

Relação da Importância dos Recursos Estratégicos com as Medidas de Desempenho em Empresas Brasileiras

Relationship Between the Importance of Strategic Resources and Performance Measures in Brazilian Companies

Ilse Maria Beuren – E-mail: ilse.beuren@gmail.com
Universidade Federal do Paraná (UFPR) – Curitiba/Paraná – Brasil

Idair Edson Marcello – E-mail: idairmarcello@unipar.br
Universidade Regional de Blumenau (FURB) – Blumenau/Santa Catarina – Brasil

Resumo

O estudo objetiva investigar a percepção dos gestores quanto à importância atribuída às medidas de desempenho tradicionais e não tradicionais e aos recursos estratégicos de capital humano, estrutural e físico em empresas brasileiras. O estudo pauta-se na pesquisa realizada por Widener (2006) em empresas norte americanas. Assim, um levantamento foi realizado junto aos gestores das empresas listadas na BM&FBovespa nos níveis 1 e 2 de Governança Corporativa. Na análise dos dados foi aplicada estatística descritiva e análise fatorial. Os resultados mostram que os gestores atribuem importância a várias medidas de desempenho, mas a maior importância é atribuída às medidas de retorno e financeiras tradicionais. Dentre os recursos estratégicos, o capital humano desponta como o recurso mais importante para as empresas analisadas, seguido do capital estrutural e do capital físico. A partir das relações estabelecidas, conclui-se que as medidas de desempenho são variáveis mediadoras entre a importância dos recursos estratégicos e o desempenho na percepção dos gestores.

Abstract

The goal of the study is to investigate the perceptions of managers regarding the importance of traditional and nontraditional performance measures and human capital, structural and physical strategic resources in Brazilian companies. The study is based on the research of Widener (2006) on North American companies. Thus, a survey was conducted with the managers of the companies listed in BM&FBovespa at levels 1 and 2 of Corporate Governance. Descriptive statistics and factor analysis were applied in data analysis. The results show that managers attribute importance to various performance measures, but the greatest importance is attributed to traditional return and financial measures. Among the strategic resources, human capital stands as the most important resource for companies analyzed, followed by structural capital and physical capital. From the relations established, it is concluded that the performance measures are mediating variables between the importance of strategic resources and performance, in the perception of managers.

Tema: *V. Factores humanos e culturais no desenvolvimento da capacidade científica, tecnológica*

1 Introdução

As organizações buscam a máxima eficiência com os menores custos possíveis. Os recursos estratégicos das empresas alicerçam esta busca, visando o melhor desempenho organizacional. As medidas de desempenho são utilizadas para obter melhores resultados operacionais e são fundamentais para a avaliação de desempenho organizacional.

Kaplan e Norton (2006) argumentam que avaliar o desempenho das organizações não é tarefa fácil. Advertem que as empresas necessitam de mecanismos de avaliação empresarial para melhor compreender o cenário financeiro e econômico e verificar se as metas estão sendo atingidas. A gestão empresarial é fragilizada sem o uso de medidas de desempenho. A consequência disso é que a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar e corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informação apropriada e significativa sobre esse desempenho (PHATAK, 1995).

Do ponto de vista da utilização prática dos métodos de avaliação de desempenho organizacional, Salterio e Webb (2003) afirmam que aproximadamente 50% das empresas que faziam parte de uma relação das mil maiores empresas mundiais da revista *Fortune* utilizavam algum tipo de metodologia de avaliação de desempenho (CORRÊA; HOURNEAUX, 2008). Isto demonstra a importância atribuída à mensuração do desempenho empresarial, como forma de verificar se os objetivos traçados estão sendo alcançados.

Em pesquisa realizada pela empresa de consultoria KPMG com 143 altos executivos dos setores público e privado, foi constatado que 93% deles acreditam que a mensuração é eficiente em influenciar o desempenho da sua organização, mas apenas 51% encontram-se satisfeitos com os seus atuais sistemas de avaliação de desempenho (DRICKHAMER, 2002). O autor ressalta que os métodos de mensuração e avaliação de desempenho organizacional tem sido objeto de poucas pesquisas, em especial no que tange a sua real utilidade e eficácia, requisitos fundamentais para a aceitação dos sistemas nas empresas.

Sem que haja uma avaliação de desempenho adequada, os gestores podem encontrar dificuldades para comunicar suas expectativas aos subordinados; saber o que de fato se passa na organização; identificar as falhas, analisá-las e eliminá-las; fornecer *feedbacks*; identificar o desempenho que deve ser recompensado; e ter um processo decisório baseado em informações efetivas (RUMMLER; BRACHE, 1994). O desempenho pode ser avaliado a partir dos recursos estratégicos das empresas, como os investimentos alocados em determinado capital, por exemplo, o capital humano, o estrutural ou o físico.

Widener (2006) investigou a relação entre a percepção dos gestores sobre a importância dos vários tipos de medidas de desempenho e a importância dos recursos estratégicos da empresa que sustentam sua vantagem competitiva. Além disso, pesquisou se as medidas de desempenho são variáveis mediadoras, na relação entre recursos estratégicos e avaliação de desempenho. Usando dados de 107 empresas, os resultados indicaram que os gestores atribuem importância para várias medidas de desempenho, e que há fortes evidências de que as medidas de desempenho são variáveis mediadoras entre a importância dos recursos estratégicos e a avaliação de desempenho.

Neste estudo reaplica-se a pesquisa de Widener (2006) em empresas brasileiras, considerando as mesmas medidas de desempenho e recursos estratégicos na avaliação do desempenho. A questão de pesquisa que se apresenta é: As medidas de desempenho são variáveis mediadoras entre a importância dos recursos estratégicos e a avaliação de desempenho em empresas brasileiras? O estudo objetiva verificar se as medidas de

desempenho são variáveis mediadoras entre a importância dos recursos estratégicos e a avaliação de desempenho em empresas brasileiras. De modo específico o estudo busca investigar a percepção dos gestores quanto à importância atribuída às medidas de desempenho tradicionais e não tradicionais e aos recursos estratégicos de capital humano, estrutural e físico em empresas brasileiras.

As justificativas deste estudo são as mesmas explicitadas na pesquisa replicada. Primeiro, a importância conferida aos recursos intelectuais tem aumentado na atual economia, por este motivo, estudar esses recursos é de grande valia para este estudo (IFAC, 1998; LEV, 2001). A associação entre a importância dos recursos com a avaliação de desempenho deve resultar em *insights* e implicações que são importantes para os *controllers* e relevantes para a medição de desempenho. Acrescenta-se neste estudo a relevância de reaplicar a pesquisa em um ambiente distinto do reaplicado, ou seja, se os resultados da pesquisa em empresas brasileiras se assemelham aos obtidos nas empresas norte americanas investigadas.

O estudo de base investiga cinco diferentes tipos de medidas de desempenho (empregado, operacional, produtividade, retorno e financeiras). Essa abordagem pode proporcionar perspectivas diferentes do que as previstas por estudos anteriores que normalmente investigam uma dicotomia entre medidas financeiras *versus* não financeiras. Este estudo também pretende fornecer *insights* sobre a importância do uso de medidas de desempenho para as empresas, investigando a associação com recursos estratégicos. Nas medidas de desempenho coexistem os indicadores de desempenho que devem ser elementos capazes de colaborar com os objetivos propostos pela organização.

2 Recursos Estratégicos

Reportando-se a fases históricas evolutivas, a economia passou da economia industrial, atrelada no capital físico, para uma economia baseada no capital intelectual (KAPLAN; NORTON, 1996; IFAC, 1998; STIVERS et al., 1998; LEV, 2001). A capacidade das empresas de aplicar conhecimentos em recursos de aprendizagem e distribuição da informação tornou-se vital para a obtenção de vantagem diferencial (HUNT, 2000).

Neste contexto emerge a teoria baseada em recursos estratégicos. Barney (1991) define recursos estratégicos como elementos tangíveis e intangíveis que são idiossincráticos nas organizações, difíceis e caros para imitar, heterogêneos, imperfeitamente móveis, valiosos e raros. Hughes e Morgan (2008) esclarecem que esses recursos são insumos essenciais à estratégia organizacional e determinam sua capacidade para competirem no mercado.

Os recursos estratégicos são relevantes à obtenção de vantagem competitiva das empresas (LUO et al., 2005) e incluem propriedade intelectual, aprendizagem organizacional, clareza de canais de compartilhamento de informações, relacionamentos, compromissos, habilidades empreendedoras e de implementação, marcas e reputação (BHARADWAJ et al., 1993; BARNEY, 2001). Vasconcelos (2000) aduz que, a busca pela vantagem competitiva consiste de “um atributo de posicionamento, exterior à própria organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado”.

Amit e Schoemaker (1993) identificaram três tipos de possíveis recursos estratégicos: a) Capital Físico, tal como localização geográfica e outros ativos fixos (BARNEY, 1991); b) Capital Estrutural, que é o conhecimento que foi capturado pela empresa e incorporado na organização por meio de rotinas organizacionais, práticas, processos, novas tecnologias e patentes/licenças (AMIT; SCHOEMAKER, 1993); e c) Capital Humano, que inclui o conhecimento e habilidades (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

O Capital Físico refere-se ao ativo tangível pertencente à empresa (BARNEY, 1991). Para Coleman (1988), o capital físico é criado por mudanças no desenvolvimento de ferramentas que facilitam a produção. O autor observa que o capital físico é totalmente tangível, sendo incorporado em formas materiais observáveis.

O Capital Estrutural é descrito por Edwards (1997) como sendo o conhecimento que foi capturado e convertido em sistemas e recursos de propriedade da empresa. Stewart (1998) pontua como sendo a transformação do conhecimento das pessoas em um ativo da organização, por meio de uma melhoria contínua e do compartilhamento da criatividade e da experiência, que devem ser estruturados com a ajuda da tecnologia da informação, a fim de reter o conhecimento humano.

O Capital humano é definido por Edvinsson e Malone (1998), como a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos funcionários de uma organização para a realização de suas tarefas. Para Schultz (1962), considera-se como o capital oferecido aos seres humanos, na valorização da saúde e educação profissional. O conceito de capital humano consiste em atribuir um valor ao capital incorporado nos seres humanos, fruto da sua experiência, educação, formação e *know-how* (PAIVA, 2001).

Tanto o capital humano quanto o capital estrutural são considerados capitais intelectuais. Um recurso intelectual é definido como "o resultado final de um processo de transformação do conhecimento ou o conhecimento que é transformado em propriedade intelectual ou ainda, capital intelectual da empresa" (IFAC, 1998, p. 3). O capital intelectual incorporado no estado da arte da tecnologia e de novas instalações é uma fonte crescente de capital estratégico para as organizações.

A estratégia do capital humano é vista como a chave para o sucesso, posto ser primordial na relação empresa-cliente (WIDENER, 2006). Quando se investe em capital humano, garante-se tanto o crescimento para o funcionário quanto para o progresso organizacional, uma vez que organizações que investem em treinamento, educação, desenvolvimento e pesquisa estão naturalmente à frente de seus concorrentes, pois souberam armazenar aprendizagens, conhecimentos e experiências.

A visão baseada em recursos estratégicos sustenta que as empresas avaliam os pontos fortes e fracos de seus recursos e suas capacidades subjacentes para depois selecionar uma estratégia que lhe é possível (WIDENER, 2006). Para Amit e Shoemaker (1993), os recursos estratégicos proporcionam à empresa a base para a vantagem competitiva sustentada. Assim, é fundamental que os gestores sejam capazes de medir a eficiência e eficácia desses recursos e gerar *feedback* sobre seu desempenho.

3 Medidas de Desempenho

O interesse pela medição de desempenho cresceu a partir dos anos 1990, especialmente com discussões sobre a inclusão de medidas não-financeiras na avaliação de desempenho (SELLITTO; BORCHARDT; PEREIRA, 2006). Gonçalves (2002) ressalta que as empresas necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, pois a realização contínua do processo de avaliação permite que conheçam a eficiência e eficácia de suas ações, além do comportamento das pessoas, os processos e os programas da organização.

Para Callado et al. (2009), as medidas de desempenho são elementos fundamentais para a mensuração de *performance*, bem como na definição das variáveis que melhor representem o desempenho geral de uma empresa. Para cada setor de atividades, podem ser elaborados grupos distintos de medidas de desempenho, obedecendo às próprias características

específicas, assim como da assimilação de conceitos metodológicos pelos profissionais responsáveis por sua elaboração.

MacArthur (1996) conceitua medidas de desempenho como sendo a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de comparar com as metas especificadas. Sobre o papel das medidas de desempenho no processo gerencial das organizações, Martins (2004) afirma que o processo de gestão de desempenho é o meio pelo qual uma organização administra seu desempenho de acordo com as estratégias corporativas e funcionais, bem como seus objetivos.

As medidas de desempenho fornecem aos gestores as informações necessárias para gerir seus negócios e os recursos estratégicos. Muller (2003) enfatiza que um sistema de avaliação de desempenho “deve induzir nos processos da empresa seus objetivos e estratégias, constituindo os elos entre os objetivos e a execução prática das atividades nas empresas”. Para Neely (1995), a análise e a medida de desempenho podem ser definidas como o processo de se quantificar uma ação, no qual mensuração é o processo de quantificação da eficiência e eficácia e a ação é aquilo que provoca o desempenho.

Porém, não basta a simples criação de indicadores de desempenho, sem realizar um acompanhamento dessas medidas tendentes para obter uma a eficácia do sistema. O objetivo do gerenciamento do desempenho organizacional é garantir que a organização, com todos os seus subsistemas (processos, departamentos, colaboradores), trabalhe sincronizada para que os resultados positivos possam surgir (GODOY, 2009).

As empresas utilizam tanto de medidas tradicionais quanto de medidas não tradicionais na avaliação de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1996). As medidas tradicionais são as informações financeiras agregadas e derivadas das demonstrações financeiras e dos orçamentos, que incluem medidas como lucro líquido, retorno sobre ativos e variações orçamentárias (ITTNER; LARCKER, 1995). Essas medidas não fornecem informações sobre o desempenho futuro, bem como sobre as capacidades intelectuais e os recursos que muitas empresas estão utilizando em suas atividades econômicas (KAPLAN; NORTON, 1996; SIMONS, 2000; LEV, 2001).

De acordo com Bourne et al. (2000) e Kennerly e Neely (2003), tais medições acarretam, entre outros problemas: a) falta de informação sobre o desempenho futuro; b) enfoque em otimizações locais e de curto prazo; c) perda de alinhamento com estratégias mais elaboradas de produção; d) pouca informação para decisões em ambientes turbulentos.

As informações não tradicionais incluem as medidas orientadas às operações da empresa e aos objetivos estratégicos (ITTNER; LARCKER, 1995). Os custos de qualidade, formação e produtividade dos funcionários são exemplos de medidas financeiras não tradicionais; enquanto que a satisfação dos clientes e a satisfação dos empregados são exemplos de medidas não financeiras e não tradicionais (WIDENER, 2006).

A fim de controlar os fatores críticos de sucesso em empresas, os sistemas de medição de desempenho precisam englobar várias medidas (KAPLAN; NORTON, 1996; IFAC, 1998). Neste sentido, as empresas podem implementar sistemas como o *Balanced Scorecard*, que inclui medidas de ampla gama de atividades da empresa (WIDENER, 2004; 2006).

Os pressupostos do *Balanced Scorecard* e de outros sistemas de medição de *performance* estratégica são de que é importante acompanhar as medidas financeiras para assegurar que a realização de medidas não financeiras afetem o desempenho da empresa (KAPLAN; NORTON, 1996). No entanto, as medidas financeiras por si só não são suficientes para gerir o capital humano. Pode acontecer que essas medidas motivem os gestores a tomar

decisões que não são saudáveis para a empresa no longo prazo (LEV, 2001).

As empresas que dependem de capital estrutural associam a avaliação de desempenho com a inovação e novas tecnologias. As medidas financeiras tradicionais de informação não são suficientes para as empresas que se utilizam de tecnologia avançada, já que as medidas financeiras são de curto prazo (WIDENER, 2006). Para a gestão do capital físico, as empresas dependem fortemente de medidas financeiras tradicionais, como monitoramento de retorno sobre ativos e lucratividade (KAPLAN; NORTON, 1996; LEV, 2001).

Os capitais físicos são registrados no balanço patrimonial das empresas e são controlados e monitorados por meio de medidas financeiras tradicionais (WIDENER, 2006). As medidas financeiras são normalmente adequadas para controlar a eficiência com que o capital é empregado; comunicar valor para os *stakeholders*; e fornecer aos gerentes as informações necessárias para alocar capital interno adequado para projetos de capital intensivo (KAPLAN; NORTON, 1996).

As pesquisas relativas à importância e aceitação das medidas não financeiras têm evoluído por diferentes caminhos, seja como indicadores de tendências que propiciam informações sobre o desempenho futuro, em que a prática tem demonstrado grande dificuldade para relacionar estas medidas com desempenhos contábeis, seja no valor de suas ações no mercado, ou no uso de medidas não-financeiras em planos de remuneração (BRANCATO, 1995; ITTNER; LARCKER, 1996; 1998).

Mia e Clarke (1999) investigaram a associação entre a concorrência no mercado e o desempenho da unidade de negócios e descobriram que a concorrência afeta o desempenho por meio do uso da informação contábil. Concluíram que isso acontece porque o uso da informação contábil fornece às empresas subsídio crítico para se posicionarem corretamente no mercado e combaterem as ameaças competitivas (WIDENER, 2006).

Baines e Langfield-Smith (2003) usaram um modelo para investigar mudanças na contabilidade gerencial e constataram que mudanças no desenho organizacional, as novas tecnologias e as práticas de fabricação avançadas impactam positivamente no desempenho organizacional por meio de mudanças nas informações não financeiras de gestão contábil.

Assim, as empresas constroem um sistema de medição de desempenho para incluir medidas de desempenho que irão fornecer informações essenciais para os gestores em matéria de recursos da empresa e capacidades subjacentes (SIMONS, 2000). Estas, por sua vez, irão afetar positivamente o desempenho (KAPLAN; NORTON, 1996; LEV, 2001).

Considerando-se os estudos enunciados, busca-se verificar se os achados desses autores podem ser verificados em empresas brasileiras. Especial atenção será conferida ao artigo de base deste estudo, já que a pesquisa de Widener (2006) será objeto de replicação, por isso o próximo tópico abordará a metodologia adotada e seus resultados.

4 A Pesquisa de Widener (2006)

No desenvolvimento do estudo, Widener (2006) teve como uma de suas premissas que os gestores avaliam os seus recursos estratégicos e escolhem as medidas de desempenho que estão alinhados com esses recursos, que por sua vez, afetam o desempenho.

Outra premissa é que na economia atual, o capital estrutural é provavelmente o recurso mais importante para as empresas, enquanto que as funções do capital humano assumem um papel de apoio fundamental. O capital humano é provavelmente o mais importante recurso estratégico para as empresas. A gestão adequada destes tipos de recursos

estratégicos inclui o uso de medidas não tradicionais.

A Figura 1 ilustra que, embora a importância dos recursos estratégicos é uma associação direta e positiva com o desempenho da empresa (H1), a importância de medidas de desempenho vai intervir nessa relação (WIDENER, 2006).

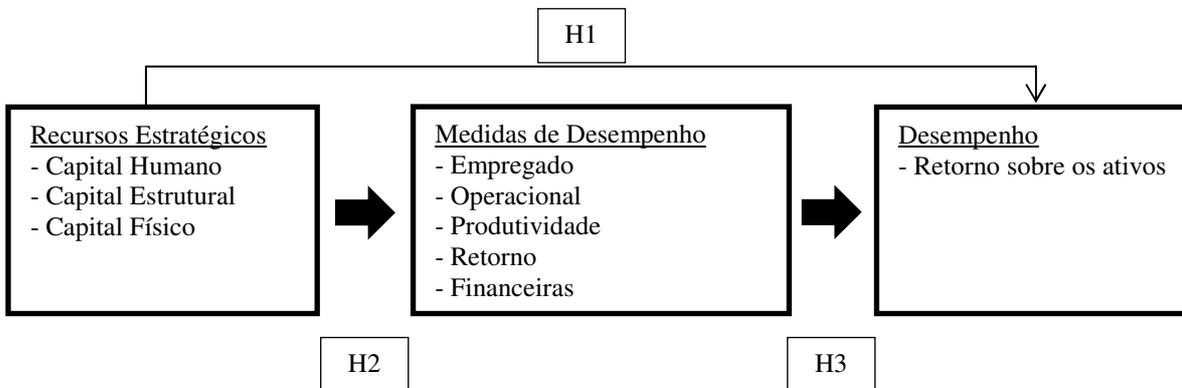


Figura 1 - Constructo da pesquisa

Fonte: Widener (2006, p. 434).

Em outras palavras, uma vez que as empresas têm identificados os seus recursos estratégicos, elas irão implementar um sistema de medição de desempenho para ajudar a gerencia-los adequadamente. A seu turno, a partir do fornecimento de *feedback* crítico, as empresas pode se utilizar dos recursos estratégicos para aprimorar o desempenho (WIDENER, 2006).

As empresas incluídas na base de dados da autora foram retiradas do *software Compustat* (1997), com uma população de 1.662 empresas, das quais 800 foram aleatoriamente pesquisadas. Como o estudo centrou-se nos recursos estratégicos, empresas altamente diversificadas foram excluídas da amostra. A maior concentração de empresas foi de indústrias (43%), seguida de empresas de serviços financeiros (17%), outras empresas de serviços (13%) e transporte, comunicação e serviços públicos (11%). Os resultados foram baseados em dados de 107 empresas (14%) que retornaram a pesquisa com dados completos para todas as questões utilizadas no estudo.

O estudo de Widener (2006) utilizou dados de um inquérito realizado num estudo anterior que investigou o sistema de controle de gestão. O inquérito constituiu-se de dois blocos de perguntas: Bloco A: Importância do uso de medidas de desempenho; e Bloco B: Importância dos recursos estratégicos. A seleção das medidas de desempenho e dos recursos estratégicos foi retirada da literatura básica.

Os respondentes foram convidados a indicar a importância de cada medida de desempenho no sistema de informação interno, usando uma escala *likert* de 7 pontos, onde 1 corresponde a "pouca ou nenhuma importância", e 7 como sendo de "extrema importância". Foram utilizadas na pesquisa 15 indicadores de desempenho. Cada respondente também foi convidado a indicar a importância do recurso estratégico para a manutenção da vantagem competitiva da empresa em uma escala de 1 a 7, onde 1 é "muito importante" e 7 de "pouca importância". Foram utilizados 7 indicadores de recursos estratégicos.

Para analisar os dados, inicialmente a autora utilizou-se da análise fatorial. Os fatores foram rodados utilizando a rotação ortogonal *parsimax*. A análise das 15 medidas de desempenho resultou em cinco componentes com autovalores superiores a 1 e, juntos, representaram 71% da variância. Na seqüência, a análise dos dados foi direcionada de

modo a responder a três hipóteses de pesquisa e as respectivas sub-hipóteses.

H1 - Há uma associação significativa na avaliação dos gestores entre a importância dos recursos estratégicos e o desempenho.

H1a - A associação entre a importância dada ao capital humano e o desempenho é mais forte do que as associações entre a importância atribuída a outros recursos estratégicos (capital físico e capital estrutural) e o desempenho.

H2 - Há uma associação significativa na avaliação dos gestores entre a importância dada ao uso de certos tipos de medidas de desempenho e a importância dada aos vários recursos estratégicos da empresa.

H2a - Existe uma maior associação entre a avaliação dos gestores sobre a importância que a empresa confere ao capital humano e a importância da utilização de medidas não tradicionais (produtividade dos funcionários e medidas operacionais), do que com a sua avaliação da importância do uso das medidas tradicionais.

H2b - Existe uma maior associação entre a avaliação dos gestores sobre a importância que a empresa confere ao capital estrutural e a importância das medidas não tradicionais (produtividade dos funcionários e medidas operacionais), do que com a sua avaliação da importância da utilização das medidas tradicionais.

H2c - Existe uma maior associação entre a avaliação dos gestores sobre a importância da empresa confere ao capital físico e sua avaliação da importância do uso de medidas tradicionais, do que com a sua avaliação da importância da utilização de medidas não tradicionais (emprego, operacional e produtividade).

H3 - Na avaliação dos gestores, o uso de medidas de desempenho medeia significativamente os recursos estratégicos e o desempenho da empresa.

H3a - Para as empresas o mais forte efeito indireto sobre o desempenho é a avaliação dos gestores sobre a utilização do capital humano, mediada pela avaliação dos gestores sobre a importância do uso de medidas não tradicionais.

Os resultados da pesquisa desenvolvida por Widener (2006) foram resumidos e estão transcritos a seguir:

a) os achados mostram que as empresas prestam atenção nos vários tipos de medidas de desempenho. Por exemplo, a importância dada ao capital estrutural está associada positivamente com a importância dada ao uso da produtividade do Emprego, Operacionais, Retorno e Financeiras;

b) a importância dada ao capital estrutural, um tipo de recurso intelectual, é mais fortemente associado com a utilização de medidas não tradicionais do que com as medidas tradicionais, embora houvesse sinais mistos que a importância dada aos recursos físicos é mais fortemente associada com as medidas tradicionais do que com medidas não tradicionais;

c) o estudo forneceu evidências de que a importância atribuída ao uso de medidas de desempenho medeia a relação entre a importância dos recursos estratégicos e o desempenho da empresa.

Como esperado, os gestores conferem importância estratégica ao capital humano e, por sua vez, optam por dar importância à utilização de medidas não tradicionais (Emprego; Operacional), tendo um desempenho significativamente superior. Os resultados mostram que as medidas de desempenho são variáveis mediadoras entre a importância dos recursos

estratégicos e desempenho da empresa.

Quanto à percepção dos gestores em relação às medidas de desempenho, os resultados encontrados foram os seguintes:

a) os gestores atribuem importância para várias medidas, no entanto, as estatísticas descritivas mostram que a maior importância é atribuída às medidas financeiras tradicionais;

b) embora dêem maior importância às medidas financeiras tradicionais, a importância atribuída às outras medidas de desempenho não tradicionais é relevante, pois elas são importantes para o desempenho da empresa;

c) as medidas não tradicionais são importantes até mesmo para as empresas que atribuem importância ao capital físico para sustentar a sua vantagem estratégica.

Estes foram os resultados obtidos na pesquisa de Widener (2006), que ora se replica neste estudo em empresas brasileiras.

5 Metodologia da Pesquisa

Segundo as tipologias de delineamentos de pesquisas citadas por Raupp e Beuren (2006), este estudo classifica-se quanto aos seus objetivos como uma pesquisa descritiva, pois procura descrever a relação existente entre os recursos estratégicos e o desempenho em empresas brasileiras. Gil (2002) explica que a pesquisa descritiva busca descrever características de uma determinada população ou estabelecer relações entre as suas variáveis.

Quanto aos procedimentos de coleta dos dados, a pesquisa se insere do tipo levantamento ou *survey*. Este tipo de coleta ocorre por meio da aplicação de questionário numa determinada amostra. Como a proposta é replicar o estudo de Widener (2006) em empresas brasileiras, foram selecionadas para esta amostra, as empresas listadas na BM&FBovespa nos níveis 1 e 2 de Governança Corporativa.

Com relação às tipologias de pesquisa para a abordagem do problema o estudo se apresenta como uma pesquisa quantitativa. Diferentemente da pesquisa qualitativa, esta modalidade de pesquisa se utiliza de instrumentos matemáticos, tanto na coleta quanto na análise dos dados. Richardson (1999) afirma que a abordagem quantitativa é caracterizada pelo emprego de quantificação, ou seja, de técnicas desde as mais simples (percentual e médias) às mais complexas (coeficiente de correlação e análise de regressão).

A população se constitui de empresas brasileiras listadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa) e a amostra restringe-se às empresas classificadas no nível 1 e 2 de Governança Corporativa (57 empresas). Das 57 empresas que fizeram parte da amostra 17 empresas retornaram o questionário (30% da amostra). O questionário foi elaborado na plataforma do *Google Docs* e enviado às empresas pertencentes a amostra via *e-mail*. Os dados foram coletados nos meses de janeiro a março de 2012.

Cada respondente foi convidado a indicar qual a importância de cada medida no sistema de informação interna, usando a escala *Likert* de 5 pontos, onde 1 é “de pouca ou nenhuma importância” e 5 é “de extrema importância”. A escala *Likert* é comumente utilizada nos questionários de opinião, onde o respondente especifica seu nível de concordância com uma afirmação, como ocorre nesta pesquisa.

Os dados foram tabulados a partir dos questionários respondidos pelos gestores das

empresas e analisados utilizando-se do *software Excel* da *Microsoft*, além do *software SPSS v. 18.0*. Para os cálculos estatísticos, utilizou-se de análise descritiva e análise de correlações entre as variáveis propostas. Como principal limitação da pesquisa tem-se o número de respondentes que, ficou restrita à 30% da amostra. Com um retorno maior se teria uma análise mais consistente.

6 Descrição e Análise dos Resultados

O estudo utiliza-se de dois blocos de perguntas. O primeiro diz respeito às medidas de desempenho e questiona sobre a importância do uso de cada medida como uma característica do sistema de controle de gestão. O segundo refere-se aos recursos estratégicos e questiona qual elemento é mais importante para sustentar a vantagem competitiva da organização no mercado. As pontuações do Bloco B foram invertidas em relação ao estudo original, de modo que uma maior pontuação indica maior importância.

Na Tabela 1 apresentam-se as medidas de confiabilidade e a estatística descritiva das respostas sobre o grau de importância na percepção dos respondentes, para ambos os blocos de perguntas em escala *Likert* de cinco pontos.

Tabela 1 - Estatística descritiva e medidas de confiabilidade

	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
Bloco A: Importância do uso de medidas de desempenho					
Empregado	1	5	3,48	0,621	0,79
Satisfação dos funcionários	3	5	4,00	0,707	
Empregado no desenvolvimento de competências	3	4	3,41	0,507	
Rotatividade voluntária	3	4	3,18	0,393	
Dias de treinamento por empregado	3	5	4,00	0,612	
Número de planos de desenvolvimento pessoal concluídos	1	4	2,82	0,883	
Operacional	1	5	3,28	0,928	0,53
Vendas de novos produtos ou serviços	2	5	3,06	1,144	
Ciclo ou prazo de execução	3	5	4,47	0,624	
Número de patentes	1	4	2,18	1,015	
Produtividade	2	4	3,41	0,870	N/A
Vendas por funcionário	2	4	3,41	0,870	N/A
Retorno	3	5	4,50	0,712	0,52
Retorno sobre investimento	3	5	4,59	0,712	
Retorno sobre ativos	3	5	4,41	0,712	
Financeiras	1	5	4,19	0,787	0,57
Lucro/Lucro Líquido	3	5	4,41	0,712	
Vendas	4	5	4,59	0,507	
Variações no Orçamento	1	5	3,59	1,121	
Metas Financeiras	3	5	4,18	0,809	
Bloco B: Importância dos recursos estratégicos					
Capital humano	3	5	4,24	0,704	0,56
Capital humano	3	5	4,29	0,772	
Conhecimento dos clientes	3	5	4,18	0,636	
Capital estrutural	1	5	3,47	1,201	0,60
Estado da Arte/instalações	2	5	3,59	1,004	
Novas tecnologias	2	5	3,82	1,185	
Patentes e outros ativos	1	5	3,00	1,414	
Capital físico	2	5	3,21	1,120	0,62
Dispersão geográfica das unidades	2	5	3,41	1,121	
Outras imobilizações	2	5	3,00	1,118	

Verifica-se na Tabela 1 que o Alfa de Cronbach dos indicadores variou de 0,52 a 0,79, indicando confiabilidade aceitável dos dados.

O Bloco A registra o grupo de indicadores relativos a importância do uso de medidas de desempenho pelas empresas. No indicador Empregado (EMP), os gestores foram questionados sobre a importância atribuída às medidas de desempenho com relação aos empregados quanto a Satisfação dos empregados, Empregado no desenvolvimento de competências, Rotatividade voluntária, Dias de treinamento por empregado e Número de planos de desenvolvimento pessoal concluído. Com intervalo de 1-5 obteve-se uma média de 3,48 e um desvio padrão de 0,621.

No indicador Operacional (OP), as perguntas dizem respeito as operações internas da empresa e incluem as Vendas de novos produtos e serviços, Ciclo ou prazo de execução e Número de patentes. No intervalo entre 1 e 5, a média foi de 3,28 e o desvio padrão de 0,928. O indicador Produtividade (PROD) constitui-se de apenas uma pergunta sobre as vendas em relação ao custo do trabalho. O intervalo foi de 2 e 4 e a média de 3,41, com desvio padrão de 0,870. O indicador Retorno (RET) caracteriza-se pelo Retorno sobre investimento e Retorno sobre ativos, que apresentou intervalo de 3 e 5, portanto a maior média dos indicadores com 4,50 e desvio padrão de 0,712. Quatro medidas tradicionais financeiras foram utilizadas para o indicador Financeiro (FIN): Lucro/Lucro líquido, Vendas, Variações no Orçamento e Metas Financeiras. O intervalo apurado foi de 1 e 5, com a segunda melhor média entre os indicadores com 4,19, com desvio padrão de 0,787.

Em relação ao Bloco B, que contempla os recursos estratégicos, foram realizados 7 questionamentos aos gestores, distribuídos em 3 grupos de indicadores de capital (Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Físico). O Capital Humano (CH) contou com a primeira pergunta relativa a importância do próprio Capital Humano como Recurso Estratégico e o Conhecimento dos Clientes. O intervalo apresentado foi de 3 e 5, com média de 4,24, sendo a maior do grupo, e um desvio padrão de 0,704.

O Capital Estrutural (CE) é definido como o conhecimento agregado pelos funcionários e contou com 3 perguntas, a saber: Estado da arte/instalações, Novas tecnologias e Patentes e outros ativos. O intervalo foi de 1 e 5, com a segunda melhor média, 3,47, e um desvio padrão de 1,201. Por último, o Capital Físico (CF) foi constituído pela Dispersão geográfica das unidades e Outras imobilizações. Os intervalos foram de 2 e 5, com média de 3,21 e desvio padrão de 1,120.

A estatística descritiva mostrou que os gestores atribuem maior importância ao Capital Humano (média de 4,24) e menor importância ao Capital Físico (média de 3,21). Esse resultado coaduna com os estudos de Kaplan e Norton (1996), IFAC (1998), Stivers et al. (1998) e Lev (2001), que apontaram que a economia passou de uma economia voltada ao capital físico para uma economia atrelada ao capital intelectual.

Em síntese, na pesquisa utilizaram-se 15 indicadores de desempenho e 7 indicadores de recursos estratégicos. Para os 15 indicadores de desempenho, a maioria indicou valores superiores da escala, o que sugere graus elevados de importância, especialmente nos indicadores relativos ao desempenho dos empregados, em que a maioria assinalou notas 3 ou 4. Nos 7 indicadores de recursos estratégicos, as indicações estão distribuídas na escala entre os valores 2 e 5, caracterizando também haver importância de acordo com os respondentes.

Com base nas hipóteses formuladas, apresenta-se a relação dos recursos estratégicos com os indicadores de desempenho é mostrada na Tabela 2.

Tabela 2 - Análise de correlação de variáveis

	CH	CE	CF	EMP	FIN	OP	RET	PROD
CH	1							
CE	-0,265	1						
CF	-0,489	0,274	1					
EMP	0,279	0,083	0,162	1				
FIN	-0,070	0,252	0,329	0,218	1			
OP	-0,192	0,391	0,109	0,131	0,370	1		
RET	0,429	-0,236	-0,477	0,317	0,174	-0,074	1	
PROD	0,088	-0,080	0,008	-0,102	-0,190	-0,089	-0,314	1

Fonte: dados da pesquisa.

A hipótese de pesquisa H1 verifica se há uma associação significativa na avaliação dos gestores entre a importância dos recursos estratégicos e o desempenho da empresa. Verifica-se que há uma relação positiva maior entre o recurso estratégico CF com a maioria dos indicadores de desempenho. No entanto, a hipótese não foi confirmada, pois somente a variável FIN (0,329) atingiu a significância esperada. A sub-hipótese H1a também não foi confirmada, uma vez que foi constatada uma associação tênue entre o recurso estratégico CH e as medidas de desempenho, sendo o mesmo resultado obtido pelo recurso CE.

Observa-se uma associação significativa na avaliação dos gestores entre a importância atribuída ao uso de certos tipos de medidas de desempenho e a importância atribuída aos vários recursos estratégicos da empresa, conforme estabelecido na H2. As correlações apresentaram-se positivas, demonstrando a importância destes indicadores para a empresa. No entanto, constatou-se uma forte associação entre a avaliação dos gestores sobre a importância que a empresa atribui ao capital humano e a importância da utilização de medidas tradicionais (RET). A relação desse capital com as medidas não tradicionais EMP, OP e PROD foi confirmada somente com os empregados, confirmando parcialmente a hipótese H2a.

Foi constatada associação entre a avaliação dos gestores sobre a importância que a empresa atribui ao capital estrutural e a importância das medidas não tradicionais, somente para as medidas operacionais (OP). Desse modo, a relação desse capital CE, com as variáveis não tradicionais, a que se propunha a hipótese H2b, foi confirmada parcialmente. Os dados revelam a existência de uma forte associação na avaliação dos gestores sobre a importância da empresa atribuída ao capital físico (CF) e sua avaliação da importância do uso de medidas tradicionais (FIN). A relação do capital físico com a variável FIN apresentou o coeficiente de 0,329, indicando uma forte relação entre as variáveis, confirmando a hipótese H2c. .

Por último, observou-se que na avaliação dos gestores, o uso de medidas de desempenho medeia significativamente os recursos estratégicos e o desempenho da empresa (H3). Para as empresas, o mais forte efeito indireto sobre o desempenho é a avaliação dos gestores sobre a utilização do capital humano, mediada pela avaliação dos gestores sobre a importância do uso de medidas não tradicionais (EMP), conforme proposto na hipótese H3a. Não houve confirmação da relação entre o capital humano e as medidas operacionais que se apresentaram negativas.

No Quadro 1 faz-se um comparativo entre os achados neste estudo, relativos as hipóteses, com os resultados da pesquisa de base.

Quadro 1 – Comparativo dos resultados das hipóteses do estudo base com os deste estudo

Hipóteses	Descrição	Resultados de Widener	Resultados observados
H1	Há uma associação significativa na avaliação dos gestores entre a importância dos recursos estratégicos e o desempenho.	Positiva	Não confirmada
H1a	A associação entre a importância atribuída ao capital humano e o desempenho é mais forte do que as associações entre a importância atribuída a outros recursos estratégicos (capital físico e capital estrutural) e o desempenho.	Positiva	Não confirmada
H2	Há uma associação significativa na avaliação dos gestores entre a importância atribuída ao uso de certos tipos de medidas de desempenho e a importância atribuída aos vários recursos estratégicos da empresa.	Positiva	Não confirmada
H2a	Existe uma maior associação entre a avaliação dos gestores sobre a importância que a empresa confere ao capital humano e a importância da utilização de medidas não tradicionais (emprego, operacional e produtividade), do que com a sua avaliação da importância do uso das medidas tradicionais.	Positiva	Confirmada parcialmente
H2b	Existe uma maior associação entre a avaliação dos gestores sobre a importância que a empresa confere ao capital estrutural e a importância das medidas não tradicionais (emprego, operacional e produtividade), do que com a sua avaliação da importância da utilização das medidas tradicionais.	Positiva	Confirmada parcialmente
H2c	Existe uma maior associação entre a avaliação dos gestores sobre a importância da empresa confere ao capital físico e sua avaliação da importância do uso de medidas tradicionais, do que com a sua avaliação da importância da utilização de medidas não tradicionais (emprego, operacional e produtividade).	Positiva	Positiva
H3	Na avaliação dos gestores, o uso de medidas de desempenho medeia significativamente os recursos estratégicos e o desempenho da empresa.	Positiva	Positiva
H3a	Para as empresas, o mais forte efeito indireto sobre o desempenho é a avaliação dos gestores sobre a utilização do capital humano, mediada pela avaliação dos gestores sobre a importância do uso de medidas não tradicionais.	Positiva	Positiva

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com as respostas dos gestores, se corrobora o preconizado por Stewart (1998), de que empresas que atribuem importância ao capital humano e escolhem medidas de desempenho de funcionários irão obter um desempenho significativamente superior em relação às outras empresas. Depreende-se que nestas empresas há preocupação dos gestores neste sentido, uma vez que atribuem maior importância na relação dos recursos estratégicos com medidas não tradicionais de desempenho do que com medidas tradicionais.

7 Conclusões

Este estudo objetivou verificar se as medidas de desempenho são variáveis mediadoras entre a importância dos recursos estratégicos e a avaliação de desempenho em empresas brasileiras. De modo específico buscou investigar a percepção dos gestores quanto à importância atribuída às medidas de desempenho tradicionais e não tradicionais e aos recursos estratégicos de capital humano, estrutural e físico em empresas brasileiras. Fundamentado na pesquisa de Widener (2006) em empresas norte americanas, realizou-se um levantamento nas empresas listadas na BM&FBovespa nos níveis 1 e 2 de Governança Corporativa. A população constou de 57 empresas e a amostra por acessibilidade

compreendeu as 17 empresas que retornaram o questionário enviado por meio *e-mail* utilizando-se o *software Google docs*.

Os resultados mostram que os gestores atribuem importância a várias medidas de desempenho (tradicionais e não tradicionais). Porém, a estatística descritiva evidencia que a maior importância é atribuída às medidas de retorno (retorno sobre investimento e retorno sobre ativos) e medidas financeiras (Lucro/Lucro líquido, Vendas, Variações no orçamento e Metas financeiras), tal qual os achados de Widener (2006).

Dentre os recursos estratégicos analisados, os gestores respondentes da pesquisa conferiram maior importância ao capital humano, seguido do capital estrutural e do capital físico. Os gestores confirmaram a importância de tal recurso para o crescimento empresarial, tal qual o estudo de Widener (2006). O capital humano é, portanto, o recurso mais utilizado pelas empresas para sustentar sua vantagem competitiva no mercado, tendo em vista que são as pessoas que fazem com que as medidas de desempenho sejam suplantadas.

Na análise de correlação entre as variáveis dos recursos estratégicos e as variáveis de medidas de desempenho, constatou-se haver relação positiva entre as mesmas. Os recursos estratégicos relacionaram-se mais fortemente com as medidas tradicionais, apesar dos gestores atribuírem maior importância ao capital humano.

Em relação às hipóteses levantadas, H1, H1a e H2 não foram confirmadas. As hipóteses H2a e H2b foram confirmadas parcialmente. Apesar da maioria das variáveis retornarem positivas, não foram significativas o bastante para a confirmação total dessas hipóteses. As hipóteses H3 e H3a foram confirmadas, ou seja, na avaliação dos gestores, o uso de medidas de desempenho medeia significativamente os recursos estratégicos e o desempenho da empresa, tendo o mais forte efeito indireto sobre o desempenho a avaliação dos gestores sobre a utilização do capital humano.

A partir das relações estabelecidas na pesquisa de base e aplicadas neste estudo, conclui-se que as medidas de desempenho são variáveis mediadoras entre a importância dos recursos estratégicos e o desempenho na percepção dos gestores. O estudo de Widener (2006) mostrou a importância dos recursos estratégicos para as empresas que buscam vantagem competitiva no mercado, bem como a importância de se avaliar o desempenho empresarial por meio de indicadores confiáveis. Em empresas brasileiras, com suas peculiaridades, pode-se encontrar resultados semelhantes que confirmam os resultados apurados por Widener.

Para futuras pesquisas, recomenda-se ampliar o universo de empresas pesquisadas e aprofundar os estudos em novos indicadores de desempenho, confrontando-os com outros recursos estratégicos utilizados pelas organizações. O diminuto número de artigos nacionais que abordam o tema sobre a utilização dos recursos estratégicos e sua relação com o uso de medidas ou medição de desempenho pelas empresas limitou também a análise, o que pode ser suprido com novas pesquisas, de modo a confrontar os achados desta pesquisa.

Referências

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- BAINES, A.; LANGFIELD-SMITH, K.. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 675-

698, 2003.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **J Mark**, v. 57, p. 83-99, 1993.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BOURNE, M.; NEELY, A. D.; MILLS, J. F.; PLATTS, K.; WILCOX, M. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BRANCATO, C. K. **New performance measures**: a research report. The Conference Board, Report n. 1118-95-RR, 1995.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; MOLLER, H. D.; NEUTZLING, D. M. Indicadores de desempenho social corporativo: um estudo entre empresas do setor elétrico **eGesta**, v. 5, n. 1, p. 71-93, jan./mar., 2009.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, p. S95-S120, 1988.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista de Contabilidade & Finanças - USP**, v. 19, n. 48, p. 50-64, set./dez., 2008.

DRICKHAMER, D. Next generation performance measurement. **Industry Week**, v. 251, n. 6, p. 14, July, 2002.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EDWARDS, S. The brain gain. **CA Magazine**, p. 21-25, abr., 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. L. **Indicadores de desempenho organizacional**. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/indicadores-de-desempenho-organizacional.html>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

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

HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 4, p. 323-331, 2008.

HUNT, S. D. **A general theory of competition**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **The measurement and management of intellectual capital**: an introduction. Report: New York, 1998.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. L. Total quality management and the choice of information and reward systems. **Journal of Accounting Research**, v. 33, p. 1-34. 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **The Balanced Scorecard**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

KENNERLEY, M. P.; NEELY, A. D. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

LEV, B. **Intangibles: management, measurement and reporting**. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001.

LUO, X.; SIVAKUMAR K.; LIU, S. S. Globalization, marketing resources, and performance: evidence from China. **Journal Academy Mark Sci**, v. 33, n. 1, p. 50-65, 2005.

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

MARTINS, R. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.

MIA, L.; CLARKE, B. Market competition, management accounting systems and business unit performance. **Management Accounting Research**, v. 10, p. 137-158, 1999.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NEELY, A.; GREGORY, M. Performance measurement system design. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, 1995. Disponível em: <<http://ebSCO.com>>. Acesso em: 06 maio 2011.

PAIVA, V. Sobre o conceito de Capital Humano. **Cadernos de Pesquisa**, n. 113, p. 185-191, 2001.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMMLER, G. A.; BRACHE A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALTERIO, S.; WEBB, A. The balanced scorecard. **CA Magazine**, v. 136, n. 6, p. 39, ago. 2003.

SELLITTO, M. A.; BORCHARDT M.; PEREIRA, G. M. Avaliação multicriterial de desempenho: um estudo de caso na indústria de transporte coletivo. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 339-352, maio/ago., 2006.

SCHULTZ, T. W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STIVERS, B. P.; COVIN, T.J.; HALL, N.G.; SMALT, S.W. How nonfinancial performance measures are used. **Management Accounting**, v. 79, n. 4, p. 44-49, 1998.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, out./dez. 2000.

WIDENER, S. K. An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. **Accounting, Organizations and Society**, v. 12, p. 377-399. 2004.

WIDENER, S. K. Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. **Management Account Research**, v. 12, 433-457. 2006.