

A Importância de Indicadores para o Processo de Estratégias Múltiplas

CARLOS ALBERTO GONÇALVES
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

SHIRLEI DA CONCEIÇÃO DOMINGOS SILVA
FACULDADE PEDRO LEOPOLDO (FPL)

A IMPORTÂNCIA DE INDICADORES PARA O PROCESSO DE ESTRATÉGIAS MÚLTIPLAS

1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência em um ambiente competitivo requer que as organizações possuam capacidades dinâmicas gerando competências e habilidades para fazerem leituras ambientais e as mudanças que se projetar. Dai serem capazes de mudar em velocidade nos seus recursos, na estrutura nos seus vários níveis de rede, corporativo, modelos de negócios e nas competências funcionais. Assim, dependendo da complexidade necessária para se atingir objetivos estratégicos, os executivos devem formular e implantar múltiplos fluxos para atender os vários níveis da gestão.

É consabido que, uma permanente leitura ambiental, vis a vis o projeto da o posicionamento, pivotamento, ataques e expansão exigem esforços da inteligência competitiva para aumentar as chances da firma. A melhor posição da firma no ambiente de maior complexidade, seja nas ênfases de enfoque *insite out* e *outsite in* devem ser balanceadas pelas capacidades dinâmicas e contribuem para o direcionamento de fluxos de decisão estratégica mais efetivas. Disso decorre a necessidade de medidas por indicadores das condições dos ambientes, interno e externo, que afetam ou sugerem controles sobre as ações estratégicas das organizações.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é apresentar diferentes indicadores que orientam a tomada de decisão estratégica nos níveis do ambiente organizacional de rede, corporativo, de negócio e funcional, conforme propostos por Witt e Meyer (2010). Além de expressão matemática dos indicadores, foi descrito o que cada um deles trás de conteúdo para apoiar condutas estratégicas.

Conforme Cosenza (2016), vale ressaltar que a tomada de decisão, enquanto processo ordinário, tende a gerar os mesmos resultados que nem sempre representam as melhores soluções. Nesse sentido, essa pesquisa se torna oportuna por apresentar indicadores não rotineiros mas substancialmente relevantes que contribuirão para que o executivo exercite rotas estratégicas contingenciais para um melhor processo decisório.

Para apresentação e compreensão dos indicadores, foi realizada uma meta análise descritiva, mediante pesquisa documental e consulta à base de dados referentes aos valores de índices em domínios aceitáveis (Gil, 2008). O estudo é constituído por essa introdução seguida da apresentação dos modelos de análise ambiental, dos diferentes indicadores segundo os níveis do ambiente organizacional e as considerações finais.

2 MODELOS DE ANÁLISE AMBIENTAL

A matriz SWOT é um dos modelos adotados para análise e diagnóstico do ambiente organizacional e é considerada uma ferramenta clássica de gestão cujo objetivo é identificar e combinar as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) presentes no ambiente (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010; Ceribeli, Prado & Merlo, 2010; Almeida & Cardoso, 2014).

Nesse contexto, PESTAL (Política, Economia, Social, Tecnológico, Ambiente e Legal) é uma ferramenta complementar à matriz SWOT cujo objetivo é ampliar a análise do macro ambiente externo, permitindo a identificação de fatores que afetam, direta ou indiretamente, o desempenho das empresas, em termos de macro indicadores. Por ser uma ferramenta estratégica, permite uma análise em profundidade das variáveis externas e dinâmicas não são controláveis pelas organizações (Gregorié, 2014; Rastogi & Trivedi, 2016).

Adicionalmente à análise SWOT, os KPIs (*Key Performance Indicators*) financeiros e de processos são adotados como indicadores para análise do ambiente interno. Segundo Nunes (2008, p. 43), um “indicador é um instrumento de medida de desempenho sendo utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos”. Diante disso, a colocação de Soares e Rattton (1999) é pertinente quando defendem que um sistema de medição deve fornecer respostas rápidas de orientação para a empresa, ou seja, a “prática da medição é uma poderosa arma para organização do futuro, pois significa monitorar a informação” (Soares & Rattton, 1999, p. 47).

Relacionado à distinção entre índice e indicador, Siche et al. (2007) definem indicador como uma ferramenta de obtenção de informações e o índice como um revelador de um estado específico do fenômeno. Neste contexto, a falta de informações estratégicas sobre o desempenho (externo e interno) da organização compromete a tomada de decisão.

Para esse estudo foram adotadas apenas o acrônimo PEST para análise do macro ambiente das organizações. Na oportunidade, acrescentou-se as variáveis “mercado” e “consumidor” – MC, para complementar a análise do micro ambiente, e as variáveis “financeiro” e de “processo” – FP, para análise do ambiente interno. Assim, o resultado final do acrônimo da ferramenta adotada para análise dos ambientes externo (macro e micro) e interno foi **PESTMC-FP** (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Mercado, Consumidor, Financeiro e Processo).

3 O OBSERVADOR DE ESTRATÉGIAS MÚLTIPLAS

A estratégia pode ser definida como um fluxo de tomada de decisão que gera valor para os *stakeholders* alvos da organização e que produz vantagem competitiva e duradoura. A estratégia também pode ser definida como os “planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização” (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010, p. 24), visando um melhor posicionamento mediante a implementação das estratégias deliberadas e tratamento das estratégias emergentes. Tal tratamento se dá por meio de habilidades de um observar estrategista.

A gestão estratégica se caracteriza pela capacidade que se tem de influenciar seus *stakeholders* a tomarem decisões, de forma voluntária e rotineira, que garantem a viabilidade da empresa no curto e logo prazo. Esses gestores não possuem pensamentos lineares e acreditam que a estratégia de suas decisões afeta o ambiente organizacional (Rowe, 2002). Dessa forma, a definição da estratégia precisa ser suportada por informações provenientes de uma análise sólida do contexto organizacional.

Segundo Wit e Meyer (2010), o contexto organizacional é formado por quatro níveis, a saber: nível de rede, nível corporativo, nível de negócio e nível funcional. Para desenvolver estratégias que atendam aos quatro níveis organizacionais, é preciso colocar informações substanciais sobre estes níveis sob o exame e atenção detalhada dos dirigentes, dos gestores estratégicos. Essa visão permitirá formular, implementar e controlar estratégias específicas de interação entre organização e ambiente de forma competitiva que resultarão em um desempenho acima da média (Wit & Meyer, 2010).

Desse modo, na Figura 1 é apresentada uma visão hierárquica dos quatro níveis corporativos da organização, classificados por nível de ambiente e com seus respectivos modelos de análise ambiental e indicadores (não exaustivos). Os dados fornecidos pelos indicadores servirão como informações estratégicas para a tomada de decisão. Este cenário permite uma melhor compreensão das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo e das forças e fraquezas existentes no ambiente interno.

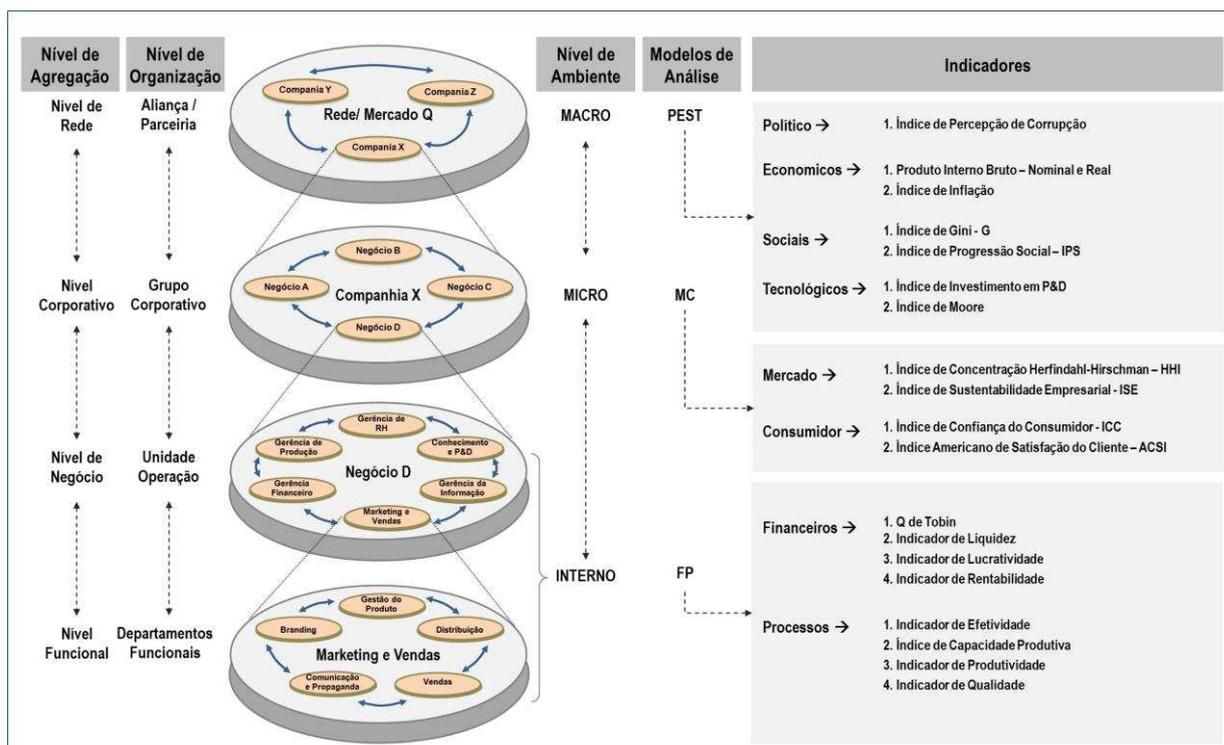


Figura 1 – Níveis do ambiente organizacional e respectivos indicadores.

Fonte: adaptado pelos autores a partir de Wit & Meyer (2010, p. 235).

Os indicadores mensuram o desempenho e auxiliam os gestores na formulação, revisão e implementação da estratégia organizacional. É de grande relevância que os fatores que impactam os resultados da empresa sejam conhecidos e compreendidos segundo o seu contexto. Na proporção adequada e mediante uma apresentação sistematizada, os indicadores fornecem informações consistentes para a tomada de decisão estratégica nos diversos níveis da organização (Nascimento, Bortoluzzi, Dutra & Ensslin, 2011).

3.1 Indicadores do nível de redes – macro ambiente organizacional

A inteligência competitiva de uma organização consiste em direcionar as “atividades de apoio à direção com o objetivo de interpretar as informações a respeito de elementos do seu ambiente externo, de maneira a antecipar oportunidades e ameaças” (Buzeiro & Marcondes, 2013, p. 2). O macro ambiente é formado pelos mais variados agentes que interferem, direto ou indiretamente, na estrutura interna da empresa (Oliveira et al, 2015). Por conseguinte, os indicadores relacionados a esse macro ambiente são de extrema significância e devem ser conhecidos pela organização para orientação da estratégia. Alguns desses indicadores foram aqui categorizados segundo o modelo de análise do macro ambiente PEST, contemplando as seguintes variáveis externas: Política, Economia, Social e Tecnológica.

3.1.1 Política

A política tem o potencial de gerar um grande efeito para o desenvolvimento e competitividade de uma organização, apresentando muitas oportunidades juntamente com muitos riscos. Nessa análise, é imprescindível compreender quais são as tendências políticas e o posicionamento dos líderes de Estado que podem influenciar, direta ou indiretamente, o setor de atuação da organização. Os fatores políticos incluem a estabilidade do estado, a corrupção, as tendências de regulamentação; a política tributária, os regulamentos de comércio exterior e o desenvolvimento de políticas e bem-estar da comunidade (Kolios & Read, 2013; Gregorié, 2014; Rastogi & Trivedi, 2016).

Índice de Percepção de Corrupção : relacionado ao Índice de Percepção de Corrupçãoⁱ, existe a Transparency International que é uma organização formada por membros de diversos países, com a missão de acabar com a corrupção e promover a transparência, responsabilidade e integridade em todos os níveis e setores da sociedade, pautados nos valores essenciais como: transparência, responsabilidade, integridade, solidariedade, coragem, justiça e democracia. Essa organização visa um mundo em que o governo, a política, os negócios, a sociedade civil e o cotidiano das pessoas estejam livres da corrupção (Moreira, 2018).

O parâmetro de análise deste índice é entre 0% e 100%, em que 0% indica nível máximo de corrupção e 100% um país sem corrupção. O cálculo é baseado em 13 fontes de dados colhidos: política e avaliação institucional, indicadores de governança sustentável, índice de transformação, taxa de risco do país, pesquisa de opinião executiva e do fórum econômico, inquéritos e variáveis de democracia (Moreira, 2018).

3.1.2 Economia

A macroeconomia é a área que estuda as relações da economia com a sociedade e está dentro do seu perímetro os itens que alteram a situação econômica de um ambiente. Os principais indicadores de desenvolvimento econômico contemplam a variação do PIB, taxas de juros, moeda em circulação, inflação e desemprego (Gregorié, 2014).

O PIB é um indicador constituído pela soma do valor de mercado de todos os bens finais provenientes da agricultura, indústria e serviços produzidos durante um período específico (Mattedi et al., 2015). A variação desse indicador é diretamente influenciada pelo consumo da população, aumentando à medida que esse consumo aumenta e vice versa. Outra influência direta no PIB provém dos investimentos das empresas e juros altos que inibem o investimento das empresas, impactando no crescimento do PIB. Os gastos do governo e obras públicas que impulsionam a economia influenciam o PIB positivamente, pois geram emprego e demanda insumos. Por fim, as exportações impactam e fazem o PIB crescer, pois, geram entrada de recursos que podem ser utilizados para investimentos e consumo. Assim, esse indicador mostra se a economia está produzindo mais ou menos riqueza.

PIB – Produto Interno Bruto – Nominal e Real: esses são os dois métodos utilizados para mensurar a variação do PIB em um determinado período. O PIB Nominal, ou a preços correntes, é obtido considerando a inflação do período. Entretanto, a inflação pode camuflar uma situação real da economia. Assim, o PIB Real permite uma avaliação em termos reais da variação do PIB. Também conhecido como PIB a preços constantes, o PIB Real adota o mesmo preço do ano base para os demais anos. O cálculo de ambos se dá pelo somatório dos valores de bens e serviços finais, como apresentados pelas expressões matemáticas (1) e (2).

$$PIB_{Nominal} = \sum_i^n p_t^i q_t^i \quad (1)$$

$$PIB_{Real} = \sum_i^n p_0^i q_t^i \quad (2)$$

Sendo: n número de bens e serviços finais; q_t^i quantidade transacionada do bem ou serviço i no período t ; p_t^i preço do bem ou serviço i no período t ; p_0^i preço do bem ou serviço i no período base.

Outra informação importante é o **Índice de Inflação** que afere a variação média dos preços de diversos produtos em um determinado período. Um dos Índices de Inflação é o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo). Esse índice é calculado pelo IBGE e mede a variação do preço de produtos e recursos essenciais para o dia-a-dia das pessoas, como um termômetro de avaliação do poder de compra. No cálculo do **IPCA**ⁱⁱ consideram-se as famílias com renda de 1 a 40 salários mínimos.

3.1.3 Social

O cenário social retrata as características da comunidade na qual a organização se encontra inserida e que podem afetar diretamente o seu desempenho. Fatores como aspectos

demográficos, distribuição de renda, mobilidade social, mudanças no estilo de vida, comportamentos e atitudes em relação ao trabalho e lazer, consumismo e nível educacional (Gregorié, 2014) precisam ser conhecidos para que seja definida uma estratégia organizacional mais efetiva. Assim, o IDH e os índices de Gini e Progressão Social podem ser uma importante informação.

Índice de Gini (G): o Índice de Gini (G)ⁱⁱⁱ, criado por Conradi Gini, em 1912, é utilizado para medir o nível de desigualdade na distribuição de renda de um país e representa a distância entre a renda dos mais pobres em relação a renda dos mais ricos. O índice é avaliado por meio de uma escala de 0 a 1, em que, 0 indica 100% de igualdade na distribuição das rendas de um local (todos tem a mesma renda) e 1 indica que a renda é 100% concentrada em uma única pessoa (as demais pessoas não possuem renda alguma). Ambos são extremos ideais que, em vias de regra, não é comum (IPECE, 2007; Ende, Wakulicz & Zanini, 2010; Silva, 2016).

A distribuição acumulada da proporção da renda e população é representada graficamente pela Curva de Lorenz. O cálculo do índice se dá, primeiramente, pela criação da curva com a distribuição das rendas (em %) no eixo de Y e da quantidade acumulada da população (em %) no eixo de X. A união dos pontos de intercessão de X e Y resulta na Curva de Lorenz. Quanto maior for o desvio da Curva de Lorenz em relação à linha hipotética de igualdade, maior será a desigualdade na distribuição das rendas entre os membros da população. O valor do Índice de Gini, por definição, é uma relação entre a área de desigualdade (α) e a área do triângulo (Δ), com a seguinte expressão matemática (3):

$$G = \frac{\alpha}{0,5} = 2\alpha \quad (3)$$

Sendo: α área da desigualdade de renda entre os membros da população. O índice mostra a maior ou menor concentração da riqueza produzida, oscilando entre 0 e 1 ($0 \leq G \leq 1$). Quanto mais próximo da unidade, maior a concentração de riqueza ocorrendo o inverso quando o índice aproxima de zero.

Cumprir destacar que esse índice não avalia a oportunidade e o potencial da ascensão social (estrutura de classe social que apresente barreiras à mobilidade ascendente), justamente por mensurar a desigualdade apenas em termos estatísticos sem considerar o poder de compra de determinada renda dentro do território analisado (como comparar dois índices iguais de países diferentes sendo que um é rico e o outro pobre). O Índice de Gini pode ser utilizado para análise de diversos processos de concentração como, por exemplo, o nível de concentração das ações de uma empresa em mãos de poucos acionistas (IPECE, 2007; Silva, 2016).

Índice de Progresso Social (IPS): o IPS^{iv}, criado por uma equipe sob o comando de Michel Porter, mede o desempenho dos países, por meio de seus pontos fortes e fracos, em relação a uma ampla gama de aspectos de desempenho social e ambiental relevantes para o desenvolvimento econômico. Esse índice fornece aos governos e empresas as ferramentas para monitorar o desempenho social e ambiental de maneira rigorosa para melhor embasar decisões de investimentos e de políticas públicas. De fato, ele fornece uma estrutura concreta para entender e priorizar ações que promovem o desempenho social e econômico (Mattedi, 2015; Porter, Stern & Green, 2017).

Baseado em um modelo holístico, o índice define o progresso social baseado em indicadores com características exclusivamente sociais e ambientais, com medição de resultados, aplicabilidade e relevância para todos os países. O índice é composto por três dimensões que, por sua vez, são compostas por outros quatro componentes cada uma. O cálculo é feito por meio de uma média simples do resultado de cada uma das dimensões, que

por sua vez, são a média simples de seus quatro componentes (Social Progress Imperative, 2017). A expressão matemática (4) mostra como obter-se o Índice de Progresso Social.

$$IPS = \frac{NHB \left(\frac{\sum_{i=1}^4 A_i}{4} \right) + FBE \left(\frac{\sum_{i=1}^4 B_i}{4} \right) + OP \left(\frac{\sum_{i=1}^4 C_i}{4} \right)}{3} \quad (4)^v$$

O *NHB* é composto pelas dimensões de Necessidades Humanas Básicas que avalia o grau em que um país atende as necessidades básicas da população e é constituído pelo grau de nutrição e cuidados médicos básicos, água e saneamento, moradia e segurança pessoal ($\sum_{i=1}^4 A_i$). O *FBE* está relacionado aos Fundamentos de Bem-Estar, constituído pelo nível acesso ao conhecimento básico, à informação e a comunicação, saúde e bem-estar e à sustentabilidade dos ecossistemas ($\sum_{i=1}^4 B_i$). Por fim, o *OP* é constituído pelos direitos individuais, liberdades e escolhas individuais, tolerância e inclusão e o acesso à educação superior ($\sum_{i=1}^4 C_i$).

As pontuações atribuídas a cada um dos 12 componentes e das três dimensões resultantes são obtidas por meio da utilização de uma escala cujos limites são 0 (pior desempenho) e 100 (melhor desempenho). O IPS é então calculado por meio de uma média aritmética simples das três dimensões e pode ser utilizado para apresentar uma taxonomia dos países estudados (Mattedi, 2015).

3.1.4 Tecnológica

Acompanhar a evolução tecnológica permite viabilizar a criação de vantagens competitivas frente às questões que podem afetar os rumos da organização. Além de ser um fator determinante do PIB, devido aos investimentos, a inovação tecnológica é de extrema importância para o desempenho do país no comércio internacional. Porém, requer-se gastos do governo em pesquisa e esforços em direção a avanços tecnológicos, novas descobertas e desenvolvimento; taxa de transferência de tecnologia para outros países; e, direcionadores de tendências como a Lei de Moore (Gregorié, 2014).

Índice de Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (IP&D): o IP&D^{vi} contempla a medição de investimento em pesquisa e desenvolvimento tecnológico e pressupõe investimentos em gestão do conhecimento. Representado em porcentagem, seu cálculo se dá pela razão entre o valor total de gastos destinado a P&D e o PIB do período, como apresentado na expressão matemática (5).

$$IP\&D = \frac{GP\&D}{PIB} \quad (5)$$

Sendo: *IP&D* porcentagem do PIB destinado para investimento em P&D; *GP&D* total de gastos com P&D no período; *PIB* do período analisado.

Índice de Moore: por outro lado, a Lei de Moore, considerada um barômetro tecnológico, surgiu das observações de Gordon Earl Moore, em 1965, quando verificou que circuitos integrados seriam o caminho para produtos mais baratos. Essa lei possibilitou medir a tendência de inovação e desenvolvimento da indústria de semicondutores e, basicamente, se resumiu em explicar como o número de transistores, que podem ser colocados em uma mesma área do circuito integrado, dobraria a cada 18 meses pelo mesmo custo de fabricação (Braga, 2009). Moore analisou o custo por componentes versus a complexidade do circuito. Ele verificou que havia um custo mínimo de fabricação por componente que foi alcançado usando um determinado grau de complexidade. Quando essa era menor ou muito acima da ideal, o custo aumentava. Moore percebeu que o custo mínimo por componente diminuía rapidamente ao longo dos anos, 1959 a 1965, à medida que a tecnologia de fabricação melhorava (Moore, 1965, 2006, D'Emidio, 2009).

Assim, por meio dessa observação, Moore fez projeções para os próximos anos, considerando o modelo de dispositivo existente na época. As três projeções de Moore realizadas em 1965 e 1968 foram: 1ª) Custo de fabricação por componente versus número de componentes por circuito integrado. 2ª) Número de componentes em um circuito integrado ao ano. 3ª) Custo de aquisição por componente versus número de componentes por circuito integrado (Moore, 2006).

Segundo Moore (1965, p. 115), a complexidade do processo para obter “um mínimo custo de componentes tem crescido numa taxa que se aproxima do fator dois por ano. Certamente, em curto prazo, espera-se que essa taxa continue, senão aumente. ... [podendo permanecer] constante por pelo menos 10 anos”. Segundo o autor, os custos unitários de equipamentos de processamento caíam à medida que sua capacidade de armazenamento aumentasse. Com isso, Moore concluiu que a taxa de aumento da densidade de componentes deveria ser tal que dobraria a cada 18 meses ou quadruplicaria a cada 3 anos.

Contribuições importantes desta lei para o desenvolvimento tecnológico foram percebidas uma vez que: a) empresas de tecnologia a utilizaram para definir suas metas de desenvolvimento, uma vez que, é possível prever o que será desenvolvido pelos concorrentes nos próximos 18 meses. Isso impulsiona a busca pela inovação sob pena de sucumbir à concorrência; b) a sua aplicação se dá a vários segmentos da indústria de processadores como de computadores, máquinas digitais, telefonia, dentre outros; e, c) a redução dos custos das inovações as tornaram cada vez mais acessíveis, o que influencia o comportamento social e econômico (Braga, 2009; Rojas, 2012).

A Lei de Moore tornou-se uma teoria para previsão de horizontes, ajudando toda a indústria de tecnologia a coordenar seu progresso. Entretanto, segundo D’Emidio (2009), durante a década de 2000, essa lei passou a exigir adaptações para continuar sendo utilizada como ferramenta preditiva. Em 2002, Moore recebeu a medalha Freedom, nos EUA.

3.2 Indicadores do nível corporativo – micro ambiente organizacional

O ambiente externo micro das organizações é formado pelos agentes próximos ao setor de atuação da empresa como os clientes, sociedade local, fornecedores, concorrentes e outras instituições. Conhecer esse ambiente permite que os dirigentes possam desenvolver estratégias adequadas para gerar vantagem competitiva e se diferenciar de seus concorrentes (Porter, 1986). Neste contexto, indicadores relacionados a esse ambiente micro são de extrema significância e devem ser conhecidos pela organização para orientação da sua estratégia de atuação. Alguns desses indicadores foram aqui categorizados segundo o modelo de análise do micro ambiente MC, contemplando as seguintes variáveis externas: Mercado e Consumidor.

3.2.1 Mercado

Mercados concentrados ou centralizados, também conhecidos como mercados oligopolizados, são resultantes de algum grau de concentração de capital (Silva, 2016). Três indicadores importantes foram identificados por esse estudo e estão relacionados ao nível de concentração das empresas no mercado e o índice de sustentabilidade empresarial.

Herfindahl-Hirschman (HHI): Criado por Orris C. Herfindahl e Albert O. Hirschman, esse indicador é considerado uma das principais formas de análise de concentração de uma empresa em um determinado setor e é definido pela soma dos quadrados da participação percentual de cada empresa em relação ao tamanho total do setor (*market share*) (Oliveira, 2014; Chiapinoto et al., 2017). Este indicador leva em conta todas as empresas do setor e é calculado pela expressão matemática (6).

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (6)$$

Sendo: n número total de empresas do setor; S_i parcela de participação no mercado i ; e $i = 1, 2, 3, \dots, N$, um tipo de empresa em um dado mercado. Uma das grandes vantagens deste indicador é que, quando a parcela de participação de cada empresa é elevada ao quadrado (S^2), ele considera seu tamanho relativo, pois, atribui maior peso às empresas com as parcelas de participação maiores, e menor peso para as de menor participação (Bittencourt et al., 2015). A Tabela 1 apresenta um parâmetro que pode ser utilizado para avaliar o resultado do HHI.

Tabela 1 – Parâmetro de classificação de mercado a partir do resultado do HHI.

Concentração	HHI	Interpretação
Concorrência perfeita	HHI próximo de zero	Empresas com participação igualitária no mercado; com baixo <i>market share</i> .
Concentração baixa	$0 \leq \text{HHI} < 1.000$	Não existe preocupação quanto à competição no setor analisado caso ocorra fusão entre empresas.
Concentração moderada	$1.000 \leq \text{HHI} < 1.800$	Existe preocupação quanto à competição se o aumento do indicador é maior ou igual a 100 pontos em relação ao índice calculado anterior à fusão entre empresas.
Concentração alta	$\text{HHI} > 1.800$	Existe preocupação em relação à competição do setor caso a variação do indicador, em relação à situação inicial (pré-fusão), seja igual ou superior a 50 pontos.
Monopólio	$\text{HHI} = 10.000$	Única empresa detém 100% do mercado.

Fonte: adaptado de Ferraz & Fernandes (2008); Silva (2016); Oliveira (2014).

O HHI permite avaliar o grau de concentração de mercado pelo nível de desigualdade de concorrência entre as empresas de um determinado setor e é o mais utilizado pelas autoridades antitruste para monitorar possíveis situações de formação de cartéis e combinações monopolísticas no mercado. Encontrar um indicador que represente fielmente a realidade da intensidade da concorrência é o desafio, pois, a concorrência “é um fenômeno complexo, multidimensional e especialmente, dinâmico, que tende a ter equilíbrio instável no médio prazo” (Oliveira, 2014, p. 1). Assim, é aconselhada a utilização de mais de um indicador de concentração para uma análise do cenário, considerando que as medidas de concentração de mercado são utilizadas para indicar previamente os setores em que se espera que o poder de mercado seja significativo.

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE): outro importante dado a ser considerado na análise do micro ambiente externo é o ISE, criado em 2005. Seu objetivo é “refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com o desenvolvimento sustentável, práticas e alinhamento estratégico com a sustentabilidade empresarial, destacando-as para investidores” (BM&FBOVESPA, 2015, p. 5). Assim, esse índice atua como indutor das boas práticas no meio empresarial brasileiro, criando um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e incentivando a responsabilidade ética das corporações (Guimarães, Rover & Ferreira, 2016).

O ISE é composto por uma carteira teórica de ativos, resultante da análise comparativa, de até 40 empresas. Para fazer parte, é preciso que a empresa esteja entre as emissoras das 200 ações mais líquidas da BM&FBOVESPA e negociadas, no mínimo, em 50% dos pregões dos últimos 12 meses, até a formação da carteira anual. A empresa deve responder, voluntariamente, a um questionário objetivo composto por indicadores sobre sete dimensões (ambiental, econômico-financeira, geral, governança corporativa, mudança do clima, natureza do produto e social). A dimensão ambiental possui peso diferente por empresa conforme seu impacto. Após envio das respostas quantitativas, as empresas são convidadas a apresentar documentos como provas amostrais qualitativas e comprobatórias das respostas do questionário enviado. A avaliação se dá pelo Conselho Deliberativo do ISE, presidido pela

BM&FBOVESPA, que irá selecionar as empresas que compõem a carteira (BM&FBOVESPA, 2015).

Segundo Guimarães, Rover e Ferreira (2016), esse índice é adotado como uma estratégia para empresas que buscam uma boa visibilidade perante seus *stakeholders* por meio de iniciativas e evidências sustentáveis, com intuito de obter vantagem competitiva no mercado.

3.2.2 Consumidor

A razão de ser das organizações se materializa com a existência dos clientes e satisfazê-los é a ordem. A fidelização dos clientes se dá quando a organização consegue satisfazer um grupo de cliente, ou seja, quando os valores e benefícios oferecidos são percebidos por eles. As três dimensões de relacionamento entre o cliente e a empresa são definidos pelo alcance da organização; a riqueza e profundidade do fluxo de informação entre ambos; e afiliação originada de interações úteis que ajudam os clientes encontrarem o que procuram e fornecerem dados sobre suas preferências (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). Neste contexto, dois índices relacionados à confiança e à insatisfação do consumidor devem ser conhecidos pela organização para orientação estratégica.

Índice de Confiança do Consumidor (ICC): o primeiro deles é o ICC. Esse índice é utilizado para projetar mudanças na atividade econômica, por expressar a sensação do consumidor em relação a sua situação econômica pessoal e a do país, no curto e médio espaço de tempo. Tal sensação impacta diretamente o comportamento e atitude em relação ao consumo atual e futuro e é medida por meio de várias perguntas respondidas relacionadas aos fatores econômicos como: a avaliação dos consumidores sobre sua situação financeira, oportunidades de emprego, intenções de despesa e sua opinião sobre as condições econômicas gerais (Karagöz & Aktas, 2015)

O índice levanta outros fatores de interesse do mercado como a intenção de compra de bens duráveis, a evolução dos preços e a capacidade de economizar verso os gastos. Os resultados do ICC^{viii} variam entre 0 a 200 pontos. O índice 100 demarca a fronteira entre a situação de pessimismo e otimismo. Abaixo de 100, a situação é avaliada com pessimismo e acima de 100, com otimismo.

O ICC é calculado sobre uma amostra aleatória de consumidores que é representativa da população e tem como base cinco perguntas integrantes da Sondagem de Expectativas do Consumidor, sendo duas relacionadas ao presente atual de realização da pesquisa – formam o Índice Situação Atual (ISA) – e outras três relacionadas às expectativas futuras – formam o Índice de Expectativas (IE). Segundo o IBRE (2018), os conteúdos são: situação econômica local e financeira da família no momento e nos próximos seis meses; e, intenção de compra de bens duráveis nos próximos seis meses. O cálculo do ICC se dá pelo cálculo da expressão matemática (7).

$$ICC = \sum_{q=1}^5 \left[\frac{Indicador_{q,T}}{5} \right] \quad (7)$$

Sendo: $Indicador_{q,T}$ indicador de cada quesito “q” no total Brasil “T”; $q = 1, \dots, 5$ representa os cinco quesitos que compõe o Índice.

Índice Americano de Satisfação do Cliente (ACSI): o segundo é o ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) desenvolvido por Fornell, em 1994, em conjunto com as instituições *American Society for Quality Control* e a *Faculdade de Administração da University of Michigan*. Esse índice apresenta propriedades fundamentais relacionadas à sua característica genérica para aplicação em qualquer setor e sua capacidade de estabelecer relações de causa e efeito (Angnes, Moyano & Lengler, 2015).

Segunda a proposta de Fornell et al. (1996), o modelo de causa e efeito mostra que os construtos “qualidade percebida”, “expectativas do cliente” e “valor percebido” antecedem o construto central “satisfação global do cliente”. Esse, por sua vez, antecede os construtos

consequentes “reclamações do cliente” e “lealdade do cliente”, de forma que as relações são hipotetizadas. Segundo Moura, Martins e Vale (2014), a variável expectativa tem um efeito positivo para a qualidade e valor percebidos, e também sobre a satisfação global. A qualidade percebida, da mesma forma, contribui para o valor percebido e para a satisfação global.

O valor percebido, determinado pela qualidade percebida e expectativas, atua positivamente na variável de satisfação global. Relacionado aos consequentes da satisfação, o modelo supõe que um aumento da satisfação global do cliente reduz a ocorrência de reclamações e contribui para o aumento da lealdade. Os principais conceitos dos construtos do modelo são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Conceitos do modelo ACSI de Fornell.

Classificação	Construto	Definição
Antecedentes	Expectativa	Reflete os desejos dos consumidores e permite comparar aquilo que o cliente esperava receber de serviço e aquilo que ele efetivamente recebeu.
	Qualidade percebida	É a avaliação que o cliente faz do bem físico ou serviço com base em dois fatores: customização e confiabilidade.
	Valor percebido	É a qualidade percebida pelo mercado de um bem físico ou serviço, ajustada pelo seu preço relativo.
Variável Central	Satisfação	É a avaliação realizada pelo cliente de um bem ou serviço, para satisfazer as suas necessidades e expectativas.
Consequentes	Reclamação	É o resultado da insatisfação do cliente com relação a um bem físico ou serviço.
	Lealdade	É a consequência de várias interações entre as partes, nas quais o consumidor adquire confiança nos serviços da empresa.

Fonte: adaptado pelos autores de Angnes, Moyano & Lengler (2015, p. 117).

O resultado final da aplicação desse modelo é um índice, que será calculado por meio de fórmula específica, baseada em três indicadores do construto central de satisfação global, que são: satisfação geral, desconfirmação da expectativa e comparação com o ideal. Este índice deverá ser comparado com os de outras empresas do setor (Moura, Martins & Vale, 2014).

3.3 Indicadores do nível de negócio e funcional - ambiente interno da organização

As estratégias organizacionais voltadas para o ambiente interno visam desenvolver as competências essenciais (formadas pelos recursos tangíveis e intangíveis) que permitem que as organizações criem valor para seus *stakeholders* e, conseqüentemente, obtenham retornos acima da média (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). A medição do desempenho da empresa pode ser definida como um “processo de cálculo da eficiência e da eficácia da ação” gerida pelos dirigentes (Souza & Correa, 2014, p.120). Assim, os indicadores de desempenho e avaliação têm como função identificar se os objetivos determinados pela alta gestão estão sendo alcançados (Veyrat, 2015).

Em função disso, conhecer os processos internos e os fatores que impactam o resultado final, permitirá que a empresa estabeleça objetivos claros e metas bem definidas de desempenho. Nesse contexto, alguns dos KPIs (*Key Performance Indicators*) Financeiros e de Processo mais utilizados para avaliação dos processos internos das organizações são aqui apresentados como variáveis controláveis pela organização.

3.3.1 Indicadores Financeiros

Q de Tobin: o *q* de Tobin, criado por Tobin, em 1969, é um indicador de análise para futuros investimentos. Por meio da razão entre o valor de mercado da empresa e o custo de reposição de seus ativos, esse índice mede o incentivo em realizar novos investimentos com oportunidades de crescimento futuro (Famá & Barros, 2000). Após sua criação, estudiosos buscaram uma aplicação por meio de dados reais que se aproximasse do *q* teórico.

Segundo Colauto, Nogueira e Lamounier (2009), essa aproximação foi proposta por Lindenberg e Ross (1981), por meio da expressão matemática (8).

$$q = \frac{VMA + VMD}{VRA} \quad (8)$$

Sendo: *VMA* valor de mercado das ações ou o capital próprio da empresa; *VMD* valor de mercado das dívidas de curto e longo prazo ou o capital de terceiros empregado; *VRA* valor de mercado para reposição dos ativos ou o desembolso monetário necessário para comprar a mesma capacidade produtiva, com moderna tecnologia e custo mínimo.

No entanto, Famá e Barros (2000) e Colauto, Nogueira e Lamounier (2009) destacam que a obtenção dos valores de mercado exatos para as dívidas e ativos requer um esforço alto, pelo fato dos dados não estarem facilmente disponíveis. Como exemplo, uma das dificuldades para se calcular o valor dos ativos a preço de mercado é justamente a não existência de um mercado de ativos para bens usados. Nesse caso, os ativos deveriam ser ajustados pelo valor contábil considerando: a variação dos preços na economia, variação tecnológica do período e depreciação real (não a contábil) dos ativos.

Assim, Colauto, Nogueira e Lamounier (2009) chamam a atenção para o fato de que estudos comprovaram uma similaridades nos valores de *q* de Tobin encontrados pelo cálculo da expressão matemática (8), proposta por Lindenberg e Ross (1981), e a expressão matemática (9), proposta por Chung e Pruitt (1994)^{viii}. Segundo os autores, a expressão (9) é mais conservadora quanto à exigência de esforços para obtenção das informações e baseada nos valores contábeis da empresa, exceto para o valor de mercado das ações.

$$q = \frac{VMao + VCap + VCDlp + VCest + VCDcp + VCRcp}{AT} \quad (9)$$

Sendo: *VMao* valor de mercado das ações ordinárias; *VCap* valor contábil das ações preferenciais; *VCDlp* valor contábil da dívida em longo prazo; *VCest* valor contábil dos estoques; *VCDcp* valor contábil das dívidas em curto prazo; *VCRcp* valor dos recursos atuais, do ativo circulante; e, *AT* Valor do ativo total.

Segundo Famá e Barros (2000), pelo fato do *q* de Tobin representar uma razão entre dois valores sobre o mesmo grupo de ativos, é esperado que seu valor seja $q=1$. Assim, “se o valor de mercado for maior que o custo de reposição ($q>1$), então vale a pena investir, caso contrário ($q<1$) a empresa não deveria fazer o investimento. Portanto, a investimento é uma função crescente da relação *q*” (Kammler & Alves, 2004, p. 2).

Segundo Colauto, Nogueira e Lamounier (2009), o *q* de Tobin captura informações não mensuradas pelos indicadores financeiros e econômicos convencionais, o que reforça sua utilização para análise interna da organização e estudos setoriais.

Adicionalmente, os indicadores econômicos e financeiros permitem diagnosticar a *performance*, em termos de equilíbrio e saúde financeira, e compreender o real desempenho da organização. As informações utilizadas para o cálculo desses indicadores estão disponíveis no Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado. Os mais utilizados para análise financeira das organizações são os de liquidez, lucratividade e estrutura de capital. Para análise da situação econômica têm-se os indicadores de rentabilidade (Ribeiro & Boligon, 2009; Nascimento et al, 2011; Correia, Silva & Martins, 2017; Vieira et al., 2017).

Liquidez: esses indicadores, apresentados na Tabela 3, avaliam a capacidade de liquidação das obrigações da empresa de forma imediata, se necessário. Considerado um indicador importante. Uma variação nesses índices em relação aos períodos anteriores, deve ser motivo de análise pelos gestores.

Tabela 3 – Indicadores de Liquidez.

Indicadores	Fórmula	Representa	Resultado
Liquidez Geral (LG)	$LG = \frac{AC + RLP}{PT}$	Quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direitos no curto e longo prazo.	Quanto maior melhor
Liquidez Corrente (LC)	$LC = \frac{AC + RLP}{PT}$	Quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direitos no curto prazo.	
Liquidez Seca (LS)	$LS = \frac{AC + RLP}{PT}$	Quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direitos no curto prazo, sem os estoques.	

Fonte: elaborado pelos autores a partir da teoria.

Sendo: AC Ativo Circulante; RLP Realizável em Longo Prazo; PT Passivo Total. Análise dos resultados, considerando o prazo de cada indicador: se > 1 , folga no disponível para possível liquidação de obrigações; se $=1$, valores dos bens, direitos e obrigações equivalentes; se < 1 , se preciso, não haveria disponibilidades para liquidar as obrigações.

Lucratividade: esses indicadores, apresentados na Tabela 5, permitem avaliar a eficiência operacional da organização, demonstrando, em percentual, o ganho com a atividade realizada e faturada. Sendo: CMV Custo Mercadoria Vendida; DVF Despesas Variáveis e Fixas.

Tabela 5 – Indicadores de Lucratividade.

Indicadores	Fórmula	Representa	Resultado
Lucro Bruto (LB)	$LB = \left[\frac{(Vdas - CMV)}{Vendas} \right] * 100$	Percentual que sobrou das vendas menos o custo das mercadorias vendidas.	Quanto maior melhor
Lucro Líquido (LL)	$LL = \left[\frac{(Vdas - CMV - DVF)}{Vendas} \right] * 100$	Percentual que sobrou das vendas menos o custo das mercadorias vendidas, despesas variáveis e fixas.	

Fonte: elaborado pelos autores a partir da teoria.

Rentabilidade: esses indicadores, apresentados na Tabela 4, representam a margem de rendimento que uma empresa recebe relacionado ao rendimento com a execução de suas atividades. Esses indicadores indicam se a estratégia adotada pela gestão está no caminho certo e auxilia na tomada de decisão quanto a novos investimentos. Sendo: LL Lucro Líquido; AT Ativo Total; RV Receita de Vendas; PL Patrimônio Líquido.

Tabela 4 – Indicadores de Rentabilidade.

Indicadores	Fórmula	Representa	Resultado
Rentabilidade do Ativo (RA)	$RA = \frac{LL}{AT}$	Eficiência da aplicação dos ativos e os lucros gerados por eles	Quanto maior melhor
Capital Giro (CG)	$CG = \left(\frac{RV}{AT} \right) * 100$	O total de vendas realizadas com o ativo da empresa.	
Rentabilidade Patrimônio Líquido (RPL)	$RPL = \left(\frac{LL}{PL} \right) * 100$	O lucro ou prejuízo líquido obtido com relação ao montante investido pelos acionistas.	

Fonte: elaborado pelos autores a partir da teoria

3.3.2 Indicadores de Processo

A organização, por meio de suas capacidades dinâmicas, funciona estruturada por processos que transformam os insumos (entradas) em serviços ou produtos (saídas) e são autorregulados pelos *feedbacks* (retroação). Com a globalização, a ênfase na produtividade passa da eficiência na execução das tarefas para a efetividade no alcance dos objetivos; a excelência e a alta performance nos processos internos deixam de ser requisitos de luxo para se tornarem condição de sobrevivência e continuidade do negócio. Assim, alguns indicadores

apresentados na Tabela 6 foram identificados como contundentes para manutenção efetiva de uma boa *performance*.

Tabela 6 – Indicadores de processo.

Indicadores	Representa
Efetividade	Conjugação entre os indicadores de eficácia (relação entre os resultados obtidos e os resultados pretendidos) e eficiência (relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados para obtê-los).
Capacidade Produtiva	Relação entre a quantidade que se pode produzir e o tempo para que isso ocorra.
Produtividade	Relação entre as saídas geradas por um trabalho e os recursos utilizados para isso, ou seja, a eficiência do processo na obtenção dos resultados.
Qualidade	Relação entre as saídas totais que foram produzidas e as saídas sem defeitos ou inconformidade, adequadas ao uso/consumo, ou seja, a eficácia da empresa em atender as necessidades do cliente.

Fonte: adaptado pelos autores a partir de Veyrat (2015, p. 2); Martini, Zampin & Ribeiro (2015).

Segundo Martini, Zampin e Ribeiro (2015), os indicadores representam um instrumento de monitoramento e avaliação das atividades internas dando a empresa a oportunidade de identificar e implementar melhorias e, assim, estabelecer estratégias efetivas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância do trabalho reside no fato de que o entendimento e a utilização simultânea de múltiplos indicadores permitem aos tomadores de decisão atuarem munidos com um verdadeiro instrumento gerencial e de planejamento organizacional. Nesse sentido, desconhecer a importância do potencial do conjunto de indicadores para retratar a dinâmica da realidade em que a empresa atua é gerenciar norteado apenas pela intuição, o que se torna cada vez mais arriscado à medida que o ambiente empresarial se apresenta mais complexo.

Assegurar a sustentabilidade de *latu sensu* da organização requer um regramento metodológico de gestão. Não há mais espaço para improvisações e amadorismos ingênuos. A evolução da complexidade do ambiente empresarial demanda um conhecimento sistematizado de instrumentos de gestão. A síntese apresenta neste artigo buscou exatamente contribuir nessa direção.

Cabe adicionalmente destacar que um segundo conjunto de indicadores que captem aspectos mais qualitativos da realidade empresarial devem ser concomitantemente utilizados com os indicadores quantitativos aqui apresentados. Nesse sentido, ressalta-se que questões concernentes à motivação das equipes de trabalho, aprendizagem organizacional e satisfação no trabalho são aspectos qualitativos não menos importantes para um entendimento da complexidade implícita na tarefa de gestão.

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.
- 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.
- Campos, V.F. (2004). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. (8ª ed.). (cap. 6, pp. 75-82). Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- 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.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração Estratégica*. (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 Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. *Entendendo o índice de Gini*. Recuperado: 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.
- 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.
- 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.
- Nascimento, S., Bortoluzzi, S. C., Dutra, A., & Ensslin, S.R. (2011). Mapeamento 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.

- 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 progresso social 2017: resumo executivo. *Social Progress Imperative 2017*, Recuperado de: <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.
- Rowe, W. G. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 7-19.
- Rojas, R. (2012). *Gordon Moore and his law: numerical methods to the rescue*. Disponível em <https://www.math.uni-bielefeld.de/documenta/vol-ismp/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 Progresso 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.
- 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.

ⁱ Em uma pesquisa divulgada em 2018, referente aos dados de percepção de corrupção coletados em 2017, o Brasil apresentou um índice de 37%, e o coloca em 96ª posição dos países mais corruptos, num *rank* de 180 países (Moreira, 2018).

ⁱⁱ O IPCA, em março de 2018, fechou em 0,09% (IBGE, 2018). Esse índice é utilizado pelo Bacen para monitorar a inflação.

ⁱⁱⁱ O Índice de Gini do Brasil, divulgado pelo Relatório de Desenvolvimento Humano 2016 da ONU, referente aos dados de 2015, é de 0,515. O que concede ao país a colocação de 79ª posição, dentre os 188 analisados (UNDP, 2016).

^{iv} O Brasil foi classificado como “progresso social médio alto”, em 2017, por apresentar um IPS com uma pontuação de 73,97, que o concede o 43º lugar dentre os 128 países (Porter, Stern & Green, 2017, p. 5).

^v Expressão matemática desenvolvida pelos autores a partir do conteúdo teórico pesquisado.

^{vi} Segundo o MCTIC (2017), em 2015 o Brasil investiu o correspondente a 1,28% do PIB em pesquisa e desenvolvimento.

^{vii} No Brasil o ICC é medido a cada dois meses e, em 2017, caiu 0,4 pontos e fechou em 86,4 pontos. Segundo a sondagem, neste período os consumidores reduziram a satisfação com a situação econômica e mantiveram estáveis as expectativas de curto prazo. O ISA caiu 0,7 ponto percentual e ficou em 73,8 pontos. O Índice de Expectativas (IE) caiu 0,3 ponto percentual e ficou em 95,7 pontos (IBRE, 2017).

^{viii} Segundo Colauto, Nogueira e Lamounier (2009), o resultado do estudo mostrou que, em uma regressão comparativa entre os métodos, no mínimo 96,6% da variação no *q* obtido pelo método de Lindenberg e Ross foi explicado pelo *q* aproximado de Chung e Pruitt. (Chung, K. H., & Pruitt, S. W. (1994). A Simple Approximation of Tobin's *q*. *Financial Management*, 23(3), 70-74.).