



MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DA CIDADE DO RECIFE.

Gleudson Ramos Ferreira

Mestre em Controladoria

E-mail: ferreiragleudson@gmail.com

Antônio André Cunha Callado

Doutor em Administração

E-mail: andrecallado@yahoo.com.br

RESUMO

Considerando-se a relevância da mensuração de desempenho para a gestão empresarial, bem como a significativa contribuição das Organizações Contábeis para os demais segmentos da economia brasileira, o estudo em tela teve como objetivo analisar os critérios de avaliação de desempenho com base na percepção de gestores de entidades contábeis bem como a relevância da mensuração de desempenho para o desenvolvimento da organização. Para realização desta pesquisa, foram realizadas entrevistas com três proprietários de Empresas do ramo contábil atuantes na cidade do Recife. O Artigo se caracteriza na forma do procedimento metodológico intitulado estudo de caso, tendo como abordagem dos dados à forma qualitativa, definindo a pesquisa de caráter exploratório e coleta de dados por meio de entrevista. A mensuração de desempenho constitui um tema relevante para o segmento das organizações contábeis face ao considerável aumento do quantitativo de entidades tornando o setor mais competitivo.

Palavras-chave: Mensuração de desempenho; Organizações contábeis; Desempenho em organizações contábeis.

1 INTRODUÇÃO

As empresas de contabilidade e também os escritórios individuais prestam serviços para pessoas jurídicas e pessoas físicas que atuam em todos os ramos da atividade econômica. Assim sendo, o profissional contábil deve oferecer serviços indispensáveis na administração e controle de qualquer tipo de empreendimento.

Os escritórios de contabilidade são entidades constituídas com a finalidade de prestação de diversos serviços. Thome (2001) destacou tais serviços como sendo

de: consultoria, contabilidade, administração de pessoal, escrituração fiscal, expediente (ou serviços comerciais), auditoria, perícia e assessoria.

Merece destaque o fato de que os serviços contábeis não têm como destinatários apenas os clientes, mas também, o próprio escritório de contabilidade. Nesse sentido a literatura apresenta diversas ferramentas que podem ser utilizadas no auxílio da gestão dos negócios, no caso em tela foi enfatizada a mensuração de desempenho.

Um fator que tem produzido modificações significativas no comportamento humano e organizacional é a globalização de informações, tais mudanças ocasionam maiores exigências em relação ao mercado que se torna cada vez mais competitivo.

No mundo contemporâneo, as organizações contábeis enfrentam mudanças nos procedimentos contábeis pela atualização da legislação, bem como, da virtualização dos seus processos com a escrituração contábil digital (PARENTE; PARENTE, 2009).

Em relação à utilização de indicadores de desempenho nas empresas de contabilidade Silva et al (2012) destacam que:

Proporciona informações mais detalhadas para o processo decisório, haja vista que os gestores terão uma leitura do desempenho da atividade, podendo conferir se os colaboradores são eficientes e se os recursos são suficientes e estão sendo utilizados de forma a contribuir para melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes do escritório de contabilidade.

Assim sendo, a justificativa deste estudo se dá em função da relevância dos serviços prestados pelos escritórios de contabilidade, fato que torna imprescindível a mensuração de desempenho nessas empresas, da mesma forma que tem se acentuado a necessidade da avaliação do desempenho global dos processos de negócios das organizações empresariais.

Há alguns anos atrás os Empresários do ramo contábil não tinham uma preocupação acerca de se mensurar o desempenho de suas Empresas. Todavia, por intermédio da evolução da contabilidade, da globalização das informações e a luz da padronização dos procedimentos, urge a obrigação do Gestor direcionar o

foco de sua organização na busca pela excelência dos serviços prestados bem como se utilizar de indicadores de desempenho para lastrear suas ações.

Neste Sentido, Parente e Parente, (2009) destacam que essa nova gestão, deve alicerçar-se e preparar toda a base da sua administração com a recomendação inevitável sobre como desenvolver indicadores de desempenho para, por meio deles, mensurar e avaliar sua gestão.

Em vista do exposto, o trabalho em tela teve como objetivo analisar os critérios de avaliação de desempenho com base na percepção de gestores de entidades contábeis bem como a relevância da mensuração de desempenho para o desenvolvimento da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

O desempenho de um negócio segue sendo um ponto chave para as pesquisas referentes às diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma grande variedade de métodos que visam à operacionalização deste desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986, p. 813).

O ato de medir congrega um conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que visam quantificar variáveis e atributos de interesse do objeto a ser analisado. Quanto à palavra desempenho, ela encerra em si a ideia de algo que já foi realizado, executado ou exercido (KIYAN, 2001).

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988) a palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Para Corvellec (1997) o termo desempenho expressa uma percepção do mundo e certas normas socioculturais, sendo, portanto, como qualquer outro, o resultado de uma rede de significados que muda de um grupo social para outro.

Juran (1992) concebia os indicadores como forma de gerenciar e controlar as organizações, pois segundo ele, quem não mede, não controla e quem não controla, não consegue gerenciar.

Segundo Souza et al. (1994), um indicador de desempenho pode ser definido como um resultado atingido em determinado processo ou características dos produtos finais resultantes. Refere-se ao comportamento do processo ou produto em relação a determinadas variáveis, tais como, o custo de determinado processo, lucro, retrabalho e conformidade de produtos.

Com base no entendimento de Graeml (2000) os indicadores de desempenho são informações que registram e retratam o comportamento de uma atividade, de uma função ou de toda uma organização.

No tocante ao objetivo, Zilli e Rocha (2009) afirmaram que a mensuração do desempenho organizacional tem por objetivo facilitar e aprimorar a interpretação por parte dos gestores, acerca das decisões a serem tomadas.

Já na visão de Machado (2003) o objetivo do sistema de mensuração é associar uma entidade simbólica, como resultado da mensuração.

Para Sink e Tuttle (1993) a medição de desempenho consiste num processo através do qual se decide medir e realizar a coleta, o acompanhamento e a análise dos dados. Tem como principal objetivo aprimorar o desempenho empresarial.

Em vista do exposto a mensuração de desempenho consiste numa ferramenta relevante que tem como característica a ocorrência sistemática, onde um indicador ocasiona influência em outros indicadores de modo a acarretar uma determinada proporcionalidade entre eles.

Conforme afirmação de Kennerly e Neely (2000), um sistema de medição de desempenho eficaz deve possuir medidas individuais que quantifiquem a eficiência e a eficácia das ações formando um conjunto de medidas que permitam o acesso ao desempenho da organização como um todo.

2.2 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR DE SERVIÇOS

Para Zilli e Rocha (2009) apud Johnston (2008) os serviços constituem atividades econômicas que criam valor, fornecendo benefícios para o cliente em tempo e lugar específicos.

A mensuração de desempenho organizacional é passível de ser realizada em atividades de serviços por meio da utilização de instrumentos com o objetivo de desenvolver sistemas a fim de impulsionar o desenvolvimento organizacional no mercado.

De um modo global, autores como Hronec (1994), Kaplan e Norton (1997), Neely et al. (1999), Folan e Browne (2004), descreveram arquétipos para mensuração de desempenho de organizações de forma holística, abarcando todas os setores e estruturas hierárquicas de uma organização empresarial.

Corroborando tal entendimento, Kaplan e Norton (1997), ampliaram a importância dos indicadores afirmando que os indicadores servem também para comunicar a estratégia e alinhar os pensamentos e ações dos profissionais das organizações.

Na visão de Araújo (2001):

A mensuração do desempenho deve maximizar a eficácia das equipes e, portanto, estas devem se concentrar em processos capazes de melhorar o fornecimento de produtos e serviços aos clientes, através de indicadores de processo que monitorem tarefas e atividades geradoras de resultados.

Na visão de Bortoluzzi e Defaci (2015) não há na literatura o desenvolvimento de um modelo de gestão organizacional para mensurar a qualidade do serviço ofertado que atenda a particularidade de cada instituição considerando-se suas características e necessidades.

No desenvolvimento da presente pesquisa, constatou-se que diversos autores apresentam modelos ou indicadores para mensuração de desempenho de diversas áreas pertencentes ao setor de serviços.

Em relação à Logística Beamon (1999), Byrne e Markham (1991) e Lapidé (2006), no que se refere à prestação de serviço educacional Defaci e Bortoluzzi (2015), Polidori (2009) e Ferreira (2013), Todavia, no tangente a prestação de

serviços contábeis os trabalhos referem-se, em sua maioria, a qualidade do serviço prestado e a estratégia na gestão do serviço.

Direcionados a mensuração de desempenho nas empresas de contabilidade constatou-se, apenas, os estudos realizados por Parente e Parente (2009) e por Silva et al (2012).

As empresas prestadoras de serviços contábeis podem adotar comportamentos estratégicos diversos, segundo queiram se posicionar no mercado, e isto pode se refletir no seu desempenho.

2.3 EMPRESAS DE CONTABILIDADE NO ESTADO DE PERNAMBUCO

As corporações objeto do estudo em tela, atinentes ao setor de prestação de serviços contábeis, são conhecidos como organizações contábeis ou escritórios de contabilidade. O Conselho Federal de Contabilidade entende que a organização contábil é o nome mais atual para o antigo escritório de contabilidade.

No Estado de Pernambuco, de acordo com o CRC/PE, atualmente existem 1.107 Empresas de contabilidade. Com base nesse quantitativo, verifica-se que o setor vem evoluindo a cada dia tornando-se mais competitivo, necessitando-se assim de um dinamismo na prestação do serviço.

Na concepção de Stalk ,Evans, Shulman (1992, p. 164) “a competição é uma guerra de movimentos, em que o sucesso depende da antecipação das tendências de mercado.”

Para o gestor de uma organização contábil, torna-se imprescindível o conhecimento de suas atividades, verificando periodicamente seus diferenciais a fim de realizar os ajustes necessários para o desenvolvimento do negócio. Em outras palavras, as entidades contábeis devem desenvolver competências específicas com o intuito de mensurar o seu desempenho como Empresa.

Em vista disso, Parente e Parente (2009) destacaram em seu artigo alguns estudiosos como Baker et al. (1997) e Zarafian (1999) que estabeleceram quatro interpretações acerca de competência, tais como: **a) Competência estratégica:** o chamado “ajuste-fino” entre estratégia de negócios da organização e ambiente

competitivo externo; **b) Competência distinta:** é uma série de tecnologias e técnicas essenciais que provém da vantagem competitiva e pode existir em múltiplos níveis na organização. **c) Competência funcional:** é o “ajuste-fino” entre prioridades competitivas da organização e seus pontos fortes dentro de uma função em particular como avaliação de desempenho, por exemplo. e **d) Competência individual:** é uma série de técnicas e conhecimentos de uma necessidade individual para realizar efetivamente um trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em síntese, o presente trabalho se caracteriza na forma do procedimento metodológico como estudo de caso, tendo como abordagem qualitativa dos dados, definindo a pesquisa de caráter exploratório e coleta de dados por meio de entrevista.

Exploratório acerca dos temas mensuração de desempenho, desempenho no setor de serviços e mensuração de desempenho nos escritórios de contabilidade. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

A maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2009).

Na visão de Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. O seu objetivo é prover critérios e compreensão.

No que diz respeito à tipologia, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso com base no entendimento de Yin (2005), ao assegurar que o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos.

Gil (2009) aponta alguns propósitos dos estudos de caso:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação;

d) formular hipóteses ou desenvolver teorias e e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Yin (2005) sustenta que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

No tangente a relevância, Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) alertam que o estudo de caso explica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação.

A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Destarte, em relação à abordagem do problema, a análise foi qualitativa. Quantitativa, pois, conforme Raupp e Beuren (2004) este tipo de julgamento idealiza análises mais intensas em relação ao fenômeno que está sendo estudado e busca destacar características mais aprofundadas.

Alicerçado no entendimento de Godoy (1995) a pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesse amplo, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Na visão do autor envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação de estudo.

Nesse sentido, na pesquisa qualitativa busca-se interpretar os acontecimentos e entender as relações existentes entre os constructos a partir da ótica do pesquisador, levando em consideração seus vieses, seus valores e suas origens pessoais, tais como gênero, história, cultura e status socioeconômico que podem moldar suas interpretações durante o estudo (Creswell, 2010).

Dessa forma, Marconi e Lakatos (2010) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda

fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Assim, o que percebemos é que a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados.

O critério que balizou a escolha do setor de serviços contábeis para compor o foco desta pesquisa, foi, primordialmente, devido à relevância que as empresas prestadoras de serviços contábeis exercem no acompanhamento, funcionamento e desenvolvimento das demais empresas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas nos escritórios de contabilidade com os respectivos gestores.

Dentre os escritórios ativos perante o Conselho Regional de Contabilidade de Pernambuco – CRC/PE foram escolhidas três empresas de acordo com o seu tamanho sendo um registrado como Empresário Individual, uma Empresa de Pequeno Porte e a terceira como Grande Empresa do Ramo Contábil.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse item visa apresentar os aspectos fundamentais objetos da investigação realizada a fim de identificar a percepção dos gestores das organizações contábeis.

A princípio, ressalta-se que foi realizada uma consulta junto ao CRC/PE a fim de identificar o quantitativo de organização contábeis ativas no Estado de Pernambuco. Constatou-se que até 31 de janeiro de 2016 o total era de 1.107 Empresas sendo 50 classificadas como EIRELI, 102 MEI, 243 Empresas Individuais, 711 Sociedades Limitadas e 1 Sociedade Anônima – SA. Com esses dados o CRC/PE ocupa atualmente a segunda posição em quantidade de organizações no Nordeste.

O estudo foi realizado em três Organizações Contábeis, identificadas na quadro 1 a seguir. Salienta-se que apenas uma Organização contábil autorizou a divulgação de sua razão social. As três encontram-se localizadas no Recife.

Quadro 01 - Dados gerais

EMPRESA	PORTE DA EMPRESA	TEMPO DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE DE CLIENTES	FAIXA ETÁRIA DO GESTOR
A	Emp. Individual	12 anos	30	Entre 40 e 50 anos
Multicontábil NE	EPP	18 anos	55	Acima de 50 anos
B	Grande Empresa	14 anos	180	Acima de 50 Anos

Fonte: Elaboração Própria (2017).

Os Empresários foram questionados acerca da relevância da mensuração de desempenho para uma Organização Contábil. Os três responderam que é importante mensurar o desempenho de sua empresa, porém com justificativas distintas, conforme quadro 02.

Quadro 02 - Relevância da mensuração de desempenho

EMPRESA	PORTE DA EMPRESA
A	Importante porque possibilita identificar os erros e corrigi-los.
Multicontábil NE	Mais do que importante, mensurar o desempenho organizacional é vital para o sucesso do negócio.
B	É importante porque possibilita emitir um diagnóstico de cada departamento de sua empresa num determinado momento.

Fonte: Elaboração Própria (2017).

Em relação às vantagens ou contribuições geradas a empresa no controle das operações pela adoção de sistemas de mensuração de desempenho, os entrevistados responderam conforme quadro 03.

Quadro 03 - Vantagens da mensuração de desempenho.

EMPRESA	PORTE DA EMPRESA
A	Contribui na tomada de decisões com base nos pontos fracos e fortes da empresa.
Multicontábil NE	A contribuição é nítida visto que possibilita mensurar não somente o desempenho da empresa como um todo, mas também, a performance dos colaboradores de forma individual e também por setores.
B	Contribui, pois possibilita ao administrador identificar e corrigir os pontos fracos apontados pelos indicadores de desempenho.

Fonte: Elaboração Própria (2017).

No que se refere à caracterização dos serviços prestados, os três gestores responderam que os seus serviços encontram-se acima da média do setor. Não obstante ressalta-se o posicionamento da Empresa Multicontábil NE, que relatou oferecer alguns diferenciais a seus clientes tais como: a) atendimento personalizado,

b) geração de informações gerenciais de acompanhamento sistemático dos números contábeis dos clientes, e c) equipe de colaboradores permanentemente reciclada.

Foi questionado se a organização pesquisada adota algum sistema específico de mensuração de desempenho, os três Gestores responderam positivamente, todavia apenas a Empresa Multicontábil NE identificou o Sistema utilizado sendo este denominado PDCA - Plan, Do, Check e Act, ou seja, em português, planejar, executar, verificar e agir.

Na visão da Organização denominada “A” a adoção de indicadores de desempenho constitui um diferencial para as Entidades Contábeis, pois possibilita o acompanhamento dos atos de sua organização e a correção dos possíveis equívocos.

No caso da Empresa Multicontábil NE, o seu gestor afirmou que adota indicadores de rentabilidade, ticket médio de faturamento, nível de satisfação dos clientes e indicadores de inadimplência. O empresário afirmou que a mensuração de desempenho é um diferencial por se tratar de um negócio, e em vista disso deve ser acompanhado com o máximo rigor visando à obtenção de lucros com respeito ao meio ambiente e as empresas concorrentes.

Já em relação à empresa denominada “B” o Empresário afirmou que adota indicadores de custo com pessoal, faturamento, custos administrativos e satisfação do cliente. Relatou que a adoção dos indicadores é um diferencial para o seu segmento por uma questão de proporcionar uma melhor forma de gerir o empreendimento.

5 CONCLUSÃO

Considerando-se as informações apresentadas ao longo do trabalho em tela, bem como a luz das entrevistas realizadas com os gestores de três Organizações contábeis da cidade do Recife, foi possível organizar as conclusões de forma a facilitar o entendimento acerca da percepção dos gestores sobre mensuração de desempenho.

Foi possível verificar que a mensuração de desempenho está inserida no contexto da Organização contábil devido, principalmente, ao crescimento do setor no Estado de Pernambuco. Observou-se que os gestores preocupam-se em demonstrar diferenciais aos seus clientes independentemente do porte das empresas.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações no que se refere ao número de Empresas pesquisadas considerando-se que o Conselho Regional de Contabilidade possui atualmente mais de mil associados, bem como, ser este um estudo exploratório devido ao desconhecimento em relação à matéria estudada.

Conclui-se que o tema mensuração de desempenho está presente nos escritórios de contabilidade, estando os gestores preocupados em medir a qualidade dos serviços prestados. Ressalta-se que investigações acerca da mensuração de desempenho no âmbito das organizações contábeis são complexas de serem implementadas face ao grande número de empresas ativas. Outro fator que dificulta a pesquisa na área concerne à escassez de referências bibliográfica publicada sobre a temática.

Por fim, tornam-se necessárias a realização de estudos mais penetrados e abrangentes visto que o referido setor econômico exerce bastante relevância para o desenvolvimento dos demais setores, bem como para o desenvolvimento da economia nacional. Ademais, a adoção de sistemas de mensuração de desempenho constitui um diferencial para o segmento contábil no atual contexto de competitividade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica.** Tese (Doutorado). 2001, Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CORVELLEC, Hervé. **Stories of achievement: narrative features of organizational performance**. London: Transaction Publishers, 1997.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV, São Paulo, 35(2): 57-63, mar./abr. 1995.

GRAEML, A. R. **Sistemas de Informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000.

JURAN, J. M. **Planejamento para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. **A Estratégia em Ação (Balanced Scorecard)**. 2ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KENNERLY, M.; NEELY, A. **Performance measurement framework: a review**. In: **Performance measurement – past, present and future**. UK: Andy Neely Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, Bedfordshire, 2000.

KIYAN, F. M. Proposta para desenvolvimento de desempenho como suporte estratégico. 2001. 118 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PARENTE, Edna G. V. PARENTE, Jadna N. H. V. A percepção dos gestores de organizações contábeis sobre avaliação de desempenho empresarial. **Enciclopédia Biosfera**, Goiânia, 5(8): 1-12. 2009.



SILVA, T. A.; PIRES J. S. D. B; ROSA, P. M; VIEIRA, W. A. Modelo para o gerenciamento de processos, atividades e tarefas em escritórios de contabilidade através de indicadores de desempenho. In: Congresso Brasileiro de Custos, XIX, 2012, Belém, **Anais...**, São Leopoldo, ABC, 2012, CD-Rom.

SINK, D.S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

SOUZA, R. ET AL. **Indicadores da qualidade e produtividade. Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras**. São Paulo: PINI, mód.11, 1994.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. **Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy**. Harvard Business Review, 57-69, March/April 1992.

THOME, Irineu. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. **Academic Management Review**, 11, 801-814, 1986.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.