

## ARTIGOS ORIGINAIS

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Um Desafio Dos Aspectos Comportamentais Para A Controladoria

**Nilton Facci** <sup>1</sup>

*Faculdades Integradas de Maringá  
Centro de Ensino Superior de Maringá  
Universidade Estadual de Maringá*

**Marcelo Soncini Rodrigues** <sup>1</sup>

*Faculdades Integradas de Maringá  
Centro de Ensino Superior de Maringá  
Universidade Estadual de Maringá*

**Maria Cristina da Silva de Souza** <sup>2</sup>

*Bacharel em Ciências Contábeis*

**Andréa Lúcia Dona** <sup>2</sup>

*Bacharel em Ciências Contábeis*

**RESUMO:** Dentre os vários objetivos da Controladoria, a avaliação de desempenho tem se constituído como de difícil realização quando a empresa se depara com a grande variedade de fatores que impactam este procedimento. Este estudo procura apresentar a avaliação de desempenho como uma ferramenta relevante que apóie a empresa, quando esta decide pela implementação de novas ações estratégicas. Para isto, não basta apenas possuir estrutura física e financeira suficiente, pois, assumindo que as ações diretas serão realizadas por indivíduos que estarão gerindo áreas de responsabilidades, estes deverão ser avaliados quanto às suas reais possibilidades no cumprimento das ações planejadas pelos gestores maiores da empresa. Este procedimento sabe-se, não é de fácil realização, visto que, diante da atual "tempestade econômica" que vive a economia mundial e, mais especificamente, a brasileira, a contribuição dos recursos humanos tem sido cada vez mais relevante na obtenção dos resultados.

**Descritores:** controladoria; avaliação de desempenho.

#### ***PERFORMANCE ASSESSMENT: A challenge of the behavioral aspects for the controller's***

**ABSTRACT:** Among the several Controllers' objectives, the performance assessment has proved to be difficult to undertake when the company has to face a great range of factors, which are involved in this procedure. This study attempts to present performance assessment as a relevant tool, which may support a company when it decides to implement new strategic actions. To this aim, it is not enough to have the physical and financial structure as, assuming that direct actions will be undertaken by individuals that will be managing areas of responsibilities, these will have to be assessed in relation to their real possibilities in the achievement of the planned actions by the highest ranking managers in the company. This procedure, as its is well known, is not easy to realize, and in face of the present "economic storm" lived by the world economy and, more specifically, Brazil's, the contribution by human resources have progressively been more relevant to the achievement of results.

**Index Terms:** controllers'; performance assessment

#### **Introdução**

Gestão, Modelo de Gestão, Processo de Gestão,

Informação, Modelo de Informação, Processo de Informação, Planejamento, Execução, Controle, Políticas, Estratégias, Missão, Metas, Objetivos, Eficiência, Efi-

<sup>1</sup> Docentes do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Maringá - Faimar do Centro de Ensino Superior de Maringá - Cesumar e da Universidade Estadual de Maringá - Uem. Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Norte do Paraná - Unopar. Aluno regularmente matriculado no curso de pós-graduação - nível Mestrado - em Contabilidade e Controladoria da Unopar, respectivamente. e-mail: [nfacci@dcc.uem.br](mailto:nfacci@dcc.uem.br)

<sup>2</sup> Alunos regularmente matriculados no Curso de Mestrado em Contabilidade e Controladoria da Universidade Norte do Paraná - Unopar, Especialista em Auditoria e Gerência Financeira pela Universidade Estadual de Maringá - Uem e Especialista em Gestão Empresarial-Recursos Humanos pela Faculdades Integradas de Maringá - Faimar do Centro de Ensino Superior de Maringá - Cesumar, respectivamente.

cácia, Descentralização.

São conceitos que a Controladoria deverá conhecer claramente, pois todos eles são constantemente mencionados, estudados, discutidos, conceituados, exemplificados, na busca contínua para definir as melhores ações empresariais que se concretizem em resultados positivos para as empresas. Estes resultados positivos podem ser entendidos como o Lucro, tanto econômico quanto financeiro e, até conjuntamente, se possível, com bons conceitos perante a sociedade, no que se refere aos aspectos ambientais, comportamentais, entre outros.

Para que se alcance estes resultados, as ações empresariais normalmente não estarão diretamente relacionadas com a alta administração, muito embora as grandes diretrizes partam dela.

As ações empresariais a que nos referimos são aquelas executadas pelos gestores divisionais, também denominados Chefes de Departamentos, de Divisões, de Filiais. Estes gestores terão grande influência sobre os resultados econômicos, financeiros e comportamentais obtidos.

Para que as empresas conheçam as potencialidades de seus gestores divisionais, desenvolvem processos que objetivam avaliar o desempenho atual e identificar as qualidades que possam contribuir para a implementação de novas ações estratégicas.

Dentro deste prima, serão comentados alguns aspectos acerca do processo de avaliação que as empresas desenvolvem, quando procuram identificar indivíduos que possam, efetivamente, além de adequar-se a todas as premissas que se referem aos termos acima citados, agregar seu potencial, contribuindo para o alcance de todos os resultados pretendidos, embora não seja tarefa fácil, como confirma STEWART (1998) quando comenta que

Apegue-se a medidas de ativos não-financeiros e, segundo Michael Brown, principal executivo financeiro da Microsoft, você simplesmente aumentará a confusão. (p. 199).

Serão também apresentados comentários sobre alguns conceitos, premissas, medidas e dimensões do processo de avaliação de desempenho.

Não é objetivo deste estudo explicitar detalhadamente cada medida de desempenho apresentada. Apenas chamar a atenção para aspectos comportamentais que, já há alguns anos, são reconhecidos como fatores importantes na continuidade das empresas.

## Termos Conceituais Do Processo De Avaliação De Desempenho

Quando se comenta sobre avaliação, o que vem à mente e o que é, e porque se quer avaliar, pois a todo o momento avaliamos e somos avaliados em desempenhos e resultados obtidos.

Neste processo de avaliação é importante diferenciar o que seja Avaliação de Desempenho e Avaliação de Resultados.

O desempenho normalmente estará ligado a alguma expectativa.

PONTES (1996) conceitua Avaliação de Desempenho da seguinte maneira:

Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (p.22).

Neste entendimento, o autor apresenta a seguinte seqüência, no sentido de visualizar o Ciclo da Avaliação de Desempenho:

- a) *Planejamento Estratégico*: tudo começa no estabelecimento do Modelo de Gestão e no Processo de Gestão;
- b) *Objetivos da Unidade*: *definição de missão, objetivos, metas, tanto das áreas de responsabilidade quanto da empresa*;
- c) *Contrato de Objetivos, Indicadores e Padrões de Desempenho*: estabelecimento, juntamente com o gestor da área de responsabilidade, de seus objetivos, dos indicadores pelos quais será avaliado, e os padrões de desempenho esperados;
- d) *Acompanhamento dos Resultados*: sistemática dos mecanismos destinados ao acompanhamento dos processos e atividades ligadas às tarefas destinadas ao gestor da área de responsabilidade;
- e) *Avaliação Final*: emissão de relatórios, ou até processos informais, que objetivam comunicar, a quem foi definido, sobre os resultados e desempenhos objetivos.

PONTE (1996) complementa, afirmando que, a avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer feed-back constante (p.23).

Como para entender desempenho necessita-se conhecer o conceito de avaliação, podemos considerar o termo Avaliar como o ato de dar um valor, o qual poderá ser uma quantidade ou uma qualidade.

Avaliar também é entendido como um julgamento de determinado ato que define conceitos, os quais dependem da importância e da expectativa sobre o ato, tais como: ótimo, bom, regular, eficiente, eficaz, etc.

Nas empresas, normalmente a avaliação refere-se

a quantificações, tais como: recursos consumidos, preço obtido, produtividade alcançada, volume de vendas, níveis de inadimplência etc. Desta forma uma empresa pode avaliar seu desempenho utilizando pré-vios níveis de mensuração.

Sobre mensuração, Chambers apud FARIA (1996) afirma que,

é a atribuição de valores a objetos e eventos, de acordo com algumas regras, especificando a propriedade a ser mensurada, a escala a ser usada e a dimensão da unidade de medida (p. 78).

Mensurar permite definir medidas monetárias ou físicas. No caso da utilização da mensuração na avaliação de desempenho, tanto os aspectos físicos (ditos também, tangíveis) quanto os aspectos monetários (também compreendidos como valor econômico) podem ser utilizados.

PEREIRA (1993) ressalta as seguintes diferenças entre mensurar e avaliar:

**Mensurar:** quantificar os planos, expressos na forma de orçamentos ou padrões, fornecendo bases comparativas para avaliação de desempenho.

**Avaliar:** conceder um valor de qualidade ou quantidade (p.129).

Diante destes conceitos vê-se que quem avalia terá em mente qual o desempenho esperado que o avaliado deve atingir.

Nas empresas o desempenho também é entendido como a maneira correta de executar atividades, ligando-o ao conceito de eficiência.

Entende-se que, numa empresa, o desempenho está ligado a todos os procedimentos e, especificamente, às áreas de responsabilidade, às funções e aos cargos exercidos, aos aspectos operacionais, econômicos, financeiros; portanto, a todas as atividades executadas dentro da empresa ou mesmo nos relacionamentos com outros componentes do sistema externo.

Neste sentido, assim como a empresa é avaliada quanto ao seu nível de desempenho externo, também ela própria desenvolve mecanismos de avaliações internas.

Desta forma o processo interno de avaliação se constitui em um instrumento de apoio às decisões, buscando aperfeiçoar tanto os critérios utilizados quanto o sistema de informações deste processo.

Assim, qualquer procedimento de avaliação, seja interno ou externo, poderá conter informações essenciais para colaborar nas fases de planejamento, execução e controle, facilitando a implementação de qualquer processo de avaliação de desempenho. Este deverá abranger todos os procedimentos, fases e áreas de responsabilidade, procurando fomentar o atendimento das qualidades entendidas como desejáveis pela empresa, servindo ao processo de gestão como instrumento útil na orientação das decisões.

Na Fig. 1, é apresentado um sistema global de Avaliação de Desempenho definido por CONNELLAN (1984, p.24), no qual entende-se que, genericamente, qualquer empresa possa estar compreendida.

Fonte: Connellan/1984, p.24

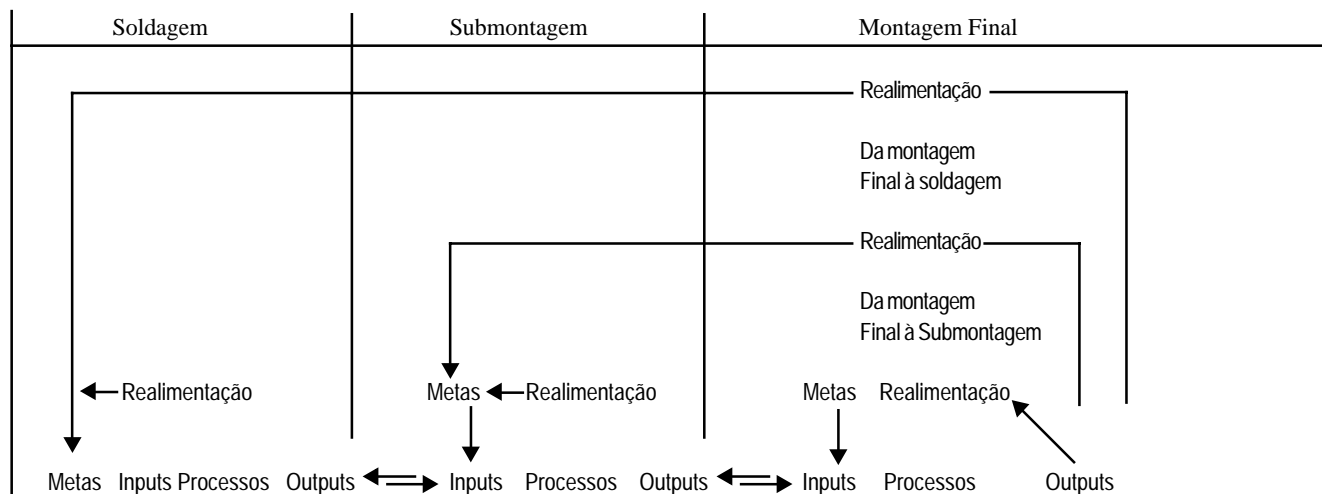


Figura 1: Sistema Global de Avaliação de Desempenho

A Fig. 01 apresenta as interações entre cada subsistema existente nas empresas, onde todos podem ser utilizados como "feedback" para os instrumentos que atuam nos processos de avaliação de desempenhos, seja de indivíduos, seja de cada área de responsabilidade existente na empresa.

Como em qualquer processo de acompanhamento, os RESULTADOS obtidos são as medidas para avaliar DESEMPENHOS. A seguir serão apresentados alguns aspectos conceituais acerca destes dois termos, pois são justamente estes que, normalmente, direcionam decisões.

### Resultados E Desempenhos

Inicialmente pode-se utilizar as palavras de PEREIRA (1993) quando afirma que,

a avaliação de resultados refere-se à avaliação das contribuições dos produtos/serviços gerados pelas diversas atividades empresariais aos resultados da empresa (190).

Desta forma, o conceito de *resultado* aplicado à avaliação de desempenho evidencia a contribuição de determinado produto/serviço, ou mesmo da área de responsabilidade, na formação do resultado da empresa.

Assim como a avaliação de desempenho possui dimensões próprias, a avaliação de resultados também as possui, quais sejam: amplitude, natureza, ocorrência, temporal e qualidade.

FARIA (1996), utilizando as premissas estabelecidas pelo Sistema GECON (Gestão Econômica), confirma este entendimento quanto comenta que,

na avaliação de resultados devem ser considerados apenas as receitas e os custos variáveis necessários para gerarlos, desde que identificáveis perfeitamente, sem que sejam rateados os custos fixos (p.81).

Fonte: Procópio (1998)

RECEITA DE VENDAS Fábrica de Açúcar Fábrica de Alcool (-) CUSTOS VARIÁVEIS Custo da Cana Custo da Mão de Obra Custo de Equipamentos		
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	= RESULTADO DA MOAGEM DE CANA	= AVALIAÇÃO DE RESULTADO DA MOAGEM DE CANA
(-) CUSTOS FIXOS		
(=) RESULTADO OPERACIONAL (+/-) RESULTADO FINANCEIRO		
(=) RESULTADO ECONÔMICO	= RESULTADO COM ATIVIDADE MOAGEM DE CANA	= AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA MOAGEM DE CANA

Figura 2: Avaliação de Resultado e Avaliação de Desempenho – Moagem de Cana.

Na visão de PEREIRA (1993),

resultados são os out-put de todo o processo, tais como produtos finais, produtos intermediários, linhas de produtos, conjuntos ou compostos de produtos diferentes; e eventos econômicos específicos, como compras, vendas e estocagem de determinados produtos (p. 190).

Na dimensão estabelecida pelo GECON, o conceito de Margem de Contribuição é o que mais se utiliza na identificação do resultado por produto/serviço ou por área de responsabilidade, possibilitando estudos que objetivem o alcance da otimização dos resultados da empresa, visto que serão chamados resultados a diferença entre as receitas obtidas por cada *output* e os custos incorridos, os quais, quando comparados com padrões preestabelecidos, permitem a identificação das variações.

PEREIRA (1993, p.193) ressalta a diferença entre Resultado e Desempenho da seguinte forma:

*Avaliação de Resultado:* (+) Receitas com Produtos  
 (-) Custos Variáveis  
 (=) Margem de Contribuição > Resultado com Produtos.

*Avaliação de Desempenho:* (=) Margem de Contribuição  
 (-) Custos Fixos  
 (=) Resultado Operacional  
 (+/-) Resultado Financeiro  
 (=) Resultado Econômico > Resultado das Atividades.

Desta forma, o autor considera que a Avaliação de Resultado é a avaliação do *quantum* que cada produto contribui para o desempenho de cada área de responsabilidade e, cumulativamente, para toda a empresa.

Sobre a influência que a Avaliação de Resultado possui sobre a Avaliação de Desempenho, PROCÓPIO (1998, p.821) sugere o esquema apresentado na Fig. 2.

Assim, resultado é entendido como um dos elementos componentes do desempenho. Contudo, os resultados não podem ser entendidos apenas como contribuição econômica. Sua abrangência deve ser estendida a elementos comportamentais, tais como: liderança, motivação, entusiasmo, criatividade, flexibilidade, dinamismo, atualização etc.

Claro que, sendo eficiente nestes elementos comportamentais, a tendência é de facilitar o alcance da eficiência na utilização dos recursos disponíveis, mesmo limitado ao nível de autoridade delegada, colaborando positivamente para o alcance da eficácia funcional, divisional e global.

Para estabelecer um sistema que busque entender como estes aspectos comportamentais atuam sobre o desempenho, será comentado a seguir o Modelo do Processo de Avaliação de Desempenho.

### Modelo Do Processo De Avaliação De Desempenho

Como parte do processo de controle, a avaliação de desempenho também requer o estabelecimento de expectativas e padrões, que serão referenciais aos atos praticados e resultados obtidos.

Desta forma, sob a ótica de PEREIRA (1993), alguns requisitos são básicos na construção do modelo:

*a) Proporcionar julgamentos válidos e justos; b) Concebido como instrumento de gestão; c) Explícito e formal; d) Integrado ao processo de gestão; e) Associação entre os efeitos e as decisões necessárias; f) Indicar decisões corretivas; g) Análise custo/benefício dos desvios e das decisões; h) Fácil comparabilidade entre padrões e procedimentos efetuados; i) Mesma mensuração econômica; j) Medidas objetivas; l) Critérios para decisões sobre a área, ou global; m) Ressaltar o objetivo pretendido; n) Universalidade de critérios; o) Uniformidade nos critérios; p) Aceitação dos critérios; q) Controlabilidade; r) Expectativas realistas; s) Buscar a eficiência e eficácia geral; t) Processo permanente; u) Determinação de periodicidade; v) Oportunidade; x) Confiável; w) Flexível; y) Efeitos práticos; e, z) Reavaliação permanente. (p. 174)*

Para viabilizar estes requisitos são necessárias ao processo de avaliação de desempenhos as definições de Padrões.

Os Padrões podem compreender tanto aspectos físicos (quantidade produzida, por exemplo) quanto monetários, contendo projeções quanto às receitas e aos recursos consumidos (orçamentos, por exemplo).

Fruto de estudos realizados na fase do

planejamento, os Padrões designam o modo certo de realizar as atividades nas empresas, em conformidade com os resultados projetados.

Normalmente, quando o gestor de uma área de responsabilidade alcança o padrão, seu desempenho é considerado ótimo.

O fato de não alcançar, ou mesmo ultrapassar, à primeira vista entendidos respectivamente como fator negativo ou positivo, poderão estar fora do padrão definido, fato que deverá ser identificado e analisado e, se haverá necessidade de tomar decisões para a correção do procedimento causador do desvio.

Quanto aos Orçamentos, são entendidos como a expressão monetária dos planos da empresa para um certo período. Sua utilidade na avaliação de desempenho pode ser comprovada pela afirmação de NAKAGAWA (1987) quando comenta que,

*a necessidade que a empresa tem de comunicar aos seus gerentes os planos de ação, que se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem a resultados operacionais eficientes e eficazes, que mensurados em termos econômicos e financeiros corresponderão às metas e objetivos que possibilitarão à empresa atingir sua missão e propósitos básicos (p. 94).*

Portanto, não paira qualquer dúvida que a definição de padrões e a elaboração de orçamentos são peças-chaves em qualquer procedimento que busque avaliar resultados e desempenhos.

### Dimensões Da Avaliação De Desempenho

Quando se busca avaliar procedimentos e seus resultados, várias óticas podem ser utilizadas e cada qual condicionará, caso seja necessária, a decisão corretiva a tomar.

Sobre as dimensões podemos afirmar que, assim como as variáveis comportamentais em um Ecosistema, elas interagem, fato que, às vezes, dificulta procedimentos de decisão.

PEREIRA (1993) enumera as seguintes dimensões:

*a) Dimensão da Amplitude*, entendida como a abrangência da avaliação, que poderá ser global, divisional e funcional/individual; *b) Dimensão do Tempo*, pressupondo que a empresa manterá sua continuidade, o que determinará padrões que visem avaliações sobre resultados e desempenhos acerca de períodos (curto, médio e longo prazo); *c) Dimensão da Qualidade*, estabelece que as avaliações deverão abranger graus de eficiência e eficácia; *d) Dimensão da Ocorrência*, que estabelecerá medidas de comparação entre o realizado e o planejado, e também com procedimentos que estejam em realização; *e) Dimensão da Natureza*, a qual preocupa-se

com o desempenho segregado em operacional, econômico e financeiro (p.135).

De forma geral, os gestores estão interessados no desempenho global.

No entanto, compreendem que, cada atividade, quando alcança a eficácia pretendida, colabora positivamente para este desempenho global. Assim, existem algumas atividades que são, normalmente, foco de avaliação de desempenho, tais como: Compras, Produção, Estocagem, Vendas, Captação/Aplicação de recursos financeiros.

A avaliação de desempenho também pode focalizar não as atividades, mas o desempenho global das áreas de responsabilidades, dos cargos, dos processos, entre outros.

Importante ressaltar que, como a avaliação de desempenho é uma fase relevante do acompanhamento e controle das atividades realizadas, servindo como direcionador para futuras decisões, deverá ser também avaliada, para que acompanhe as constantes alterações nos relacionamentos, tanto internas quanto externas das empresas.

### Medidas De Desempenho

A definição dos parâmetros a serem utilizados é de fundamental importância, tanto para quem avalia quanto para quem é avaliado, conforme já mencionado sobre a definição de padrões e na construção dos orçamentos.

Nesse sentido, PELEIAS (1992) ressalta que,

a) a avaliação de desempenho pressupõe um referencial ou parâmetro para comparação contra o qual o desempenho será confrontado - este parâmetro poderá ser expresso tanto em termos físicos ou financeiros, ou ambos; e b) é necessário o estabelecimento de um intervalo de tempo para que a avaliação de desempenho possa ser feita - este intervalo permitirá operacionalizar tal avaliação, e não necessariamente significa que as atividades sejam paralisadas para que tal avaliação ocorra (p.114).

A definição de Padrões pode se transformar em fonte de discussões, visto que, conhecendo os parâmetros utilizados, o gestor da área de responsabilidade poderá contestá-los, ou ainda, limitar-se a atendê-los, em detrimento de outros resultados.

Neste sentido, a reavaliação dessas medidas deve ser periódica, privilegiando a participação de todos os envolvidos.

Algumas medidas são utilizadas para as avaliações,

tais como: Retorno sobre Investimentos, Lucro Residual, Aspectos Comportamentais, bem como qualquer procedimento que vise identificar variações entre as ações planejadas e a execução destas ações.

O problema está em definir qual o melhor parâmetro, pois, para toda a empresa qualquer procedimento que influencia o processo de gestão deve ser preferencialmente planejado e, neste sentido, o processo de avaliação não foge a este entendimento.

### Considerações Finais

Na opinião de GUERREIRO (1989), o que interessa é o resultado econômico que cada gestor divisional possa contribuir para o resultado global da empresa, ressaltando em sua obra que o melhor indicador para avaliação é o lucro obtido.

No entanto, o gestor divisional pode até conseguir lucro econômico e/ou financeiro em curto prazo e, ao mesmo tempo, caso manifeste comportamento negativo em termos de trabalho de equipe, poderá, como consequência, não mais conseguir o mesmo resultado.

O gestor divisional que vise somente o lucro de sua área de responsabilidade poderá não estar contribuindo para o lucro global e, até prejudicando o lucro de outra área de responsabilidade (esta questão é mais bem tratada na análise de Preço de Transferência). Também poderá, através de seu mal desempenho comportamental, não contribuir para a continuidade do lucro em períodos futuros, prejudicando seu próprio desempenho.

Em todos os autores pesquisados e mais especificamente naqueles que desenvolvem métodos de avaliação de desempenho, verifica-se importância dos valores individuais (inclusive citados pelo autor, como institucionais) que efetivamente influenciam tanto os resultados individuais quanto às equipes que participam, assim também o resultado global.

Diante destes aspectos, será que a empresa aceitará um fraco desempenho econômico-financeiro no período, mesmo que o gestor divisional consiga fortalecer o potencial da equipe sob seu comando, em uma perspectiva mais positiva para o futuro?

No trabalho desenvolvido por PORTE(1999) verifica-se que a IBM considera apenas o último resultado como informação para decisão. Caso o resultado não tenha alcançado o definido, o gestor será substituído.

Dentro deste enfoque o resultado financeiro, para algumas empresas mais importantes do que o econômico, será sempre de maior peso em qualquer sistema de avaliação, fato característico de um modelo econômico que possui suas bases no Capitalismo.

Diante desta contradição caberá ao gestor ao mesmo tempo alcançar de forma conjunta os objetivos econômicos, financeiros e sociais pretendidos.

### Referências

- FARIA, Ana Cristina de. *A importância do preço de transferência na avaliação de desempenho*. São Paulo. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. 1996.
- GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informações de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. São Paulo. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. 1989.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial*. São Paulo. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. 1987.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. *Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. 1992.
- PEREIRA, Carlos Alberto. *Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica*. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. 1993.
- PONTES, B. R. *Avaliação de Desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTr. 1996.
- PORTE, Greciane Silveira.
- PROCÓPIO, Adriana Maria. Avaliação de desempenho de um empreendimento sucroalcooleiro. V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. *Anais*. 1998. v.2
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

Endereço para correspondência:

Nilton Facci: Alameda João Paulino Vieira Filho, 934 – Jardim Alvorada, Maringá, Paraná, CEP. 87033.450, Fone (044) 228.2292 –