

Sistema de avaliação de desempenho: Uma análise dos indicadores financeiros numa empresa agropecuária para tomada de decisão.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo identificar se a COOPERATIVA AGROPECUARIA DO CARIRI Ltda. utiliza-se de algum tipo de indicador de desempenho, e, ao mesmo tempo mostrar os benefícios que esse tipo de avaliação pode trazer para as empresas em seus processos internos e diante de seus concorrentes. Avaliar o desempenho da cooperativa, através de dados fornecidos pela empresa, utilizando-se de literaturas especializadas quanto às abordagens voltadas para avaliação dos indicadores de desempenho. Para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se o método da análise descritiva, sendo necessário a aplicação de questionário para cada coleta de dados. E após as análises das respostas constatou-se que de acordo, com a pesquisa, o Índice de Liquidez Corrente no ano de 2007, foi 1,52. Observou-se na pesquisa que o índice de Rentabilidade do Ativo no ano de 2007, foi de 23%. De acordo com os dados coletados houve um crescimento no número de clientes de 5% no ano de 2007 em relação a 2006. A expectativa de crescimento para o ano de 2007 foi de 20% e a meta mínima para 2008 é de 10%, e ocupa atualmente o topo do ranking paraibano. Possui uma situação financeira bastante solidificada.

Palavras-Chaves: *Sistema de avaliação de desempenho. indicadores financeiros. Agribusiness.*

1. INTRODUÇÃO

A avaliação, de acordo com o comportamento humano é o exercício de analisar e o do julgar sobre qualquer situação que exija uma apreciação de fatos, idéias, objetivos e também, uma tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada, de acordo com o que foi preestabelecido, encurtando a relação com o processo de gestão e o aspecto qualitativo do desempenho, como uma das principais preocupações ao se avaliar um desempenho.

A expressão avaliação de desempenho, conforme prescreve Pereira (1999), pode assumir diversos significados, em função do sentido conferido ao termo avaliação e do contexto relativo ao desempenho, objeto dessa avaliação. Assim, desempenho, no contexto empresarial, assume diversas dimensões, quando relacionados à empresa em sua totalidade, às suas áreas, às suas funções e aos cargos exercidos, como também aos aspectos operacionais, econômicos e financeiros das atividades e ainda às atividades planejadas e realizadas, que vão impactar num processo de gestão como um meio para se tomar decisões adequadas.

Esse sistema permite comparar o desempenho de um negocio ou atividade com outro de mesma localidade, nacionalidade ou ate mesmo de empresas localizadas no exterior. A missão é identificar os itens que atrapalham e impedem o crescimento da empresa, corrigindo e envolvendo todos esses fatores ligados a empresa, estabelecendo objetivos estratégicos de forma que todos assimilem que eles serão peças-chaves nesse processo, sendo destinados esforços para a criação de uma empresa de sucesso.

É importante a implementação dos indicadores de desempenho para que a empresa trace metas organizacionais, melhorando assim seu desempenho e a qualidade na elaboração dos produtos, reduzindo custos e alterando as atividades operacionais que apresentam problemas no desenvolvimento da empresa. Esses indicadores são muito úteis para o controle e a identificação de necessidades e a melhora no desempenho dos fatores, estes que são relacionados à satisfação dos clientes, empregados, acionistas, sociedade e fornecedores da empresa.

Quando inserida em determinado contexto, como agroindustrial, deve-se procurar um modelo que procure orientar um processo avaliativo de desempenhos, encontram-se ainda dificuldades a sua implementação, que requer, além de sua adequação a esse contexto, formulação de uma estratégia de implantação, sendo esse a grande causa de fracassos na implementação de qualquer modelo de avaliação de desempenho, pois um processo de avaliação não deve ter um fim em si próprio, mas, sim voltado ao contexto que ele se insere objetivando eficácia em um processo de gestão.

A crescente necessidade de uma empresa rural dispor de um sistema eficiente de produção, torna-se necessário a implementação de critérios de avaliação de desempenho que torne o papel da tomada de decisão uma importante ferramenta para uma gestão de sucesso. Assim, Pereira (1999) entende que o principal aspecto a ser considerado na implementação de um sistema de avaliação de desempenhos nas organizações não deve apenas permitir conclusões sobre a qualidade de um desempenho, mas, principalmente, impulsiona-lo ao atendimento de qualidades (eficácia, eficiência) julgadas ideais e desejáveis.

De acordo com Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2006), o conhecimento e tecnologia são instrumentos imprescindíveis ao crescimento sustentável do agronegócio do Brasil. O imenso potencial do agronegócio brasileiro, aliado à capacidade instalada de suas instituições e à reconhecida criatividade de seus pesquisadores, abrem enormes possibilidades de investimentos externos e privados em pesquisa e desenvolvimento no país.

Marion, Santos e Segatti (2002), defendem que o principal papel do administrador rural é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando à maximização dos lucros, à permanente motivação e ao bem-estar de seus recursos humanos.

2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Existem empresas agroindustriais que a avaliação através de indicadores de desempenho é inexistente, o que acarreta em um baixo controle, conseqüentemente em um baixo desempenho frente a concorrentes que utilizam esses métodos de avaliação para a tomada de decisão, e que se utiliza de indicadores financeiros e não financeiros, partindo desde a concepção do produto até o consumidor final.

Um dos grandes problemas é como utilizar esses indicadores de desempenho na empresa, pois esses indicadores irão gerar informações que darão suporte para que o gestor tome decisões corretas quanto aos custos e preços de um produto, funcionários, clientes, distribuidores de vendas e outros tipos de atividades.

Este trabalho tem a missão de orientar as empresas agroindustriais quanto ao benefício na utilização dos indicadores de desempenho, fazendo com que essas informações mostrem o desempenho de uma empresa que tem um modelo de gestão baseado na avaliação de desempenho de todos os seus setores, tornando-os mais competitivos.

Diante do exposto, faz-se a seguinte indagação.

“Será que a COOPERATIVA AGROPECUARIA DO CARIRI Ltda., utiliza-se de indicadores de desempenho para a tomada de decisão”?

3. HIPÓTESES DA PESQUISA

Segundo Salomon (1978, p. 136), “o trabalho científico consiste na investigação e no tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente”.

A pesquisa orienta o desenvolvimento da investigação, através do emprego de métodos mais adequados com a problemática da pesquisa tratada.

Essa pesquisa será realizada através da coleta de dados da COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DO CARIRI Ltda., que servirão para a execução do trabalho científico.

Foram definidas duas hipóteses para uma melhor investigação do problema:

1º Hipótese: Há utilização de algum indicador de desempenho para o processo decisório da empresa.

2º Hipótese: Existe evolução com a implementação desse sistema de avaliação de desempenho.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

O objetivo principal desse trabalho é apresentar uma sistemática para desenvolvimento dos indicadores de desempenho em uma empresa, mostrando quais os benefícios que podem ser alcançados por uma empresa através dessa ferramenta de auxílio a tomada de decisão, traçando o seguinte objetivo:

Analisar o papel dos indicadores de desempenho nas estratégias das empresas, aprimorando as tomadas de decisões, estabelecendo metas para atingir seus objetivos.

4.2 Objetivos Específicos

Avaliar o desempenho da COOPERATIVA AGROPECUARIA DO CARIRI Ltda., através de dados fornecidos pela empresa, utilizando-se de literaturas especializadas quanto às abordagens voltadas para avaliação dos indicadores de desempenho.

São objetivos da pesquisa:

1. Realizar uma revisão bibliográfica sobre o critério de avaliação de desempenho;
2. Avaliar objetivamente a empresa tendo como parâmetros os padrões de desempenho definidos pela empresa;

3. Apresentar resultados como consequência do desempenho que representem a manifestação concreta e objetiva da real situação da empresa;
4. Utilizar referências bibliográficas para definir os indicadores que se enquadram com o tipo de atividade exercida pela empresa.

5. JUSTIFICATIVA

A COOPERATIVA AGROPÉCUARIA DO CARIRI Ltda. (COAPECAL), sendo a mais conhecida como LEITE DO CARIRI, com CNPJ 02.485.475/000-40, é uma empresa de agronegócios no ramo de laticínios localizada na Fazenda Bodopitá, CEP 58455-000, Caturité (a aproximadamente 33 km de Campina Grande e a aproximadamente 134 km da capital João Pessoa), no Cariri Paraibano.

Sendo considerada segundo a classificação do SEBRAE uma empresa de **médio porte**, possui atualmente 186 funcionários em seu quadro de empregados (sendo 131 funcionários com CTPS assinada e 55 funcionários prestadores de serviços) e fornece, tanto a nível paraibano quanto nacional, o seguinte mix de produtos.

1. Leite Pasteurizado Tipo C
2. Leite Pasteurizado Tipo B
3. Bebida Láctea - Morango- (Saco 1kg, 500g, 100g), (Garrafas 120g, 200g, 500g)
4. Bebida Láctea - Ameixa- (Saco 1kg, 500g), (Garrafa 120g, 200g e 500g)
5. Bebida Láctea – Graviola- (Saco 1kg e 500g)
6. Bebida Láctea – Salada de Frutas (Saco 1 kg e 500g)
7. Leite Pasteurizado de Cabra
8. Manteiga Industrializada (Pote 200g)
9. Requeijão Cremoso (Copo 200g)
10. Doce de Leite (Pote 250g e 500g)
11. Iogurte Morango (Bandeja 600g e copo 200g)
12. Queijo de Manteiga
13. Queijo de Coalho
14. Coalhada Integral 140g e Desnatada 140g

Escolheu-se a COOPERATIVA AGROPÉCURIA DO CARIRI Ltda. por um dos integrantes do grupo conhecer pessoas que dirigem esse empreendimento agroindustrial que será usado como referência para nossa pesquisa acadêmica de:

6. TRATAMENTO E COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa utilizou-se o questionário como instrumento de coleta de dados. Sobre o questionário, Gil (1996) afirma que sua elaboração consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos e Chizzotti (1991) enfatiza que ele consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado o método da análise descritiva. Eccles (2000, p. 42) entende que “existe a clara tendência de que cada empresa tenha seus próprios indicadores e processos diferenciados para a implementação da mudança. Portanto, cada empresa terá sua forma de avaliar diferenciada, de acordo com o que cada atividade contribui para o desempenho da empresa.

7. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

7.1 Indicadores de Desempenho

Neely ECT al (1996) definem o indicador de desempenho como um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão feita pela empresa. Um indicador de desempenho, portanto, permite às organizações saberem o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações.

Segundo, Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003), “ os indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitar o planejamento de ações visando melhorias de desempenho.”

A partir do momento que as mudanças tecnológicas e as forças do mercado (demanda e competitividade) passaram a pressionar as empresa, percebe-se que os modelos de avaliação de desempenho tradicionais eram limitados para gerenciar os negócios. Segundo Neely (1998), no atual cenário empresarial são necessários para verificar e comunicar a posição de mercado; motivar o progresso e o comprometimento dos funcionários com as mudanças ou projetos de melhoria que são implantados; e para auxiliar na toda decisão sobre o processo de implantação e gerenciamento das melhorias empresariais.

Enfrentando adversidades como: demanda variável, baixos estoques, diminuição do tempo de ressuprimento global de produção, ciclo de vida dos produtos menores, produtos customizados, etc.; atualmente se necessita implantar metodos para desenvolver critérios para indicadores de desempenho flexíveis e dinâmicos que consigam se adaptar a qualquer tipo de situação.

Meyer (1994) defende que não devemos incorrer no fato de termos dezenas, ou centenas de indicadores, onde muitos podem estar contribuindo pouco para o atendimento da estratégia traçada. Ele também reforça a importância do fato de a alta administração dispor de todas as informações relevantes oriundas dos indicadores de desempenho frente à necessidade de uma tomada de decisão para o rumo previamente traçado, mas o que acaba acontecendo, é que muitas vezes a própria alta administração não participa da definição dos indicadores de desempenho que são realmente necessários para o aprimoramento de determinados processos

de acordo com a estratégia que foi traçada, e em virtude disso, decisões não totalmente corretas podem ser tomadas.

Segundo Meyer (1994), Neely et al (1996), Eccles & Pyburn (1992), Bititci (1995a) e Brown (1996), “um sistema de medição de desempenhos deve conter dados para monitorar o passado e planejar o futuro. Os indicadores de desempenho tradicionais e os não financeiros devem ser integrados dentro de um sistema único, onde se devem considerar informações disponíveis, para fornecer o nível necessário de dados em termos de acurácia e confiabilidade zero”.

Carpinetti (2000b) constatou que a prática de medição de desempenho não financeiro passou a ser importante para:

- Gerenciar o desempenho das organizações;
- Identificar pontos críticos que comprometam o desempenho e que devam ser alvos de melhorias;
- Obter parâmetros confiáveis para a comparação entre empresas e entre os setores das empresas;
- Auxiliar o processo de implementação e gerenciamento das melhorias e mudanças.

7.2 Avaliação de Desempenho como Instrumento de Gestão

A avaliação de desempenho integra-se ao processo de gestão empresarial, com o objetivo de entender as necessidades específicas das fases de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, auxiliando na tomada de decisão.

Os gestores são os principais interessados na avaliação de desempenho de uma empresa, pois nele se encontra os resultados justos de um processo avaliativo de seu desempenho e de suas áreas de responsabilidade.

Com a existência de objetivos a serem perseguidos permanentemente, a escassez de recursos que requerem que sejam aplicados esses recursos da melhor maneira possível e uma ineficiência cada vez presente no setor produtivo, os gestores indicam não somente a necessidade de avaliação de desempenho na empresa como também uma forma correta de sua utilização para que seja retratada a sua real situação.

7.3 O papel da Avaliação de Desempenho na Empresa

A implantação do conceito de avaliação de desempenho requer a vinculação do processo às responsabilidades dos gestores bem como sua integração ao processo de gestão.

Ao implantar um modelo de avaliação de desempenho para a tomada de decisão, eles seguem dois propósitos que é:

1º permitir o acompanhamento do desempenho dos gestores:

- Buscando adequar seus comportamentos às expectativas inerentes às funções que exercem;

- Demonstrando como têm feito uso da autoridade que lhes foi delegada para a gestão de atividades, diante de recursos limitados e para o atendimento de expectativa relativas a seu trabalho;
- Ajustando suas atuações ao real interesse da empresa em sua totalidade, promovendo a identidade entre os objetivos das áreas e os objetivos globais da empresa;
- “Quitando” a obrigação de prestarem contas de seus desempenhos a seus superiores hierárquicos;
- Evitando conflitos relativamente a exigências que não estão sob a efetiva responsabilidade dos gestores;

2º subsidiar e motivar uma gestão eficaz de desempenhos:

- Identificando necessidades ou oportunidades de se decidir, por meio da detecção de desvios entre os desempenhos planejando e realizando; acionando, desse modo, um sistema de decisões de planejamento, de execução e de controle;
- Identificando as causas dos desvios detectados, de forma a dar suporte informativo a um sistema de decisões, na busca de soluções alternativas voltadas para o foco do problema identificado;
- Medindo o grau de eficácia e eficiência alcançado nas atividades desempenhadas;
- Permitindo planejamentos com bases mais sólidas ao reduzir as incertezas típicas desse processo, à medida que as atividades sejam executadas e controladas;
- Levando os gestores a uma preocupação não apenas com a execução das atividades que estão sob sua responsabilidade, mas também com seu planejamento e controle.
- Levando os gestores a considerarem em suas prospecções os critérios pelos quais serão avaliados seus desempenhos;
- Levando os gestores a uma preocupação não apenas com a execução das atividades que estão sob sua responsabilidade, mas também com seu planejamento e controle.

7.4 Perspectiva dos clientes x Perspectiva dos Fornecedores

Os indicadores de desempenho dos clientes permitem que as empresas se alinhem para a obtenção de resultados relacionados à satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade de segmentos específicos de clientes e mercados, que correspondem às fontes que irão produzir os componentes de receitas e objetivos financeiros da empresa.

Três atributos são essenciais na relação de clientes e fornecedores, sendo eles atributos dos produtos/serviços, relacionamento com os clientes e a imagem e reputação. (KAPLAN E NORTON, 1997).

De acordo com esses ideais, os objetivos e medidas específicas nestes três atributos devem ser relacionados de forma a oferecer propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo. Essas propostas poderão ser representadas através de eficiências nos setores de

operações, de logística, de marketing e de desenvolvimento de produtos e serviços na empresa.

Em relação aos indicadores de avaliação de desempenho dos fornecedores, os mesmos não deverão somente ser avaliados quanto ao preço, assim também como deverão ser avaliados quanto às dimensões de qualidade segurança, confiabilidade, velocidade e flexibilidade no fornecimento. Com a crescente onda de terceirização de serviços que não constituem as competências centrais da organização, muitos executivos têm verificado a necessidade de avaliar o desempenho destas empresas fornecedoras.

Com a caracterização de um cenário cada vez mais competitivo, os melhores fornecedores passam a ser aqueles capazes de proporcionar o menor custo total da aquisição de materiais (custos associados a pedidos, recebimento, inspeção, transferência, armazenamento e pagamento), e não somente os que oferecem o menor preço. (KAPLAN E COOPER, 1997).

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em questionário enviado à empresa COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DO CARIRI Ltda., colheram-se informações sobre os seguintes indicadores de desempenho:

- Liquidez Corrente;
- Rentabilidade do ativo;
- Rotação do Estoque (%);
- Número de Clientes;
- Número de Funcionários;
- Número de Fornecedores;
- Número de Produtos;
- Número de Unidades vendidas/mês;
- Participação no Mercado;
- Posição no Mercado

Indicadores de Desempenho (financeiros e não-financeiros)	Resultados
Liquidez corrente (2006)	1,52
Rentabilidade do ativo (2006)	23%
Rotação do estoque (2006)	168 vezes
Número de clientes (2006/2007); respectivamente	2.853/3000 clientes
Número de Funcionários (2006/2007); respectivamente	183/186 func.
Número de Fornecedores (2006/2007); respectivamente	1113/1124 forn.
Número de Produtos (2006/2007); respectivamente	14/14 produtos
Número de Unidades vendidas/mês (2006/2007); respectivamente	436.403/440.055 unid/mês
Participação no Mercado Paraibano (2006/2007); respectivamente	29%/30%
Participação no Mercado Nacional (2006/2007); respectivamente	0,5%/0,5%
Posição no Mercado Paraibano (2006/2007); respectivamente.	Ambos em primeiro lugar.

Fonte: Os autores

Quadro 1.1- Indicadores de Desempenho

Avaliação dos Indicadores de Desempenho

• Indicadores Financeiros

1. Índice de Liquidez Corrente: (Ativo Circulante + Passivo Circulante)

De acordo, com a pesquisa, o Índice de Liquidez Corrente da COOPERATIVA AGRÓPECUARIA DO CARIRI Ltda., no ano de 2007, foi ótimo com 1,52.

2. Índice de Rentabilidade do Ativo: (Lucro Líquido + Ativo total x 100)

Observou-se na pesquisa que o índice de Rentabilidade do Ativo da COOPERATIVA AGRÓPECUARIA DO CARIRI Ltda., no ano de 2007, foi excepcional, com 23% ao ano.

3. Índice de Rotação do Estoque: (CPV + Estoque Total)

Na pesquisa constatou-se um Índice de Rotação do Estoque no ano de 2007, foi de 168 vezes no ano, podendo assim afirmar que a COOPERATIVA AGROPECUARIA DO CARIRI Ltda., possui um ótimo giro do seu estoque.

- **Indicadores não-financeiros**

4. Número de clientes

De acordo com os dados coletados houve um crescimento de 5% no ano de 2007 em relação a 2006. Isso demonstra que a COOPERATIVA AGRÓPECUARIA DO CARIRI Ltda. está bem estruturada para acolher a demanda de um mercado que só tende a crescer.

Os fatores que possibilitaram isso foi o atendimento personalizado, margem positiva que os produtos deixam, alta rotatividade do produto exposto e a qualidade.

5. Número de Funcionários

Nos dados coletados constatamos um crescimento na casa dos 7% no ano de 2007 em relação a 2006. Isso demonstra que a COOPERATIVA AGROPECUARIA DO CARIRI Ltda. está conseguindo crescer e com isso executar seu papel perante a sociedade que é gerar empregos, principalmente para as pessoas da região.

Foi perguntado ao Contabilista da COOPERATIVA AGRÓPECUARIA DO CARIRI Ltda., Sr. Luiz Antônio, se existe algum programa motivacional aplicado aos funcionários, onde deixa claro que os mesmos fazem parte do crescimento da empresa. Ele disse: “Não exatamente um programa, mas encontros e reuniões com palestras de convidados ou exposição de diretores da cooperativa”.

6. Número de Produtos

Nos dados coletados constatamos que não houve nenhuma mudança em relação ao MIX de produtos. Estando previsto lançamentos só para 2008.

7. Número de Unidades vendidas/mês

Nos dados coletados foi constatado uma variação positiva entre 2006 e 2007 0,84%. Ou seja, com o aumento do número de clientes, a tendência o número de unidades vendidas/mês aumentarem.

8. Participação no Mercado Paraibano

A participação no mercado Paraibano teve um aumento de aproximadamente entre o ano de 2006 e 2007 1%. Esse valor foi influenciado diretamente pelo aumento do número de clientes e fornecedores.

9. Participação no Mercado Nacional

A participação no mercado Nacional nos anos de 2006 e 2007 é de 0,5%. Continuou estável, pelo fato de que estamos trabalhando com um número aproximado, ou seja, não houve uma alteração considerável para que pudéssemos alterar esse número.

10. Posição no Mercado Paraibano

A posição no ranking do mercado Paraibano pelo segundo ano consecutivo (2006/2007) continuou estável em 1º (primeiro) lugar, para orgulho da COOPERATIVA AGRÓPECUARIA DO CARIRI Ltda.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação, de acordo com o comportamento humano é o exercício de analisar e do julgar sobre qualquer situação que exija uma apreciação de fatos, idéias, objetivos e, também, uma tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada, de acordo com o que foi preestabelecido, encurtando a relação com o processo de gestão o aspecto qualitativo do desempenho, como uma das principais preocupações ao se avaliar um desempenho.

O estudo apresentado nesse trabalho teve como objetivo principal apresentar uma sistemática para o desenvolvimento dos indicadores de desempenho em uma empresa, mostrando os benefícios que esse tipo de avaliação pode trazer para as empresas em seus processos internos e diante de seus concorrentes.

Como se pode concluir, a COOPERATIVA AGRÓPECUARIA DO CARIRI Ltda., apesar de não possuir um sistema de indicadores de desempenho, está crescendo no Mercado Paraibano e mais importante ainda em âmbito nacional. A expectativa de crescimento para o ano de 2007 foi de 20% e a meta mínima para 2008 é de 10%.

A COOPERATIVA AGRÓPECUARIA DO CARIRI Ltda. ocupa atualmente o topo do ranking paraibano.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITITICI, U.S Modeling of Performance measurement systems in manufacturing enterprises. International journal of production Economics, p.137-147, 1995.

BROWN, M.G Keeping score; using the right metrics to dive world-class performance, Portland, productivity, 1996.

CARPINETTI, L.C.R. Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias: um enfoque estratégico. Tese (Livre Docência)- Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos. Universidade de São Paulo, 2000.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. São Paulo: Cortez,1991.

ECCLES, R.G, Manifesto da mensuração do desempenho empresarial. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

ECCLES, R.G., PYBURN, P.J. Creating a comprehensive system to measure performance. Management Accounting. Out. P. 41-44, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KAPLAN, Robert S. Norton, David P. A estratégia em ação Balanced Scorecard. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

MEYER, Christopher. How the Right Measures Help Teams Excel. Boston: Harvard Business Review, 1994.

NEELY, A. Measuring business performance, The Economics, London, c.3, p.70-89, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís, Contabilidade Gerencial: “Um enfoque em sistema de informação contábil”. São Paulo, ed. Atlas, 1997.

PEREIRA, C.A Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A (Coord.). Controladoria. São Paulo: Atlas, 1999a p. 35-78.

PEREIRA, C.A Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, A (Coord.). Controladoria. São Paulo: Atlas, 1999b. p. 188-258.

RODRIGUES, Luis Henrique; SCHUCH, Cristiano; PANTALEAO, Luis Henrique. Uma abordagem para 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, 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003.