalho, objetivou-se identificar como o correto estabelecimento de indicadores de desempenho para os aspectos mais importantes da organização podem subsidiar a tomada de decisão inteligente na organização. A ferramenta utilizada para captação de dados foi o Radar da Inovação voltado ao segmento da indústria, mas, especificamente, ao setor de Comunicação visual e Gráfico da cidade de Macapá/AP, sendo analisadas um total de cinco empresas. O Gráfico do Radar da Inovação foi feito por meio das informações preenchidas em um formulário eletrônico, usando uma metodologia que, além do resultado global, fornece um diagnóstico que observa 13 diferentes dimensões. Após análise dos resultados, identificou-se que, na média, o segmento incrementou seu desempenho em 10 das 13 dimensões após a implementação das ações, durante o ciclo 0. Além dos impactos percebidos no Radar da Inovação, estas ações promoveram nas empresas: novas oportunidades de mercado, incremento no faturamento, na ordem de 20% do faturamento bruto, economia na ordem de 45% dos valores gastos com matérias-primas e redução da inadimplência dos clientes, de 75% para 45%.

PALAVRAS-CHAVE: Indicadores. Tomada de decisão. Controle de desempenho. BSC. Balanced Scorecard.

1 INTRODUÇÃO

A administração de empresas passou por diversas fases de desenvolvimento, mas foi somente após a segunda Revolução Industrial (1850 – 1950), que surgiu o primeiro estudo científico voltado às tarefas e à racionalização do trabalho¹, estou falando da *Teoria Científica da Administração*², elaborada por Frederick Taylor. Desde esse período, conforme (Orlickas 2010), surgiram outras teorias que ajudaram a formatar estes indicadores, tais como: Teorias da burocracia, Clássica, Relações humanas, Estruturalista, Sistemas, Neoclássica e Comportamental.

Cada uma dessas teorias tinha o seu próprio ponto de vista e as suas ênfases muito bem definidas, mas o consenso entre todas era a necessidade de estabelecer Indicadores de Desempenho (ID), como fatores centrais na gestão do negócio, pois somente por meio do acompanhamento das métricas das principais variáveis, seria possível planejar as ações, visando à melhoria.

Nesse sentido, os ID conseguiriam identificar oportunidades de melhorias e priorizá-las, conforme seu grau de importância na organização. Essa percepção levou grandes corporações a desenvolver algumas teorias e ferramentas, como as citadas por Shuch (2011, p. 2), BSC (Balanced Scorecard), TOC (Theory of Constraints), APE (Aperfeiçoamento de Processos Empresariais), TQC (Total Quality Control) e Reengenharia de Processos.

Então, considerei para este estudo as dimensões do Radar da Inovação³, como um grupo balanceado de indicadores para o segmento da indústria da Comunicação visual e Gráfico da cidade de Macapá/AP.

¹Neste contexto, o trabalho é entendido como um conjunto de atividades realizadas, o esforço feito por indivíduos com objetivo de atingir uma meta.

²É um modelo de administração criado pelo americano Frederick Winslow Taylor no fim do século XIX e início do século XX, que se baseia na aplicação do método científico na administração.

³É uma ferramenta de diagnóstico empresarial elaborada pelo SEBRAE, que tem como base o trabalho original de Sawhney, Wolcott e Arroniz(2006) e visa a mensurar o grau de esforço inovativo presente em uma organização.

Dessa maneira, identifiquei no grupo Estratégico Configurações⁴, que três dimensões apresentaram baixo desempenho, são elas: Processos, Organização e Cadeia de Fornecimento. Isso foi atribuído à ausência de controle e acompanhamento do desempenho da organização.

O sistema de indicadores de desempenho dos principais setores da empresa deve ser objeto de minucioso planejamento, a fim de que os esforços da organização estejam perfeitamente alinhados com seus objetivos estratégicos.

Nesse sentido, observei que grande parte das micro e pequenas empresas não utilizam formalmente qualquer que seja o indicador para avaliar seu desempenho.

Observei, ainda, que a pequena parcela de empresas que utilizam alguns indicadores, subutilizam-nos, de forma a não responderem pelos aspectos mais importantes da organização.

Por conseguinte, é objetivo desse trabalho identificar como o correto estabelecimento de indicadores de desempenho, para os aspectos mais importantes da organização, podem subsidiar a tomada de decisão inteligente na organização.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 A INDÚSTRIA E A INOVAÇÃO

A inovação permeia a vida e o cotidiano de todas as empresas, desde os imensuráveis impérios organizacionais até os mais simples empreendimentos. E, para falar disto, não poderia deixar de citar o Manual de Oslo (OCDE, 1997) - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.

Para o OCDE “Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”. (OCDE, 1997, p. 55)

⁴O Grupo Estratégico Configurações é formado pelas dimensões: Plataforma, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Rede, e Ambiência Inovadora.

A implementação de ações inovadoras nas organizações depende de atividades inovadoras que as subsidiem. “As atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam a conduzir a implementação de inovações.”. (OCDE, 1997, p. 56).

Apesar de a indústria ter sido a precursora no estudo científico da implantação de inovações tecnológicas às indústrias de baixa e média tecnologia, “são geralmente caracterizadas pela inovação incremental e pela adoção. Dessa forma, as atividades de inovação são geralmente centradas na eficiência da produção, na diferenciação de produto e no *marketing*”. (OCDE, 1997, p. 47).

Isso se deve ao fato de a implantação de ações inovadoras, nestas indústrias, depender do incremento de alta tecnologia para fabricação de novos produtos. Ainda, o “boom” de uma inovação radical poderia comprometer a estrutura organizacional da empresa, pelo disparo da demanda frente a uma capacidade produtiva pouco elástica.

Assim, uma indústria inovadora é mais do que uma empresa que implementou ações ou atividades inovadoras, visto que ser uma Indústria inovadora é um estado de esforço permanente em busca de soluções criativas e inteligentes para seus problemas.

De acordo com o OCDE (1997, p. 71), todas as atividades envolvidas no desenvolvimento ou na implementação de inovações, inclusive aquelas planejadas para implementação futura, são atividades de inovação.

Desta forma, fica evidenciado que a cultura da inovação, em muitos casos, precede a aplicação da inovação propriamente dita na organização, com efeito, uma indústria que busca a inovação, deve revestir-se de atividades inovadoras que lhes dará suporte para a entrada de ações criativas e diferenciadas.

2.1.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são instrumentos de gestão que auxiliam os gestores na mensuração dos resultados de sua organização. Eles são utilizados para identificar quão próxima a empresa está de suas metas traçadas, e se estão sendo alcançadas de fato. Esses instrumentos são uma ótima forma de acompanhar os resultados advindos da implementação de ações inovadoras.

Complemento, ainda, afirmando que esses indicadores servem para determinar quais os impactos de algumas medidas de gestão na saúde financeira e organizacional de uma empresa.

Neste sentido, é possível mensurar qualquer atividade que gere números ou valores para quem está analisando o desempenho da empresa, desde o número de acessos que o site da empresa recebe, como também a quantidade de produtos em estoque, até a quantidade de receitas advindas de um produto, pois “Conduzir organizações modernas em meio a um ambiente competitivo e complexo é, no mínimo, tão complicado quanto pilotar um avião a jato. Por que deveríamos acreditar que os executivos podem contentar-se com um conjunto incompleto de instrumentos para dirigir suas empresas?” (KAPLAN & NORTON, 2001, p. 2).

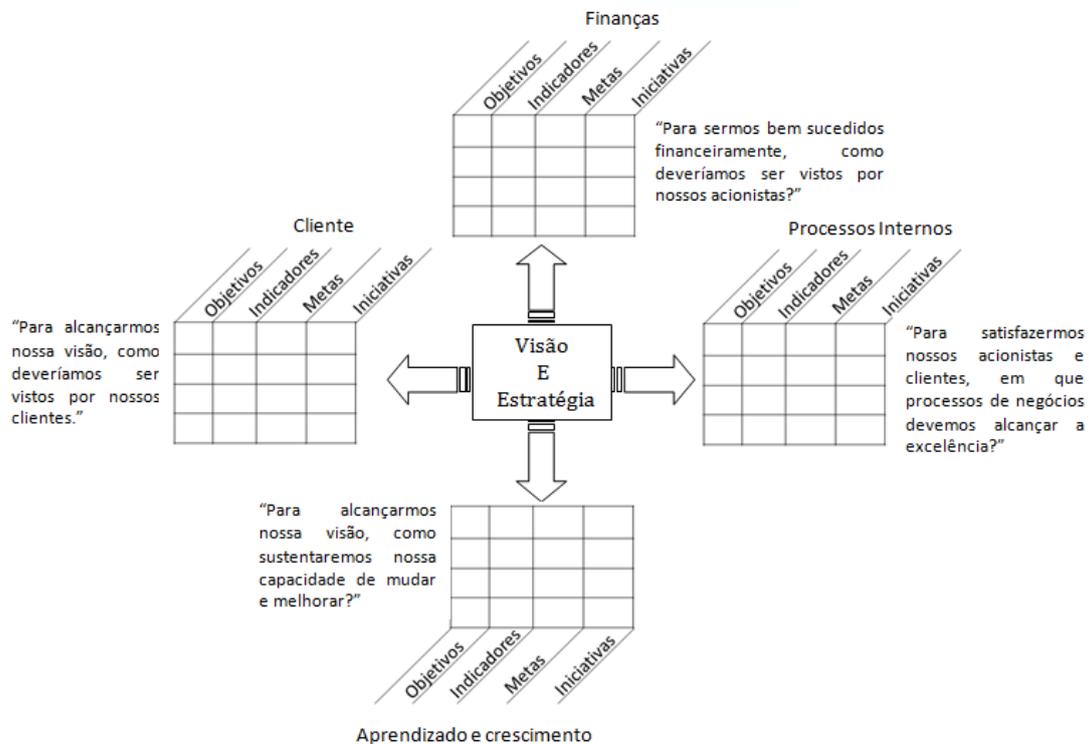
Ainda, de acordo com Kaplan & Norton (2001), as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações que giram na empresa e devem perpassar por todos os departamentos e colaboradores da empresa.

Afinal, todos devem compreender os impactos de suas decisões no desempenho da organização, dessa maneira, os colaboradores de linha de frente precisam compreender exatamente as consequências de suas ações e decisões desalinhadas nos objetivos da empresa, e os gestores precisam reconhecer os esforços que geram resultados a longo prazo.

2.1.2.1 BSC – Balanced Scorecard

O BSC é um sistema de gestão estratégica que complementa as medidas financeiras obtidas com medidas de vetores que impulsionam o desempenho futuro. Conforme Kaplan & Norton (2001, p. 8) explicam, os objetivos e medidas do Scorecard derivam de uma visão estratégica da empresa, pois esses dois elementos devem focalizar o desempenho organizacional, sob as quatro perspectivas propostas em seu trabalho, são elas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Conforme é demonstrado na Figura 1

Figura1 - Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptada de Kaplan & Norton (2001, p. 10)

Conforme pode ser observado na Figura 1, Kaplan e Norton destacam estas quatro perspectivas e trazem-nos um entendimento do que elas buscam alcançar.

Desta forma, os autores deixam evidenciado que os ID que estejam atrelados a cada uma das quatro perspectivas, devem estar direcionados para a mensuração do alcance de seus respectivos objetivos traçados.

2.1.3 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Dentro desse contexto de implantação de inovação e de controle do desempenho alcançado, temos a tomada o processo de decisão como responsável por direcionar à organização a melhor solução de um problema identificado ou o aproveitamento de oportunidades. Mas esse processo nem sempre segue uma sistemática ou metodologia padronizada.

Todo empresário deve ter em mente que “Medir é importante: O que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN & NORTON 2001, p. 21) e, por tanto, não se

pode falar de tomada de decisões estratégicas, sem que estas estejam embasadas em mensuráveis indicadores estratégicos. Pois, “se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.” (KAPLAN & NORTON 2001, p. 21).

O executivo deve planejar suas ações estratégicas de forma uníssona, com toda a organização, Kaplan & Norton (2001, p. 14) revelam-nos que o *Scorecard* produz mais efeito ao ser utilizado para induzir uma mudança organizacional, ou seja, os altos escalões devem estar inteiramente envolvidos, estabelecendo metas para os três,-para os cinco próximos anos, que, se alcançadas, transformarão a empresa.

A implementação do Scorecard também se alinha com processo de tomada decisão tático e operacional. Pois, para Kaplan & Norton (2001, p. 15), o Balanced Scorecard permite que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação.

Isso quer dizer que quando definem metas de superação de 3 a 5 anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal, como: até onde pretendem ir durante os próximos 12 meses do primeiro ano do plano.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa utilizado neste artigo é o descritivo. Nesta perspectiva, objetivando estabelecer a natureza das relações entre as variáveis delimitadas no tema, utilizei fontes bibliográficas e dados coletados dos Radares de Inovação dos ciclos T0 e T1, do setor Industrial da cidade de Macapá/AP, mais, especificamente, as empresas dos setores Comunicação Visual e Gráfico, acompanhadas por este agente.

A ferramenta utilizada para captação de dados foi o Radar da Inovação voltado para indústrias. O Gráfico do Radar da Inovação foi feito por meio das informações preenchidas em um formulário eletrônico, usando uma metodologia que, além do resultado global, fornece um diagnóstico que observa 13 diferentes dimensões, as quais

funcionam como indicadores de desempenho para avaliar o grau de esforço inovador da empresa.

O Radar da Inovação reúne 4 (quatro) dimensões principais. Estas desdobram-se em mais 8 (oito) dimensões, que junto ao conjunto temático ambiente de inovação, compõem as 13 (treze) dimensões contempladas no Radar da Inovação, são elas: Oferta, Plataforma, Marca, Cliente, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência inovadora.

As principais ações em comum para as empresas utilizadas neste estudo concentram-se nos seguintes temas:

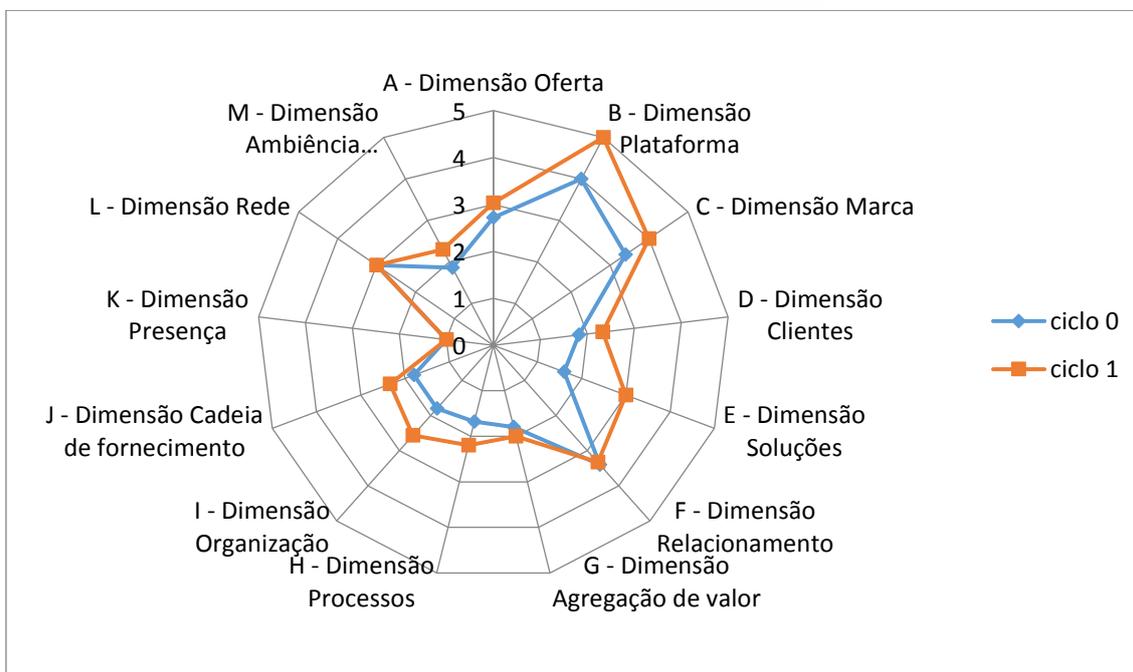
Quadro 1 - Proposição de Plano de Ação

Principais ações utilizadas nas empresas analisadas	
Controle de desperdícios da empresa	As ações voltadas para este tema objetivaram evidenciar aos empresários que o controle e o uso consciente dos materiais e matérias-primas também podem impactar significativamente na receita da empresa.
Mecanismos de controle do desempenho da empresa	As ações voltadas para este tema buscaram indicar ferramentas administrativas para construir um perfil empresarial com alto desenvolvimento de conhecimento da organização, para a obtenção de resultados reais e mensuráveis, por meio de indicadores de desempenho.
Organização contábil-financeira	As ações voltadas para este tema foram trabalhadas para que as organizações pudessem contabilizar os impactos financeiros das ações implantadas por meio do programa ALI.

Fonte: Adaptado dos Planos de Ação do segmento analisado. 10/01/2018

Como observado no quadro acima, cada ação/tema teve um objetivo muito específico a ser trabalhado na organização ou no perfil empreendedor do empresário. Para melhor compreensão das informações dadas neste tópico do trabalho, temos abaixo o Gráfico 1, que representa a média dos resultados obtidos pelas empresas que compõem os segmentos analisados neste estudo.

Gráfico 1 - Radar da Inovação - Segmento Indústria Gráfica e Comunicação visual



Fonte: Adaptado do SISTEMA ALI, 2017.

Observe que o gráfico apresenta 13 vértices que correspondem as 13 dimensões do Radar citadas anteriormente. Cada dimensão possui um desempenho médio, tanto para o Ciclo 0, segmento de retas representado pela cor azul, quanto para o Ciclo 1, segmento de retas representado pela cor alaranjada.

Neste gráfico estão dispostas de forma aleatória as 6 dimensões que compõem o grupo estratégico Configurações. Foi com base na análise desta metodologia, que foram elencadas as principais ações dos Planos de Ação (PA), expostas no Quadro 1.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

2.3.1 Analisando o ciclo 0 e o ciclo 1

Agora que já conhecemos o Radar da inovação, vamos realizar uma análise comparativa entre os desempenhos dos dois ciclos. Neste tópico, serão apresentados os resultados referentes aos desempenhos das empresas nos Radares de Inovação aplicados durante os Ciclo 0 e 1, considerando o desenvolvimento das empresas durante esta

ciclagem. No quadro abaixo, podemos acompanhar os nomes que serão adotados para cada empresa analisada e seus respectivos ramos de atuação.

Quadro2 - Empresas e setores analisados

Empresas consideradas para análise nos ciclos 0 e 1			
Empresas	Setores	Ciclo 0	Ciclo 1
Empresa A	Gráfica e Comunicação visual	Sim	Sim
Empresa B	Comunicação visual	Sim	Sim
Empresa C	Gráfica e plotagem	Sim	Sim
Empresa D	Gráfica	Sim	Não
Empresa E	Comunicação visual	Sim	Não

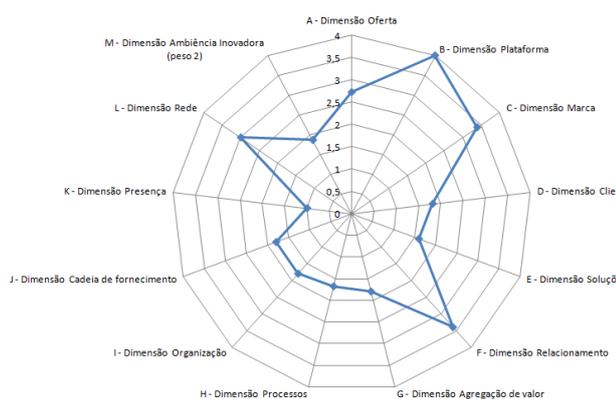
Fonte: Adaptado do Sistema ALI, 2018.

Como pode ser observado, as empresas “Empresa D” e “Empresa E” não completaram sua ciclagem para o ciclo 1. Mas serão consideradas, neste estudo, para que a amostragem do ciclo 0 possa revelar-nos valores mais próximos da média real dos setores analisados.

Das cinco empresas consideradas para o estudo, três concluíram suas ações e ciclaram para o Ciclo 1. Estas serão consideradas para as análises de evolução dos Radares de Inovação, após a implementação das ações de seus PA.

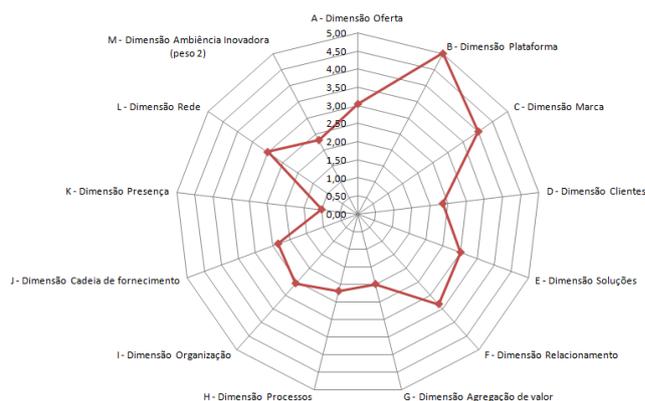
Nos gráficos2 e 3, temos os desempenhos médios das empresas analisadas, respectivamente, nos ciclos 0 e 1.

Gráfico2 - Radar do Ciclo 0



Fonte: Adaptado do SISTEMA ALI, 2017.

Gráfico 3 - Radar do Ciclo 1



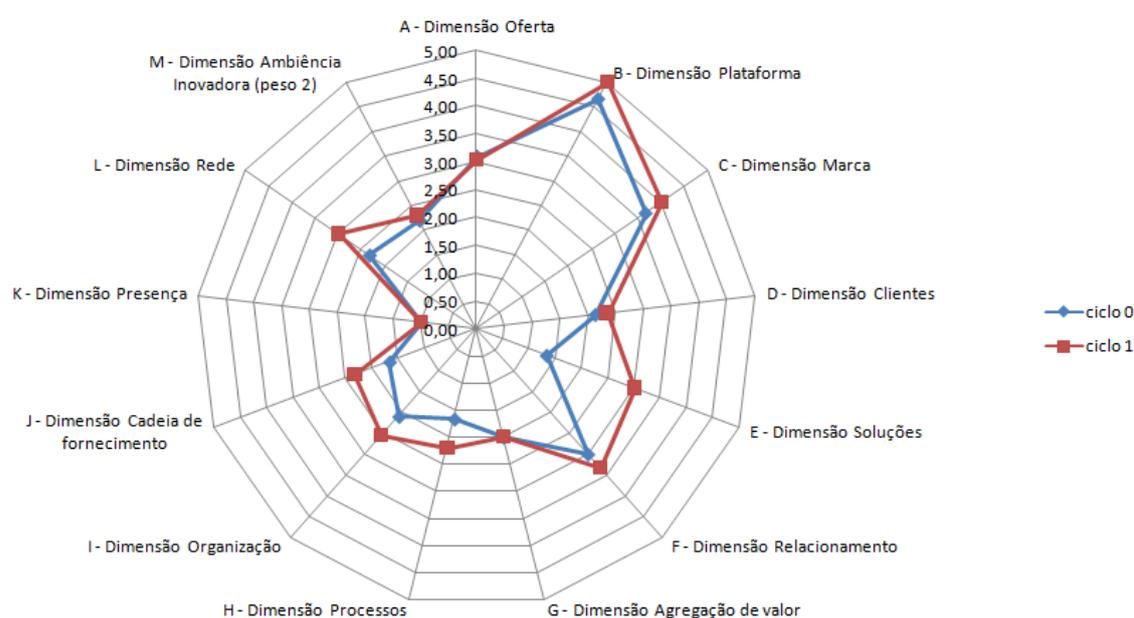
Fonte: Adaptado do SISTEMA ALI, 2017.

Os Radares do ciclo 0 e ciclo 1 estão sendo apresentados de forma isolada nos gráficos Gráfico 2 e Gráfico 3, para que se possa visualizar como os gráficos são apresentados dentro de cada ciclo.

Para realizar esta análise comparativa relativa ao desempenho identificado no ciclo 0 e ao incremento no desempenho do segmento, após a aplicação das ações.

Considere o gráfico abaixo, que representa uma análise comparativa entre os radares 0 e 1 das empresas que ciclaram.

Gráfico 4– Análise Comparativa entre ciclo 0 e 1



Fonte: Adaptado do SISTEMA ALI, 2018

Percebe-se que as dimensões do Radar da Inovação são indicadoras do desempenho que avalia o grau de esforço que a empresa está aplicando, para inovar em dada área da organização e, como já abordado nos tópicos anteriores, o desempenho de uma empresa somente pode ser analisado, por meio de bons indicadores que lhes dêem suporte para o controle e a tomada de decisão.

Como pode ser observado na tabela 1, na média, o segmento incrementou seu desempenho em 10 das 13 dimensões, após a aplicação das ações durante o ciclo 0.

Como pode ser observado na tabela abaixo, em termos de desempenho médio global, o segmento passou de 2,5, no ciclo 0, para 3, no ciclo 1.

Ainda nesta tabela, estão listadas as 10 dimensões mencionadas acima, desta forma, poderemos acompanhar mais de perto esse desenvolvimento no desempenho do segmento.

Tabela 1 - Dimensões com melhora de desempenho na ciclagem

Dimensões	Ciclo 0	Ciclo 1	Evolução na ciclagem	Ranking
Soluções	1,3	3,0	1,7	1^a
Cadeia de fornecimento	1,7	2,3	0,7	2^a
Rede	2,3	3,0	0,7	2^a
Processos	1,7	2,2	0,5	3^a
Organização	2,1	2,6	0,5	3^a
Plataforma	4,7	5,0	0,3	4^a
Marca	3,7	4,0	0,3	4^a
Relacionamento	3,0	3,3	0,3	4^a
Clientes	2,1	2,3	0,2	5^a
Ambiência inovadora	2,2	2,3	0,1	6^a
Média Global	2,5	3,0	0,5	

Fonte: Adaptada do SISTEMA ALI, 2018.

Como pode ser observado na tabela, temos um Ranking das melhores pontuações, considerando o desenvolvimento do ciclo 0 para o ciclo 1. Desta forma, podemos perceber que cinco dimensões obtiveram as pontuações das três primeiras colocações que mais se destacaram em desenvolvimento, durante a ciclagem, foram elas: Soluções (de 1.3 para 3.0), Cadeia de fornecimento (de 1.7 para 2.3), Rede (de 2.3 para 3.0), Processos (de 1.7 para 2.2) e Organização (de 2.1 para 2.6).

Como já foi mencionado, neste trabalho, para Kaplan & Norton (2001, p. 2), conduzir organizações modernas, em meio a um ambiente competitivo e complexo, é, no mínimo, tão complicado quanto pilotar um avião a jato e, por isso, todo gestor deve valer-se de indicadores de desempenho balanceados, que lhes permita tomar decisões assertivas.

O radar da inovação é, por meio de suas dimensões, um grupo balanceado de indicadores de desempenho, que tem permitido aos gestores tomar decisões importantes para o futuro de suas organizações.

2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Analisando os números das empresas que ciclaram, foram 9 ações executadas, 5 ações que passaram para o ciclo seguinte e 1 ação de consultoria, que não pôde ser concluída por questões de mercado.

Estas nove ações estão voltadas para os temas mencionados no quadro 1.

Além dos impactos já percebidos no Radar da Inovação, estas ações promoveram nas empresas: novas oportunidades de mercado, incremento no faturamento, na ordem de 20% do faturamento bruto, na Empresa B, redução de desperdício com matérias-primas, mitigação dos desvios de materiais do estoque.

A ação que mais se destacou em resultados, foi a ação voltada para o controle de desperdícios, pois as empresas puderam constatar que, além dos desperdícios por negligência dos operadores e das perdas naturais dos processos, os seus colaboradores desviavam suas matérias-primas.

Após a implementação do controle de desperdícios, nas empresas, os empresários perceberam sensível redução no volume de compras realizado nos períodos que se seguiram, com efeito, um dos empresários chegou a cogitar uma economia na ordem de 45% dos valores gastos com matérias-primas.

As ações voltadas para o controle contábil e financeiro permitiram às empresas maior controle dos valores a receber, visto que, após a implementação do controle financeiro, uma das empresas pôde reduzir seu percentual de inadimplência, de 75% para 45%.

Com os recursos provenientes da economia gerada pela implementação das ações, duas das empresas acompanhadas no estudo puderam lançar novos produtos e alcançar novos mercados.

Uma ampliou seu mix de produtos no setor de brindes, a outra entrou no mercado de brindes e passou a confeccionar chaveiros e outros brindes com MDF e com acrílico.

2.5 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

A experiência em campo, como ALI e como pesquisador, foi rica em vários sentidos. Dado que, durante minha atuação como ALI, pude acompanhar algumas empresas do segmento da indústria, como também pude aliar minha experiência, como engenheiro de produção, com minha atuação de Agente local de inovação.

Dessa maneira, pude perceber que, mesmo empresas bem estabelecidas no mercado e com certo grau de organização e padronização em seus processos, não observam a devida importância do controle do desempenho da empresa, por meio de indicadores que possam mensurar seu desenvolvimento, ao longo do tempo. E o radar da inovação e diagnóstico MPE foi, para alguns, a primeira ferramenta aplicada com intuito de mensurar o grau de eficiência na gestão ou esforço voltado para a inovação.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou verificar a importância dos indicadores para o controle e a tomada de decisão, todas as ações sugeridas e implementadas pelas empresas foram analisadas e propostas, sob a ótica do Radar da Inovação, ferramenta que retornou valores quantificáveis do desempenho de cada uma de suas dimensões, tornando-as verdadeiros ID equilibrados.

Neste trabalho, pude identificar que ações que possuem indicadores de desempenho para o controle de seu progresso, levam os empresários a executarem as ações e a perceberem seus resultados com mais clareza, uma vez que a metodologia do trabalho não permite discussão ampla sobre o assunto.

Sendo assim, dada sua importância, este pesquisador entende, como importante e necessário, o desenvolvimento de análises dos impactos de ações com indicadores de desempenho, voltadas para as outras áreas da empresa, como: Marketing e RH.

Neste sentido, ficou evidenciado que, por meio dos indicadores de desempenho utilizados nesta pesquisa, conseguimos (pesquisador e empresários) identificar oportunidades de melhorias e priorizá-las, conforme o grau de importância da ação na organização, alcançando resultados satisfatórios para as empresas envolvidas no programa.

AGRADECIMENTOS

Neste presente trabalho, gostaria de agradecer ao SEBRAE – AP e ao CNPq pela rica oportunidade de estar desenvolvendo esta pesquisa e de poder exercer a atividade de pesquisador, que me permitiu viver novas experiências e adquirir conhecimentos na área empresarial.

REFERÊNCIAS

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE), **Manual de Oslo**. 3 edição. 1997.

NORTON, D. P; KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação: balancedscorecard**. Rio de Janeiro, 1997.

REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO, Lisboa, Portugal. **Instituto Universitário de Lisboa**, 2006.

PHILERENO, F. M; FLORES, E. L. **Indicadores de desempenho na tomada de decisão: um estudo de caso em uma indústria de plásticos da serra gaúcha**. Revista Global Manager, Lisboa/Portugal, v. 14, n. 2, p. 3 – 22, 2014.