

Determinando Padrões de Utilização de Indicadores de Desempenho: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas da Cidade de João Pessoa

Establishing standards for the use of performance indicators: A study among Micro and Small companies of João Pessoa.

Aldo Leonardo Cunha Callado
Universidade Federal da Paraíba
E-mail: aldocallado@yahoo.com.br

Moisés Araujo Almeida
Universidade Federal de Sergipe
E-mail: moisesaraujoalmeida@yahoo.com.br

Antônio André Cunha Callado
Universidade Federal Rural de Pernambuco
E-mail: andreCALLADO@yahoo.com.br

RESUMO: Este artigo tem o objetivo de identificar a estrutura e padrões de relações existentes entre os indicadores de desempenho utilizados pelas micro e pequenas empresas da Região Metropolitana da cidade de João Pessoa. Para a realização desta pesquisa foram investigadas 27 empresas e analisadas 20 variáveis. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Para atingir o objetivo proposto, foram utilizadas três abordagens metodológicas multivariadas complementares: a análise de agrupamentos, o escalonamento multidimensional e a análise fatorial. Os procedimentos foram realizados por meio de do auxílio do aplicativo estatístico ESTATISTICA *para Windows*. Foram identificados dois principais agrupamentos. O primeiro é composto pela rotatividade dos empregados, da evolução do número de empregados e pelos investimentos em treinamento e é caracterizado por seus aspectos operacionais referentes à gestão de recursos humanos. O segundo grupo é composto pela relação direta entre a fidelidade dos clientes e a qualidade dos produtos.

PALAVRAS-CHAVE: Indicadores de desempenho. Processo decisório. Micro e pequenas empresas. Análise multivariada.

ABSTRACT: *The objective of this article is to identify the structure and the patterns of relations between performance indicators used among micro and small companies located in the metropolitan area of João Pessoa. Twenty-seven companies were investigated and twenty variables were analyzed as this research was carried out. The data collection was performed by the use of a questionnaire. Tree multivariate methodological approaches were used to accomplish the objective proposed: cluster analysis, multidimensional scaling, and factorial analysis. All statistic procedures were performed through ESTATISTICA for Windows. Two main groups of indicators were found. The first group is composed by employer's rotation, evolution of number of employers and training investments and it is characterized by its operational aspects related to human resources management. The second group is composed by customer's fidelity and products quality.*

KEYWORDS: *Performance Indicators. Decision Making Process. Micro and Small companies. Multivariate analysis.multiples.*

Recebido em 03/06/2007, aprovado em 25/01/2009, disponível em 21/02/2009.

Avaliado pelo sistema double blind review

Editor científico: Fátima de Souza Freir

1 Introdução

A tomada de decisões dentro do âmbito empresarial consiste na escolha da opção, dentre cursos alternativos, que melhor se enquadre em seus interesses. A identificação e a ponderação dos principais aspectos relacionados a determinado contexto têm um importante papel no processo de tomada de decisões, agindo como referência coletora de dados relevantes sobre custos, despesas, mercado e tecnologias.

A contabilidade é uma ferramenta gerencial essencial para tomada de decisões, coletando e fornecendo informações úteis, com o objetivo de se tornar um elemento diferencial entre alternativas. As informações precisas nem sempre podem ser consideradas úteis. É importante que se perceba, no processo decisório, a melhor forma de se evidenciar uma informação com clareza, objetividade e a tempo, para que, de fato, tenha valor para o tomador de decisão.

Saber definir o que deve ser medido e avaliado nas diferentes atividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa simples. Determinar quais as medidas que devem ser realizadas depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa de uso gerencial posterior a esses dados. As medidas de desempenho devem ser utilizadas foco posterior na avaliação destes dados, que tem como objetivo, entre outras coisas, integrar as diferentes áreas de atuação da empresa, pois dados retirados de uma determinada área podem ser de grande importância para outra, além de todos os dados serem essenciais aos dirigentes.

Nakamura e Mineta (2001) destacam que os executivos, em uma tendência crescente, estão reavaliando os sistemas de medição de desempenho das empresas e formulando indicadores que possibilitem monitorar a implementação da estratégia, bem como o que ocorre em seu ambiente, de modo a permitir reforços e alterações das estratégias competitivas.

Gonçalves (2002) ressalta que todas as empresas, de um modo geral, necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua do processo de avaliação permite que a empresa conheça a eficiência e a eficácia de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, os processos e os programas da organização.

A definição dos indicadores de desempenho a serem utilizados faz parte de uma seqüência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Estas medidas devem ser orientadas para o futuro, procurando-se definir objetivos que traduzam as metas da organização.

Para cada setor de atividades, podem ser elaborados grupos distintos de indicadores de desempenho, obedecendo a suas próprias características específicas, assim como da assimilação de conceitos metodológicos pelos profissionais responsáveis por sua elaboração.

O objetivo deste artigo é identificar a estrutura e os padrões de relações existentes entre os indicadores de desempenho utilizados pelas micro e pequenas empresas da Região Metropolitana da cidade de João Pessoa.

2 Indicadores de Desempenho

A definição correta para um indicador de desempenho consiste no primeiro passo para o entendimento de seu significado institucional, bem como na visualização da amplitude de sua aplicação.

MacArthur (1996) conceitua indicador de desempenho a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de comparar com as metas especificadas.

Neely et 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.

Miranda e Silva (2002) mostram que os indicadores de desempenho desejáveis estão relacionados à definição das mensurações que, de fato, devem ser consideradas, e onde devem ser identificados os atributos de desempenho relevantes, que serão adotados como referência de avaliação.

Na opinião de Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003), os indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitarem o planejamento de ações que visam às melhorias de desempenho.

Zilber e Fischmann (2002) ressaltam que os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão.

Verificando-se a qualidade da performance através da utilização dos indicadores de desempenho, os gestores podem tomar decisões mais seguras sobre as estratégias da organização, uma vez que possuem informações específicas para fins gerenciais.

Várias são as formas de classificação dos indicadores de desempenho apresentadas pela literatura inerente a este tema. Paula e Ichikawa (2002) lembram que a classificação mais comumente utilizada é estabelecida em indicadores de qualidade e indicadores de produtividade. Segundo estas autoras, os primeiros estão relacionados com a satisfação do cliente, enquanto que os segundos medem o desempenho dos diferentes processos de uma organização e estão relacionados com a maneira pela qual são utilizados os recursos disponíveis.

Referindo-se aos indicadores de qualidade, Pace *et al* (2004) expõem que um sistema de mensuração de desempenho com base em indicadores de qualidade ampliada é capaz de produzir ganhos por meio das mudanças no comportamento dos seus gestores.

No entanto, Macedo e Silva (2004) ressaltam 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 as naturezas.

Bonfim *et al* (2003) lembram que, atualmente, há uma tendência de se combinarem indicadores financeiros e não financeiros, incorporando-se indicadores sociais e ambientais, quando necessário.

Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000) afirmam que um dos grandes desafios da gestão empresarial contemporânea é a consideração de valores não-financeiros na avaliação do desempenho, historicamente baseados em dados financeiros e que resultam em percepções de curto prazo da situação das organizações.

Banker, Potter e Srinivasan (2000) apresentam que as medidas não-financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho futuro que as medidas financeiras, auxiliando os administradores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo.

Kaplan e Norton (1997) argumentam que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência, contam parte, mas não toda a história das ações passadas, bem como não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

Embora as medidas financeiras tenham sofrido críticas de estudiosos dedicados a esta temática, elas não devem ser esquecidas quando da avaliação de resultados e desempenhos, pois são provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas.

Segundo Miranda *et. al.* (2001), a literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas através da contabilidade das empresas.

Entretanto, atualmente, as tomadas de decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo grande preocupação entre os gestores com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas, entre outros.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Universo e Amostra da Pesquisa

De acordo com Leite (1978), a partir da definição de universo pode-se delimitar o campo de pesquisa em termos temporais, geográficos, setoriais ou qualquer outra dimensão cabível com base na disponibilidade ou obtenibilidade de dados ou com o fundamento nos objetivos e nos custos da execução da pesquisa. Para acessar informações sobre o universo a ser investigado, Silver (2000) propõe a utilização de listas especializadas como fonte de consulta.

A fonte consultada para obter informações desse universo foi a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP-PB), que dispõe de um cadastro de todas as empresas do Estado da Paraíba. O cadastro utilizado para essa pesquisa foi o cadastro industrial publicado no ano de 2004.

Para esta pesquisa, foi utilizada a técnica de amostragem probabilística estratificada que, segundo Stevenson (1986), é a técnica que consiste em dividir a população em subgrupos (estratos) de itens similares. A estratificação do universo em grupos menores foi feita de acordo com o número de funcionários das empresas relacionadas.

Utilizou-se, ainda, a técnica de proporcionalidade. Segundo Gil (1996), este tipo de amostragem tem como principal vantagem o fato de assegurar a representatividade em relação às propriedades adotadas como critério para estratificação.

Pela impossibilidade de investigar todas as empresas que compõem o universo da pesquisa, foi necessário definir-se uma amostra representativa da população. Tornou-se, pois, indispensável determinar o tamanho da amostra que atendesse tanto às restrições orçamentárias da pesquisa, como também aos requisitos científicos para que eles fossem válidos, ou seja, representassem a população.

De acordo com Gil (1996), para que os dados obtidos em levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos.

Para a presente pesquisa, foi utilizada uma margem de erro de 4,6%, pois, segundo Richardson (1999), quanto maior a exatidão desejada, menor o erro e maior o tamanho da amostra, usualmente, trabalha-se com um erro de 4 ou 5%, uma vez que nas pesquisas sociais, não se aceita um erro maior que 6%. O tamanho da amostra obtido foi de 27 empresas.

3.2. Variáveis

Diante do objetivo proposto para esta pesquisa, foram estudadas as seguintes variáveis:

- Receita total;
- Margem de lucro;
- Margem de contribuição;
- Evolução da lucratividade;
- Rentabilidade;
- Retorno sobre o investimento;
- Fluxo de caixa;
- Valor econômico agregado;
- Número de reclamações;
- Tempo de solução para reclamações;
- Evolução do número de clientes;

- Retenção de clientes;
- Tempo de atendimento aos clientes;
- Rotatividade dos empregados;
- Evolução do número de empregados;
- Participação no mercado;
- Qualidade do produto;
- Investimento em treinamento;
- Investimento em propaganda;
- Investimento em móveis e utensílios.

3.3. Coleta dos Dados

A presente pesquisa possuiu aspectos exploratórios, que envolveram entrevistas com pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com o problema pesquisado. Para a Coleta de dados desta pesquisa foi utilizada a técnica da entrevista estruturada que, de acordo com Chizzotti (1991), é um tipo de comunicação entre um pesquisador que pretende colher informações sobre fenômenos e indivíduos que detenham essas informações e possam emití-las.

As entrevistas foram estruturadas através de um questionário pré-elaborado. De acordo com Gil (1996), a entrevista estruturada se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas. Esta técnica consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, conforme roteiro preestabelecido, roteiro este que pode constituir-se de um formulário/questionário que será aplicado da mesma forma a todos os informantes/sujeitos da pesquisa, para que se obtenham respostas para as mesmas perguntas.

Segundo Goode e Hatt (1979), embora os procedimentos de amostragem tenham se tornado muito mais complexos e precisos do que o censo comum pode acompanhar, ainda se baseiam em atividades comuns a todos os homens, e assim todas as entrevistas consistem no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social comum à conversação.

Relativamente ao questionário, Chizzotti (1991) indica 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, fato que é confirmado por Gil (1996), ao indicar que a sua elaboração consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Outros aspectos decisivos para a escolha desse instrumento de coleta de dados foram as vantagens apresentadas pela sua utilização, que, segundo Richardson (1999), são as seguintes: as respostas e perguntas fechadas são fáceis de codificar; o entrevistado não precisa escrever e, por último, as perguntas fechadas facilitam o preenchimento total do questionário.

3.4. Método de Análise

Para a identificação da estrutura natural de relações entre as diversas variáveis, esta pesquisa considerou os seguintes procedimentos:

- Análise de agrupamentos;
- Escalonamento multidimensional;
- Análise fatorial;

Os cálculos foram efetuados a partir do aplicativo computacional STATISTICA, tanto para a análise de agrupamentos, quanto para a análise fatorial.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. Resultado da Análise de Agrupamento

Para a execução da análise de agrupamento, foi, primeiramente, utilizado o procedimento de árvore de agrupamento. A regra de amalgamação adotada foi a ligação simples e as distâncias foram calculadas a partir do procedimento *city-block (manhattan)*.

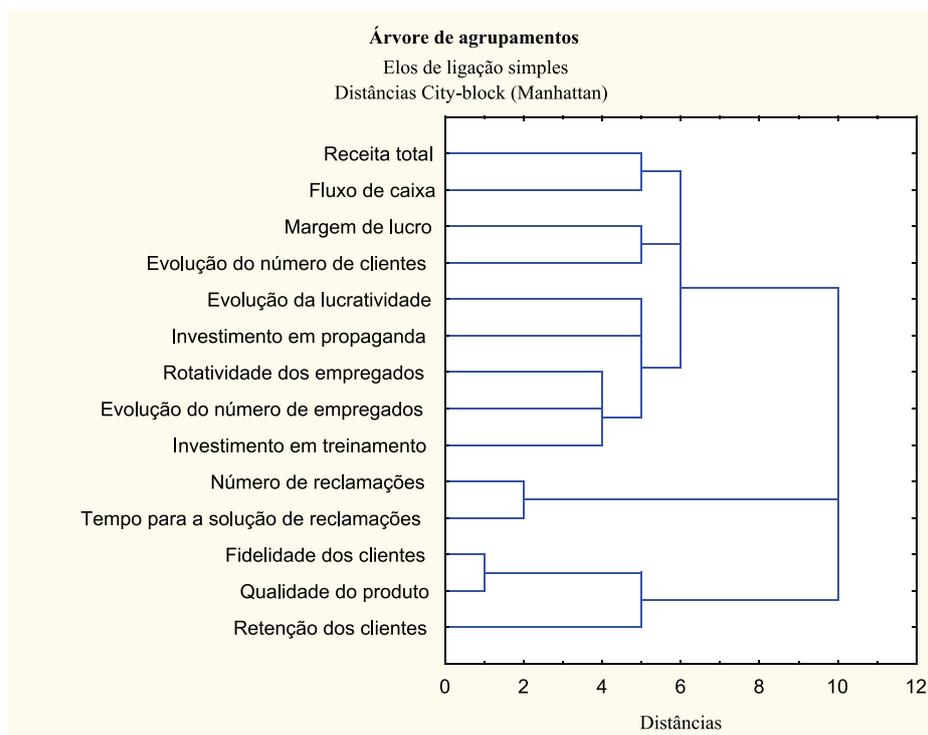


Gráfico 1 – Relação entre as variáveis por meio da análise de agrupamentos.

Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 14

Número de casos: 27

Regra de Amalgamação: Elos simples

Mensuração das Distâncias: Distâncias *City-block (Manhattan)*

O gráfico 1 representa os agrupamentos obtidos a partir das variáveis inseridas nesta pesquisa que foram, estatisticamente, significativos, pois suas estruturas de relações estão situadas abaixo do nível 6 referente à escala de distâncias de relacionamento, apresentada em seu eixo horizontal. Desta forma, das vinte e duas variáveis investigadas, apenas quatorze puderam ser incorporadas à árvore de agrupamentos. A árvore de agrupamentos mostra a presença de cinco agrupamentos representativos.

O principal agrupamento identificável é composto pela rotatividade dos empregados, da evolução do número de empregados e pelos investimentos em treinamento. Este agrupamento ainda possui outras duas variáveis (evolução da lucratividade e investimento em propaganda), que estão associadas às demais variáveis deste agrupamento com menor intensidade.

Este primeiro grupo é caracterizado por seus aspectos operacionais referentes à gestão de recursos humanos, destacando-se que eles estão relacionados às questões de investimento em treinamento e propaganda, bem como à lucratividade.

Tais evidências apontam para a importância de considerar estas variáveis de maneira conjunta, destacando que a estabilidade do quadro de pessoal responsável pelas rotinas operacionais é determinante para investimentos e lucratividade inerentes às empresas investigadas.

O segundo grupo é composto pela relação direta entre a fidelidade dos clientes e a qualidade dos produtos, destacando que ambas estão vinculadas à retenção dos clientes. De maneira indireta, pode-se identificar que o número de reclamações e o tempo para a solução das reclamações também estão inseridos neste grupo.

Este segundo grupo é caracterizado por uma conotação subjetiva relacionada à interface entre as empresas e seus consumidores, refletindo a sensibilidade destes a problemas oriundos da má qualidade dos produtos comercializados ou de falhas na solução de problemas.

Outros dois grupos, de menor tamanho, podem ser destacados. Um é composto pelas receitas totais e pelo fluxo de caixa, enquanto o outro relaciona a margem de lucro com a evolução do número de clientes.

Estes dois agrupamentos destacam aspectos especificamente financeiros e podem indicar, a partir de suas respectivas variáveis, uma perspectiva que demonstre o equilíbrio entre a evolução do número de clientes e a margem de lucro (relação entre oferta e demanda), bem como auxilie o entendimento da programação das políticas financeiras inerentes a preços e prazos de pagamento (relação entre receitas e fluxo de caixa).

Em seguida, foi elaborado um gráfico bi-dimensional para ilustrar a escala multidimensional para representar os agrupamentos obtidos.

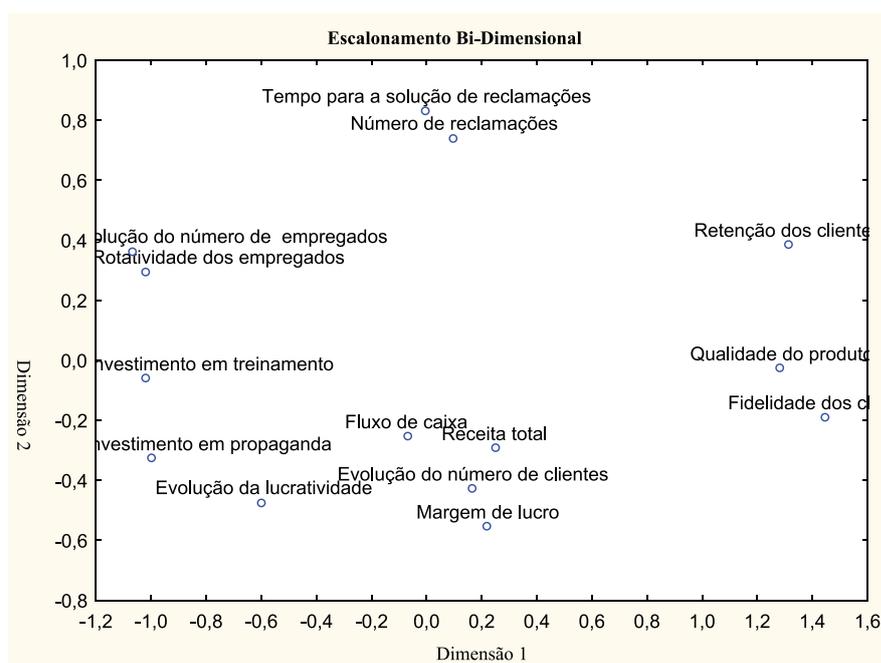


Gráfico 2 – Agrupamento das variáveis através do escalonamento bi-dimensional

Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 14

Número de dimensões: 2

Última interação computada: 38; Melhor iteração: 17

Alienação: 0,1059376

Estresse: 0,0787196

A distribuição espacial das diversas variáveis corrobora a composição dos núcleos dos dois grupos principais, bem como dos dois grupos secundários apresentados pela análise de agrupamento, embora a hierarquia de relações não esteja tão clara a partir desta perspectiva.

Observa-se ainda que as variáveis referentes ao segundo agrupamento encontram-se relativamente afastadas, quando observadas através do plano bi-dimensinal. O número de reclamações e o tempo para a solução das reclamações encontram-se bastante afastadas das variáveis fidelidades dos clientes, qualidade dos produtos e retenção dos clientes. Os demais grupos estão dispostos de maneira coerente com os resultados obtidos.

Com a finalidade de dar maior precisão à representação gráfica do escalonamento multidimensional, os cálculos foram executados novamente para gerar um gráfico tri-dimensional.

A distribuição espacial das diversas variáveis corrobora a composição dos núcleos dos dois grupos principais, bem como dos dois grupos secundários apresentados pela análise de agrupamento, embora a hierarquia de relações não esteja tão clara a partir desta perspectiva.

Observa-se ainda que as variáveis referentes ao segundo agrupamento encontram-se relativamente afastadas, quando observadas através do plano bi-dimensinal. O número de reclamações e o tempo para a solução das reclamações encontram-se bastante afastadas das variáveis fidelidades dos clientes, qualidade dos produtos e retenção dos clientes. Os demais grupos estão dispostos de maneira coerente com os resultados obtidos.

Com a finalidade de dar maior precisão à representação gráfica do escalonamento multidimensional, os cálculos foram executados novamente para gerar um gráfico tri-dimensional.

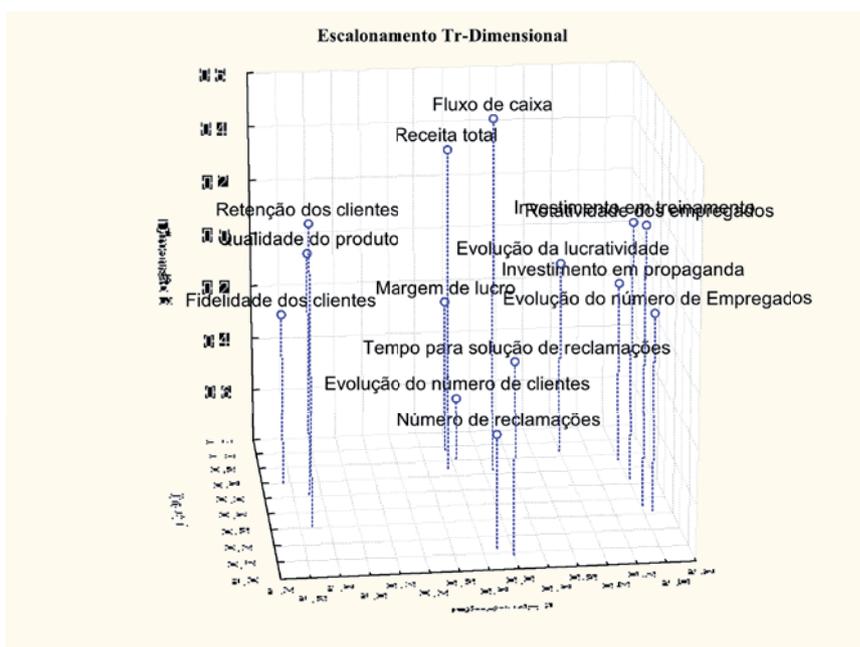


Gráfico 3 – Agrupamento das variáveis através do escalonamento tri-dimensional

Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 14

Número de dimensões: 3

Última interação computada: 115; Melhor iteração: 62.

Alienação: 0,0650413

Estresse: 0,0482131

O escalonamento tri-dimensional consegue apresentar com maior nitidez a proximidade entre os diversos grupos identificados a partir da análise de agrupamento. Este gráfico de escalonamento também demonstra que cada um dos grupos de variáveis está relativamente distante dos demais e, portanto, não deve ser considerado como parte da mesma dinâmica de relacionamentos.

4.2. Resultado da Análise Fatorial

Para a execução da análise fatorial, foi, primeiramente, excluída a variável nacionalidade dos controladores durante o processo de seleção das variáveis e posterior computação da matriz de correlação. A configuração do cálculo ainda considerou a busca por três fatores, bem como um mínimo *eigen value* equivalente a 1. Os resultados estão apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Resultado da análise fatorial

Variáveis	Fator	Fator
Receita total	-0,574574	-0,660914
Margem de lucro	-0,588675	-0,612205
Evolução da lucratividade	-0,938295	0,067654
Fluxo de caixa	-0,784069	-0,369740
Número de reclamações	-0,487634	-0,418077
Tempo para solução de reclamações	-0,600273	-0,279229
Evolução número de clientes	-0,630734	-0,567059
Fidelidade de clientes	0,147863	-0,959905
Retenção dos clientes	0,115905	-0,816099
Rotatividade dos empregados	-0,862955	0,382597
Evolução do número de empregados	-0,819767	0,406901
Qualidade do produto	0,157680	-0,958531
Investimento em treinamento	-0,893894	0,388756
Investimento em propaganda	-0,889528	0,333662

Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 14

Método: Componentes principais

Log (10) determinante da matriz de correlação: -16,751

Número de fatores: 2

Explicabilidade: fator 1 (0,44); fator 2 (0,32)

Eigenvalues: 6,23495 e 4,60783

Foram identificados dois fatores distintos. Pode-se observar que o primeiro fator é composto pela evolução da lucratividade, pelo fluxo de caixa, pela rotatividade dos empregados, pela evolução do número de empregados, pelos investimentos em treinamento e pelos investimentos em propaganda. Excetuando o fluxo de caixa, todas as demais variáveis compõem o principal agrupamento identificado.

O segundo fator é composto pela fidelidade dos clientes, pela retenção dos clientes e pela qualidade dos produtos. Estas variáveis compõem o segundo agrupamento identificado.

Os resultados obtidos através da análise fatorial apresentaram, em linhas gerais, os prin-

principais agrupamentos de variáveis referentes ao uso de indicadores de desempenho no âmbito das empresas agroindustriais pesquisadas, corroborando os achados encontrados pela árvore de agrupamento e fornecendo evidências empíricas significativas para a compreensão da relação dinâmica entre estas variáveis.

5. Conclusões

O objetivo deste trabalho foi identificar a estrutura e padrões de relações existentes entre os indicadores de desempenho utilizados pelas micro e pequenas empresas da Região Metropolitana da cidade de João Pessoa. Os resultados obtidos através da análise de agrupamento apontaram evidências empíricas da presença de dois principais grupos distintos.

O principal agrupamento identificável é composto pela rotatividade dos empregados, da evolução do número de empregados e pelos investimentos em treinamento, possui outras duas variáveis (evolução da lucratividade e investimento em propaganda) e é caracterizado por seus aspectos operacionais referentes à gestão de recursos humanos, destacando que eles estão relacionados a questões de investimento em treinamento e propaganda, bem como à lucratividade.

O segundo grupo é composto pela relação direta entre a fidelidade dos clientes e a qualidade dos produtos, destacando que ambas estão vinculadas à retenção dos clientes e é caracterizado por sua conotação subjetiva relacionada à interface entre as empresas e seus consumidores, refletindo a sensibilidades destes a problemas oriundos da má qualidade dos produtos comercializados ou de falhas na solução de problemas.

Outros dois grupos, de menor tamanho, podem ser destacados. Um é composto pelas receitas totais e pelo fluxo de caixa, enquanto o outro relaciona a margem de lucro com a evolução do número de clientes.

Estes achados revelam indícios particulares referentes ao uso de indicadores de avaliação de desempenho no âmbito das empresas pesquisadas. Estudos mais abrangentes podem revelar detalhes mais específicos acerca destas relações.

Referências

BANKER, R. D; POTTER, G; SRINIVASAN, D. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, Florida, v.75, n.1, p.65-92, jan.2000.

BONFIM, R. M. *et al.* Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 6, 2003, São Paulo. *Anais...*São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

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

FIEP. Cadastro Industrial do Estado da Paraíba. João Pessoa: FIEP-PB, 2004.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, J. P. Desempenho Organizacional. *Seminário Econômico*, São Paulo, n. 815, ago. 2002.

GOODE, W. J; HATT; P. K. *Métodos em Pesquisa Social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITE, J. A. A.. *Metodologia de Elaboração de Teses*. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1978.

MACARTHUR, J. B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. *Journal of Cost Management*. v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.

MACEDO, M. A. da S; SILVA, F. de F. da. 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, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

MIRANDA. L. C. e SILVA, J.D.G. Medição de Desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: Agregando Valor para a Empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA. L. C. *et al.* Olhando para fora da empresa: combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

NAKAMURA, W. T.; MINETA, R. K. N. Identificação dos fatores que induzem ao uso do **Balanced Scorecard** como instrumento de gestão estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

NEELY, A. *et al.* “Performance Measurement System Design: should Process Based Approaches be adopted”? *International Journal Production Economics*, Amsterdam, v. 46-47, p. 423-431, 1996.

PACE, E. S. U. *et al.* O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2004.

PAULA, R. N. C. de; ICHIKAWA, E. Y. 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, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, L. H; SCHUCH, C; PANTALEÃO, L. H. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o **Balanced Scorecard**. In: EN-

CONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

STEVENSON, W. J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 1986.

SILVER, M. *Estatística para Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

WALTER, F; BORNIA, A. C; KLIEMANN NETO, F. J. Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do **Balanced Scorecard**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.

ZILBER, M. A; FISCHMANN, A. A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.