

# Uma Análise das Informações Contábeis através de Indicadores de Desempenho no Agronegócio: Um Estudo na Paraíba e no Rio Grande do Sul.

Wenner Glaucio  
Lopes Lucena

Edson Franco de  
Moraes

Luciana Batista  
Sales

Paulo Roberto  
Nobrega  
Cavalcante

Suênia Lopes  
Lucena

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

## RESUMO

*Este estudo lança o olhar para o agronegócio brasileiro, principalmente no que se refere ao uso de indicadores de desempenho na análise empresarial das agroindústrias localizadas no nordeste e no sul do Brasil. Tem por objetivo realizar uma análise comparativa entre os trabalhos sobre agroindústrias gaúchas e paraibanas. Parte-se do pressuposto de que a competitividade do mercado atual exige, cada vez mais, meios de planejamento, avaliação e análise na gestão administrativa e contábil das empresas agroindustriais, apresentando os indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros como uma importante ferramenta para a tomada de decisões. A análise busca perceber nos indicadores de desempenho inerentes aos perfis das empresas abordadas, quais as semelhanças e diferenças que permeiam suas estruturas, investimentos e atuações, elementos de grande relevância para a tomada de decisões entre gestores e dirigentes na organização do mercado de agronegócio brasileiro.*

Palavras-Chaves: Agronegócio. Indicadores de desempenho. Informações contábeis.

## 1. Introdução

Este trabalho tem por objetivo analisar alguns pontos que permeiam o debate sobre a Gestão Empresarial em Agronegócio, principalmente no que tange a discussão acerca dos indicadores de desempenho em agroindústrias.

O agronegócio caracteriza-se pela exploração do solo, seja através de atividades agrícolas (culturas hortícolas, forrageiras e arboricultoras), pecuárias (atividades zootécnicas, que abrangem a criação de animais para o corte ou para a extração de sêmen) ou mesmo atividades agroindustriais (atividades referentes ao beneficiamento do produto agrícola, à transformação dos produtos zootécnicos e agrícolas).

O interesse deste trabalho recai sobre este último aspecto apontado, qual seja, as características inerentes às atividades agroindustriais, uma vez que na contemporaneidade esta abordagem tem sido alvo de inúmeros interesses científicos, devido às atuais condições climáticas, territoriais e estruturais do país<sup>1</sup>. De acordo com Amorim (2005:11):

*O agronegócio no Brasil vem crescendo quantitativa e qualitativamente, buscando não apenas o mercado nacional, mas também as exportações. Espaços estão*

---

<sup>1</sup> O Brasil se situa como o segundo maior rebanho bovino e o maior produtor de cana de açúcar do mundo.

*surgindo tanto para a ampliação dos mercados existentes, como para a conquista de novos (...). Associando-se a isso, a flexibilização cambial e a competitividade dos produtos agropecuários brasileiros tornam tais produtos mundialmente competitivos sob a ótica de mercado.*

O estudo aqui apresentado basear-se-á nos indicadores de desempenho destinados à Gestão Empresarial no Agronegócio, partindo-se do pressuposto de que a eficiência sobre as tomadas de decisões têm importante papel nos rumos que as empresas agroindustriais dão a seus investimentos e sua operacionalidade no mercado.

Devido às limitações espaço-temporais, este estudo assumiu proporções modestas e simplificadas, tendo em vista a multiplicidade de eventos que o objeto de estudo suscita. Inicialmente, discorreremos sobre a importância de se realizar a presente análise, bem como apresentaremos as teorias construídas sobre o assunto, os objetivos e a forma como a pesquisa foi realizada. Em um momento posterior buscaremos fazer uma incursão sobre os dados analisados, oferecendo ao leitor uma reflexão sobre as semelhanças e diferenças do setor de agronegócio nas diferentes regiões do país nas quais os trabalhos estudados se debruçam. As considerações finais fecham as discussões levantadas no decorrer deste trabalho.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo geral**

Identificar as semelhanças e diferenças na aplicabilidade de indicadores de desempenho em empresas agroindustriais do Nordeste e do Sul do Brasil.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Realizar um balanço teórico-metodológico de estudos sobre agronegócios.
- Fazer uma análise comparativa sobre os elementos valorizados para a avaliação do desempenho na agroindústria, de acordo com as peculiaridades das Empresas citadas no trabalho.
- Identificar quais as especificidades regionais em relação às principais atividades desenvolvidas pelo agronegócio predominante nos dois estados analisados.
- Verificar a relativa importância dada ao investimento em ferramentas de controle e análise de desempenho entre as empresas abordadas.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

O agronegócio consiste na soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles (BATALHA, 1997). No caso brasileiro, o aumento e a competitividade da produção agrícola e pecuária vem refletindo cada vez mais no melhoramento do

agronegócio no país, gerando cada vez maior produtividade. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2006), neste sentido, o caracteriza como moderno, eficiente e competitivo, além de ser uma atividade prospera, segura e rentável. Essas características situam o agronegócio brasileiro como uma das principais competências econômicas nacionais, respondendo por um em cada três reais gerados no país.

Concomitantemente a isso, a era da informação vem ampliando a visão das empresas agroindustriais e provocando uma mudança no paradigma da era industrial. Neste sentido, a gestão do conhecimento tem crescido em importância nos últimos cinco anos, consolidando-se hoje como forte tendência na área de gestão empresarial. (STOLLENWERK, 2001)

A falta de estratégia empresarial tem sido um problema muito encontrado nas Organizações na atualidade, prejudicando o alcance dos objetivos táticos e operacionais, que visam o desempenho da empresa. Para tal, é necessário que haja o controle desse desempenho através de indicadores que visam à quantificação de critérios como eficiência, qualidade, flexibilidade, inovação, entre outros.

Teoricamente, indicadores de desempenho podem ser definidos como meios utilizados para quantificar a eficiência e a eficácia de uma tomada de decisão feita pela empresa, ferramentas centrais que permitem o acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e possibilitam o planejamento de ações, visando melhorias de desempenho (RODRIGUES, SCHUCH E PANTALEÃO, 2003).

Barcellos (2002) e Miranda (2001) ressaltam que a preocupação com o desempenho das empresas sempre existiu, porém, durante muito tempo, as empresas possuíam apenas índices ou indicadores financeiros obtidos da contabilidade da empresa, nos quais se baseavam para suas tomadas de decisão.

Apenas há duas décadas, com as mudanças tecnológicas ocorridas no ambiente operacional e com a competição globalizada, percebeu-se insuficiência nestes indicadores (como falta de flexibilidade, elevado custo, dificuldades de quantificação dos melhoramentos em termos monetários, desatualização, etc.), podendo levar a distorção do desempenho da empresa e à sugestão de ações que não necessariamente criam valor. Outras variáveis, então, passaram a assumir também lugar de destaque na tomada de decisões, despertando a atenção dos gestores. São elas: satisfação dos clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas, etc.

Os indicadores financeiros são fundamentais, desde que estejam em conformidade com a estratégia empresarial. Na atualidade, porém, novas medidas de desempenho, muitas vezes não financeiras, tornam-se necessárias, pois índices inerentemente financeiros não conseguem mais avaliar as empresas de forma adequada. Seguindo este raciocínio, Macedo e Silva (2004) afirmam que os métodos que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, já que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas naturezas.

Neste contexto, um dos desafios da gestão empresarial contemporânea na avaliação do desempenho é a consideração de valores não financeiros, baseando-se, porém, em dados financeiros, que possam resultar em percepções de curto prazo da situação das organizações (WALTER, BORNIA E KLIEMANN NETO, 2000).

A determinação sobre quais as medidas que devem ser realizadas e avaliadas não é fácil. Vai depender da complexidade do processo que se deseja avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa de uso gerenciais posterior destes dados.

Alguns aspectos devem ser considerados na obtenção de um conjunto de medidores, para assim formar uma estrutura coerente e para que sejam efetivos. Alguns desses atributos são: relevância; clareza e objetividade; confiabilidade; possibilidade de serem controlados pelas ações e capacidade de medir a eficiência, eficácia e a efetividade.

Segundo Gonçalves e Neto (2000), o sistema de indicadores de desempenho deve ser desenvolvido com a preocupação de inclusão de medidas internas e externas à organização. Além disso, as medidas devem expressar as conseqüências dos esforços do passado, equilibradas com medidas que determinam o desempenho futuro.

Os indicadores de desempenho podem ser classificados em indicadores de qualidade ou indicadores de produtividade. De acordo com Paula e Ichikawa (2002), os indicadores de qualidade referem-se à satisfação dos clientes, já os indicadores de produtividade referem-se ao desempenho de diferentes processos no interior de uma empresa, relacionando-se com a maneira pela qual são utilizados os recursos disponíveis.

Para Takashina e Flores (1997), os indicadores podem funcionar tanto no planejamento, através do estabelecimento de metas quantificadas, desdobrando-se para a organização; como também podem funcionar no controle dos processos, onde seus resultados agem na realização de uma análise crítica do desempenho da organização. Proporcionando tomadas de decisões e um possível replanejamento. Neste sentido, para os mesmos autores, as principais fases da internalização dos indicadores de desempenho são: preparação; definição; das metas; implantação do sistema de informação, análise dos dados; uso e análise dos resultados; avaliação e melhoria.

Os modelos de controle e análise de desempenho do ponto de vista estratégico, em suma, devem ser capazes de traduzir a missão da empresa e contemplar outras perspectivas além da financeira tradicional, para desta forma, garantir o sucesso dos negócios.

#### **4. JUSTIFICATIVA**

O avanço tecnológico característico da globalização que age sobre todas as esferas da vida moderna, influenciando, inclusive as atividades agroindustriais, exige, cada vez mais, processos diferenciados para a compreensão, planejamento, avaliação e análise na atividade administrativa e contábilística de um setor empresarial.

Hoje, o setor de agronegócios movimenta grande parte das pequenas cidades brasileiras, ocupando também espaço em áreas urbanas e rurais de grandes cidades de algumas regiões do país, através da implantação de agroindústrias e do uso de tecnologias cada vez mais avançadas no desenvolvimento das culturas, como irrigação, acondicionamento, refrigeração, entre outros.

Callado (2005), citando Marion, Santos e Segatti (2002), afirma que o principal papel do Administrador Rural é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando maximizar os lucros como também a motivação e o bem-estar dos seus empregados. A contabilidade, neste sentido, presta serviços aos gestores que atuam no agronegócio, não somente nos aspectos financeiros, mas também nas demais questões de grande importância para formular, reformular ou avaliar o processo administrativo de suas organizações.

O agronegócio brasileiro, porem, ainda se desenvolve a partir da utilização de critérios tradicionais, apresentando um desempenho restrito, considerando-se o seu potencial. A contabilidade rural, dessa forma, é pouco utilizada enquanto ferramenta gerencial, uma vez que é vista sob um prisma de complexidade em termos de sua execução, apresentando baixo retorno prático (CALLADO,2005)

Ao passo em que a maior parte das atividades rurais desenvolve-se irregularmente durante o seu exercício, coloca-se um desafio à gestão, através da tarefa de reduzir ou, pelo

menos, moderar as irregularidades naturais presentes no curso dos trabalhos, buscando reparar as benfeitorias para beneficiar a industrialização dos produtos.

A utilização de indicadores que possam verificar se a missão da empresa esta sendo atingida, neste sentido pode ser fundamental. Para isso, a amplitude dos sistemas de controle de desempenho tem sido modificada a fim de incluir os ativos intangíveis em seu conjunto de indicadores, além dos resultados financeiros.

Os indicadores de desempenho, neste contexto, tornam-se indispensáveis do ponto de vista estratégico de gestão empresarial. Esses medidores são úteis no processo decisório e na criação de valor econômico, tanto presente quanto futuro.

Assim, trazer para a discussão as relações inerentes aos indicadores de desempenho na agroindústria poderá descortinar os processos característicos das práticas administrativas sistêmicas dentro dos negócios agroindustriais e, paralelamente, evidenciar os principais processos produtivos e as estratégias empresariais que consistem não apenas em gerar planos voltados para uma visão de futuro, mas também criar mecanismos de gestão que acompanhem o processo de mudança, permitindo incorporações de novos elementos e correção de rumos durante o processo.

## **5. METODOLOGIA UTILIZADA**

Para a operacionalização do presente estudo realizou-se, inicialmente, um levantamento teórico-metodológico sobre o uso de indicadores de desempenho em análises de Gestão Empresarial no interior dos negócios Agroindustriais, tomando por base os estudos de Economia, Administração e Ciências Contábeis, uma vez que o objeto de estudo aqui apresentado é um tema interdisciplinar, sendo abarcado por diferentes ciências.

Para os fins que este trabalho se propõe, elegemos, entre a bibliografia selecionada, dois trabalhos de pesquisa que melhor adentrassem os conceitos e categorias de indicadores de desempenho estudados, mas que concentrassem seus trabalhos de campo em áreas geográficas diferenciadas. Este esforço teve por intuito buscar suporte teórico para a realização de uma análise comparativa acerca do uso de indicadores de desempenho nos trabalhos estudados.

Os trabalhos escolhidos, neste sentido, foram os artigos: “Utilização de Indicadores de Desempenho em Agroindústrias Paraibanas” (CALLADO, CALLADO E ALMEIDA, 2006), representando o uso de indicadores de desempenho em organizações de um estado nordestino; e “Avaliação de desempenho empresarial: um estudo sobre as agroindústrias do RS” ( CANEPA E LUDWIG, 2004), para a compreensão acerca da análise de desempenho em organizações estabelecidas no sul do país.

Diante da variedade de abordagens que competiria ao estudo, e para o fim de simplificar a pesquisa, decidimos por fechar a análise, concentrando-a em uma variável específica, qual seja: os indicadores de desempenho que remetiam aos perfis diferenciados das empresas apresentadas pelos citados trabalhos.

A análise aqui apresentada, por fim, buscaram perceber, no tratamento diferenciado dado às empresas com características diversificadas, similaridades que as coloquem como pertencentes a dois grupos amostrais, bem como semelhanças e diferenças entre as duas categorias construídas (agroindústrias paraibanas/ agroindústrias gaúchas), de modo a permitir a classificação e a viabilidade do uso de certos indicadores de desempenho, bem como a realidade mercadológica das agroindústrias pesquisadas, de acordo com suas especificidades.

## 6. ANÁLISE COMPARATIVA

Realizou-se, neste espaço, um estudo crítico e comparativo entre dados apreendidos no estudo da análise feita pelos pesquisadores em suas investigações nas agroindústrias paraibanas e gaúchas. Para tal, selecionados quatro indicadores de desempenho usados em ambos os trabalhos, para interpretação e cruzamento dos dados. São eles: Sub-atividades das empresas; tempo de atuação das empresas; elaboração de orçamentos empresariais; principais mercados de atuação.

### 1- Sub-atividades das empresas

Verificou-se que mesmo sendo estados diferentes, existem uma relação e como o Rio Grande do Sul é um estado com capacidade produtiva maior, é observado que existem uma concentração de empresas de grande porte, entretanto, existe um mesmo cenário na Paraíba, só que aplicado as micro e pequenas empresas.

**Tabela 1: Universo e amostra da pesquisa**

<b>Sub-atividades das Indústrias Paraibanas</b>	<b>Universo</b>	<b>Amostra</b>
Laticínios	32	6
Processamento, preservação e prod. de conservas de frutas, legumes e outros	19	3
Moagem e fabricação de produtos amiláceos e rações balanceadas p/ animais	10	2
Torrefação e moagem de café	14	2
Abate e preparação de produtos de carne e pescado	8	3
Produção de álcool	7	1
Produção de óleos e gorduras vegetais e animais	5	2
Fabricação e refino de açúcar	5	2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>21</b>

Fonte: Callado, Callado e Almeida (2006)

**Tabela 2: Universo e amostra de pesquisa**

<b>Sub-atividades das Indústrias Gaúchas</b>	<b>Universo</b>	<b>Amostra</b>
Laticínios	6	2
Produção e comercialização de grãos	12	7
Moagem e fabricação de produtos amiláceos e rações balanceadas p/ animais	2	1
Abate e preparação de produtos de carne e pescado	3	2
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>12</b>

---

Fonte: Canépa e Ludwig (2004).

Percebe-se, a partir da análise das tabelas acima, as especificidades que definem os ramos de atividade das empresas paraibanas e das empresas gaúchas. Estas, preferencialmente, mantêm sua tendência ligada à agropecuária (animais de corte) e à produção de grãos (principalmente arroz). As indústrias paraibanas, paralelamente, demonstram interesse em um maior campo de atividades, concentrando-se, principalmente, na extração e cultivo de frutas, vegetais e grãos.

## **2- Tempo de atuação das empresas**

**Tabela 3 - Tempo de atuação das Indústrias Paraibanas**

<b>Tempo</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Até 10 anos	11	52,4
Acima de 10 anos	10	47,6
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fonte: Os Autores (2007)

**Tabela 4 - Tempo de atuação das Indústrias Gaúchas**

<b>Tempo</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Até 10 anos	4	33,3
Acima de 10 anos	8	66,7
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Cánepa & Ludwig (2004).

Em relação à elaboração de orçamentos, percebe-se que as indústrias gaúchas possuem um interesse maior em relação à preparação de orçamentos para períodos posteriores, obtendo um montante de 100% de utilização de conceitos e conhecimento contábil mais aprofundado, tanto para orçamentos baseados no fluxo de caixa, como também para orçamentos completos. Isso demonstra, concomitantemente, um maior interesse em preparação de orçamentos, principalmente pelo fato da amostra tratar de empresas de grande porte, com faturamento anual em torno de 45 milhões de reais, ou mais.

As indústrias paraibanas, por se tratarem (em maioria) de empresas de micro e pequeno porte, demonstram um desinteresse estimado em 28,6%, mostrando, a partir disto, um despreparo por parte de seus gestores no que se refere à estrutura orçamentária da empresa.

## 7- PRINCIPAIS MERCADOS DE ATUAÇÃO

**Tabela 5- Mercados de atuação das Indústrias Paraibanas**

<b>Mercados</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
<b>Mercado local (próprio do estado)</b>	<b>9</b>	<b>42,9</b>
<b>Mercado nacional</b>	<b>7</b>	<b>33,3</b>
<b>Mercados nacional e internacional</b>	<b>5</b>	<b>23,8</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fonte: Callado, Callado e Almeida (2006).

**Tabela 6 - Mercados de atuação das Indústrias Gaúchas**

<b>Mercados</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
<b>Mercado Local (próprio do estado)</b>	<b>2</b>	<b>16,7</b>
<b>Mercado nacional</b>	<b>6</b>	<b>50,0</b>
<b>Mercados nacional e internacional</b>	<b>4</b>	<b>33,3</b>
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Cánepa & Ludwig (2004).

Analisando as agroindústrias em relação às suas atuações nos mercados locais, nacionais e internacionais, observa-se que 42,9% das indústrias Paraibanas são voltadas apenas ao mercado local, enquanto 33,3% estão voltadas ao mercado nacional e apenas 23,8% atendem ao mercado internacional. Isso revela um mercado predominantemente interno, direcionado para as necessidades locais.

Já no caso das empresas Gaúchas 16,7% das suas agroindústrias atendem apenas o mercado local, enquanto sua maioria abrange os mercados nacionais e internacionais, constituindo uma porcentagem de 50,0% e 33,3% respectivamente, entre a amostra abordada pela pesquisa, totalizando um montante de 83,3% de comercialização de produtos no mercado nacional e internacional. Isso demonstra uma maior abrangência de mercados e clientes, beneficiado até pelo porte das empresas mensuradas.

Diante do que foi explanado acima, e de acordo com os indicadores utilizados na Análise devemos levar em conta as especificidades que definem as distintas regiões e os níveis de classificação de porte, nas quais as agroindústrias abordadas estão inseridas.

Nesse sentido, é evidente uma maior estruturação das empresas de grande porte, situadas no sul do país. Pode-se assim, perceber um maior preparo por parte dos seus dirigentes, representado em um maior investimento com a expansão externa e com a organização interna, que define a operacionalização dos conceitos e dos indicadores de



desempenho, transformando-os em ferramentas de apoio para a tomada de decisões e as exigências funcionais obrigatoriamente dentro das empresas.

No caso da abordagem feita pelas empresas de micro e pequeno porte paraibanas, não pode perceber uma mesma atenção de seus proprietários e diretores acerca das ferramentas conceituais e operantes para a tomada de decisões. Apresenta-se, desta forma, uma falta de preparação mais aprofundada neste quesito, justificada até pela pequena estrutura da maioria dos estabelecimentos, levando a uma menor exigência sobre os indicadores de desempenho para a tomada de decisões, e a um investimento mais escasso em gestores, necessários para o funcionamento de estratégias e análises empresariais, em prol de formas mais tradicionais de organização.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em estudo buscou levantar uma discussão acerca do uso de indicadores de desempenho nas tomadas de decisões que definem os rumos que as empresas agroindustriais dão aos seus investimentos e à sua operacionalização nos mercados locais, nacionais e internacionais. Situa-se como trabalho de avaliação da disciplina contabilidade rural, no que se tange ao tema proposto: Gestão Empresarial em agronegócios.

Trata-se de um trabalho teórico, no qual tomamos por base dois trabalhos empíricos que abordam o tema, porém que o situam em regiões geográficas distintas (Nordeste e Sudeste), para a realização da análise.

Apesar da fundamental importância que permeia a utilização de indicadores de desempenho e o investimento em avaliações contábeis na elaboração orçamentária, na expansão e nas tomadas de decisões, percebe-se que essa preocupação é mais declarada em relação às empresas agroindustriais de grande porte, evidenciando uma mentalidade mais retrógrada por parte das micro e pequenas empresas quanto ao investimento em setores que podem levar à sua estabilidade no mercado competitivo atual.

Por fim, vale salientar que não teve como propósito esgotar a teia de análises que o tema e o objeto suscitam, uma vez que os dados aqui apresentados (como também os retirados da análise<sup>2</sup>) são suscetíveis de inúmeras interpretações. Limitamo-nos, porém, em abordar alguns pontos que permitissem ao leitor promover debates e reflexão acerca das medidas tomadas pelas agroindústrias brasileiras dos mais diferentes portes e áreas de atuação.

## **9. RECOMENDAÇÕES FINAIS**

- Desenvolver esta pesquisa para outros estados
- Aumentar o número de indicadores de desempenho
- Verificar com empresas ou apenas de micro e pequenas empresas, ou então, com as grandes corporações.

---

<sup>2</sup> Os trabalhos citados desenvolveram suas análises a partir de uma variedade de indicadores de desempenho, muitos não abarcados por este trabalho, devido às limitações dadas ao estudo.

## 10. Bibliografia

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira (2005). “*Gestão de Pessoas no Agronegócio*”. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). *Agronegócio*. São Paulo: Atlas.

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto (2002). *Estratégia empresarial*. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.

BATALHA, Mário Otávio (1997). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas.

CALLADO, Antonio André Cunha; MORAES FILHO, Rodolfo Araújo de (2005). “*Gestão Empresarial no Agronegócio*”. In: CALLADO, Antonio André Cunha (Organizador). *Agronegócio*. São Paulo: Atlas.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antonio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo (2006). Utilização de indicadores de Desempenho em Agroindústrias Paraibanas. In: *XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural*, Fortaleza-CE.

CÁNEPA, Daniela; LUDWIG; Vanelli Salati (2004). Avaliação de desempenho empresarial: um estudo sobre as agroindústrias do RS. Disponível em: [http://64.233.187.104/search?q=cachê:YDO2ynO6F6IJ:www.ufrgs.br/necon/lade\(3\).pdf.c%3%A1nepa%22+%22indicadores+de+desempenho%22&hl=pt-BR&gt=clnk&cd=1](http://64.233.187.104/search?q=cachê:YDO2ynO6F6IJ:www.ufrgs.br/necon/lade(3).pdf.c%3%A1nepa%22+%22indicadores+de+desempenho%22&hl=pt-BR&gt=clnk&cd=1). Acessado em: 23 de nov de 2006.

GONÇALVES, Rosana Carmen de Meiroz G. & NETO, Jose Dultra de Oliveira (2000). Sistemas de Controle de Desempenho: Definição e Projeto. *Anais do VII Congresso Brasileiro de Custos*: Recife, PE.

MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; SILVA, Fabrícia de Farias da (2004). Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. In: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 28, Curitiba. Anais. Curitiba: ENANPAD.

MARION, Jose Carlos; SANTOS, Gilberto José dos; SEGATTI, Sonia (2002). *Administração de Custos na Agropecuária*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (2006). *Agronegócio*. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br> Acessado em: 21 de nov de 2006.

MIRANDA, Roberto (2001). *Balanced Scorecard*. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

PAULA, Regina Noemia Cavalin de; ICHIKAWA, Elisa Yoshie (2002). Indicadores de produtividade em cooperativas do Paraná: um estudo comparativo de casos. In: *Encontro*

da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, Salvador. Anais. Salvador: ENANPAD.

RODRIGUES, Luis Henrique; SCHUCH, Cristiano; PANTALEÃO, Luis Henrique (2003). Uma abordagem para a construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard. In: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 27, Atibaia. ENANPAD.

STOLLENWERK, Maria de Fátima Ludovico (2001). Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

WALTER, Fábio; BORNIA, Antonio Cezar; KLIEMANN NETO, Francisco José (2000). Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do Balanced Scorecard. In: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 24, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ENANPAD.