

**Área Temática:** Finanças

**Avaliação de performance dos indicadores de desempenho econômico-financeiros: Um Estudo Comparativo Entre os Indicadores Próprios Utilizados pelo SENAI com os indicadores Públicos.**

**AUTORES**

**TÂNIA ELIETE ALVES OLIVEIRA TELLES**

Faculdade Nacional  
taniatelles@gmail.com

**JUSELLI DE CASTRO NAZARÉ**

Gaculdade São Geraldo  
juselli@ig.com.br

**ANTONIO PAULA NASCIMENTO**

Universidade Federal do Espirito Santo  
apnasci@terra.com.br

**RICARDO D OLIVEIRA**

HEC - Universidade de Montreal  
ricdaher@bol.com.br

**Resumo**

Este artigo analisa a divergência e convergência entre os indicadores de desempenho econômico-financeiros do SENAI, empresa sem fins lucrativos, entidade paraestatal denominada de Serviço Social Autônomo, com os indicadores públicos. A fundamentação teórica foi baseada nas teorias do sistema e teoria da contabilidade para a sustentação das hipóteses do trabalho, que enunciam que os indicadores de desempenho econômico-financeiros utilizados pelo SENAI possuem relação com os aplicados aos balanços públicos. Foi utilizada a metodologia de caráter quantitativo que consiste em pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Sendo realizado teste não-paramétrico de Mann-Whitney, equivalente ao teste t, para comparar os indicadores econômico-financeiros aplicados aos balanços públicos com os indicadores econômico-financeiros do modelo utilizado pela organização, buscando evidências para validar a hipótese proposta. Os resultados demonstram que há convergência entre dois indicadores utilizados na empresa pesquisada com os aplicados aos balanços públicos para refletir o desempenho econômico-financeiro e avaliar os resultados. Portanto, pode-se concluir que os indicadores utilizados refletem o desempenho econômico-financeiro da organização, porém não com a abrangência dos indicadores aplicados aos balanços públicos.

**Abstract**

This article analyzes the divergence and convergence among the indicators of acting economical-financiers of SENAI with the public indicators. The theoretical approach was based on the system theory and theory of the accounting for the sustentation of the approached hypotheses, that you/they enunciate that the indicators of acting economical-financiers used by SENAI possess relationship with the public indicators. It was used a quantitative methodology that it used research documental, bibliographical and empiric. After

researches tests no-parametric of Mann-Whitney were accomplished, equivalent to the test-t, to compare the public economical-financial indicators with the economical-financial indicators of the model used by the organization, in order to verify the evidences proposed by the research hypothesis. The results demonstrate that there is convergence among two indicators used in the company researched with the applied ones in the public section. Therefore, it can be concluded that the used indicators reflect the economical-financial acting of the organization, however not with the efficiency proposed by the applied indicators in the public sections.

**Palavras-chave:** Indicadores, desempenho, gestão pública.

## **1 Introdução**

A crescente preocupação da administração pública e privada com a eficiência dos gastos demandou a busca e utilização de novos métodos de gestão dos recursos e aprimoramento das ações dos órgãos de fiscalização externos.

A partir da Constituição Federal de 1988, o controle externo além de avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual (PPA) e a execução dos programas de governo e dos orçamentos, passou a controlar as pessoas físicas e jurídicas que utilizam, arrecadam, guardam, gerenciam ou administram bens, dinheiros e valores públicos, ou pelos quais a administração pública responda, ou que, em nome desta atuem, como é o caso das empresa sem fins lucrativos que compõem o “Sistema S”, também denominadas entidades de Serviço Social Autônomo.

No setor privado o objetivo final das organizações é a obtenção de lucro, no setor público, os objetivos são múltiplos: a criação de valor a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuo de sua fonte de financiamento (KAPLAN; NORTON, 2000). Esta percepção fortalece a importância do desenvolvimento e implementação de ferramentas de gestão que possibilitem a avaliação de desempenho, atendendo à necessidade de informação de seus dirigentes, órgãos de controle externo e a sociedade civil organizada.

Assim, a escolha recai sobre essa temática dada à relevância do uso de indicadores no processo de monitoramento e controle dos resultados organizacionais, principalmente, considerando a limitação quanto à apuração dos indicadores econômicos e financeiros no setor público (KOHAMA 2000; SLOMSKI, 2001; LIMA, CASTRO, 2003).

De acordo com Cameron (1986), o problema na avaliação de desempenho está na formulação da métrica a ser utilizada, reforçando a necessidade de se ter indicadores de desempenho que representem, ao máximo, o esforço na melhoria dos processos organizacionais.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como problema central:

**Qual a relação entre os indicadores econômico-financeiros utilizados pelo SENAI e os indicadores aplicados aos balanços públicos?**

## **2 Referencial Teórico**

Para Roberts (2005), as organizações são mecanismos por meio do qual a estratégia é concretizada envolvendo o objetivo pelo qual a empresa possa se auto-avaliar e julgar seu desempenho, que pode ser lucro, maximização do valor acionário ou outros fatores mais complexos, que envolvam diferentes interesses dos agentes.

Isto demonstra que, no processo de evolução das organizações, as teorias surgem para dar respostas às mudanças ambientais (ROBBINS, 2003). Embora provoquem mudanças nas estratégias organizacionais e o enfoque recaia, até o surgimento da teoria de sistemas, sobre os aspectos internos da organização onde o ambiente externo era desconsiderado nos estudos dos fenômenos organizacionais, desta forma, a teoria de sistema é considerada um novo paradigma para o estudo das organizações sociais e a administração (KAST; ROSENZWEIG, 1972).

Assim, pode-se considerar que as abordagens são complementares, ainda que as características e considerações sejam diferentes em cada uma delas. Dessa forma segundo Kast e Rosenzweig (1972), a abordagem da Teoria de Sistema procura integrar todas as outras, proporcionando uma visão do todo organizacional e as interações das partes, sendo vital para o estudo das organizações.

### **2.1 Teoria dos Sistemas e o Uso de Indicadores**

A Teoria Geral dos Sistemas surgiu a partir do séc XX, sendo atribuído a Bertalanffy a formalização desta teoria. Bertalanffy (1969) que enfatizou a parte da teoria geral de sistema

que denominou de sistema aberto, onde “um organismo vivo não é um conglomerado de elementos separados, mas um sistema definido”. Assim, aplicado à organização, pode-se dizer que esta exerce influência sobre o ambiente e, ao mesmo tempo, é influenciado por ele, alcançando um estado de equilíbrio dinâmico (estado de troca de elementos).

As características principais são: *inputs* recursos que alimentam o sistema para o início da operacionalização, processo de transformação (estruturação e organização interna, convertem as entradas em saídas), *outputs* são as saídas (produtos ou serviços) após o processamento, ambiente e retroação ou *feedback*.

O *feedback* visa manter o desempenho, normalmente serve como sinalizadores para o processo de aprendizado organizacional. Na forma de indicadores, permite ao sistema diagnosticar a situação da organização, seus processos e atividades, promover mudanças ao subsidiar a tomada de decisão e a avaliação de desempenho.

Segundo Bertalanffy (1992), todos os organismos tendem à desagregação, até que pare ou morra, este processo denominado de entropia constitui um desafio a ser superado, este entendimento direciona as organizações a interromperem este processo entrópico ao buscarem, no ambiente externo, novas práticas gerenciais para se desenvolverem.

Desta forma o uso de indicadores é um sinalizador para a organização possibilitando gerir seus processos, ciclo de vida e posicionamento de mercado, permitindo à organização ter o feedback do mercado o que pressupõe geração de novos conhecimentos. (KAST; ROSENZWEIG, 1972).

Katz e Kahn (1978) apresentam uma aplicação da teoria de sistema nas ciências das organizações, tratando dos papéis assumidos, das políticas de liderança e da base psicológica responsável pela motivação e processos de mudança nas organizações, fatores estes que precisam ser analisados quando se concebe a organização como sistema aberto.

### **2.1.1 Sistema de Informações e o Uso de Indicadores**

As informações podem ser usadas para várias propostas, seja no planejamento, coordenação, motivação, avaliação e educação. Simons (2000), ainda, apresenta um conjunto de cinco categorias para o uso da informação que vai do processo de compra, passando pelo controle, sinalização, educação e aprendizado, e comunicação externa, o que evidencia a importância da informação na gestão das organizações.

Na visão de Gitman (1997, p.102), as demonstrações contábeis e financeiras constituem uma importante fonte de informação para os acionistas, credores, administradores que necessitam normalmente dispor de medidas relativas da eficiência operacional e situação econômica e financeira da organização. Sobre estas medidas relativas existem várias abordagens dentro da literatura de contabilidade.

Matarazzo (2003, p. 147) denomina os indicadores de índices, como a relação entre contas das demonstrações financeiras, com o objetivo de evidenciar aspectos da situação econômica e financeira de uma empresa.

Corroborando com a idéia de Matarazzo (1998); Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) defendem que os índices financeiros são calculados para auxiliar na avaliação de demonstrações financeiras.

Nesse sentido, Gitman (1997) salienta que as utilizações de índices envolvem métodos de cálculos e interpretação dos índices para avaliar o desempenho financeiro da organização. Para Iudícibus (1998, p. 98), a análise de balanço encontra-se em seu ponto de destaque no cálculo e avaliação do significado do quociente, sendo relacionado itens das demonstrações financeiras.

Há, portanto, convergência de entendimento entre Gitman (1997), Iudícibus (1998), Matarazzo (1998 e 2003), Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) a respeito do uso de índices na análise econômica e financeira das organizações provendo maior transparência,

possibilitando a avaliação do desempenho organizacional, maior credibilidade e possibilitando novos investidores (ECCLES et al., 1995).

Assim sendo, os indicadores utilizados para avaliação da gestão podem ser agrupados em indicadores tradicionais, indicadores de análise avançada e indicadores não financeiros. Além destes, quando o foco de análise são empresas públicas podem-se associar também os indicadores indicados pela contabilidade pública.

Thor (1993) defende que os critérios de desempenho organizacional são o ponto de partida para o desenho e o funcionamento de um Sistema de Medição de Desempenho (SMD). Esta visão do autor demonstra a importância da utilização dos sistemas de medição.

Assim, para aumentar a precisão das práticas de medição do planejamento estratégico é vital um sistema de medição com critérios claros. Atkinson et al. (1997) evidenciam, neste sentido, a importância da análise e mensuração de resultados alinhadas à estratégia organizacional.

### 2.1.2 Indicadores Aplicados aos Balanços Públicos

A aplicação da análise de balanços é uma prática comum nas empresas privadas, porém, segundo a literatura de contabilidade pública (KOHAMA, 2000; LIMA, CASTRO, 2003; SLOMSKI, 2001), é possível aplicar esta prática aos órgãos da administração pública, autarquias, fundações, entidades sem fins lucrativos e empresas que recebem recursos advindos da União. Esta abordagem possibilita a utilização de índices bem como a construção de relações entre contas dos balanços de forma a subsidiar a avaliação das organizações quanto à gestão dos recursos públicos.

Kohama (2000, p.141) prescreve que a prática de análise e interpretação de balanços públicos deve ser diferente da praticada para a análise de balanço de empresas privadas. Se nas empresas privadas o foco é a rentabilidade, resultado de lucros e perdas e índices de liquidez; nas empresas públicas, o enfoque são as demonstrações que ocorrem por meio de quatro demonstrativos: **Balanço Orçamentário**, que demonstra a movimentação orçamentária; **Balanço Financeiro** que apresenta o resultado das variações financeiras; **Balanço Patrimonial** que evidencia as mutações patrimoniais que ocorreram no exercício e a **Demonstração das Variações Patrimoniais**, que evidencia as alterações verificadas no patrimônio, decorrentes ou independentes da execução orçamentária.

Kohama ainda destaca que o balanço patrimonial público é “tecnicamente semelhante ao das entidades privadas” “[...] sendo apontada apenas divergência na nomenclatura do grupo de contas do ativo e passivo, uma vez que as empresas privadas são regidas pela Lei nº 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas, enquanto as empresa públicas, autarquias e entidades de serviço social autônomas seguem a Lei 4.320/64 – Normas para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios, do Distrito Federal e demais entidades que recebem recursos repassados pelo governo federal”.

Mesmo assim, o enfoque da administração pública está baseado apenas nas entradas e consumo de recursos, deixando de evidenciar o resultado econômico da organização.

Slomski (2001) defende o resultado econômico como o melhor indicador de eficácia. Assim, pode-se destacar a importância e necessidade da compreensão dos dados contidos nas informações apresentadas nos demonstrativos, o que ocorrerá se os resultados forem apresentados de forma clara e objetiva. Embora a análise seja feita em separado, os resultados devem ser apresentados de forma consolidada, favorecendo a análise e interpretação dos resultados.

Pollitt (1999, p. 26) também discute as barreiras à integração entre gestão financeira e gestão de desempenho. Prediz que a implantação simultânea de gestão de desempenho e reforma orçamentária reduz a chance de sucesso das iniciativas das entidades públicas, uma vez que os processos orçamentários envolvem atores poderosos e interesses políticos quanto à

forma distributiva, destacando a tensão da necessidade dos processos gerenciais que caracterizam o desempenho e os processos políticos que cercam o orçamento.

Neely (1995) associa o sucesso das organizações ao surgimento de novos modelos de mensuração de resultado, em resposta a uma necessidade dos fornecedores, mudanças tecnológicas e alterações culturais proveniente destas mudanças, o que denomina de “Revolução da Medição”. Eccles (1991) também corrobora com a visão de Neely (1995), afirma que esta revolução não tem fim, uma vez que a proposta é uma mudança na filosofia na medição de desempenho como um processo de evolução contínuo.

### 3 Metodologia da Pesquisa

No presente estudo buscou-se verificar qual a relação entre os indicadores econômico-financeiros utilizados por uma organização sem fins lucrativos de serviço social autônomo e os aplicados aos balanços públicos baseado na teoria das organizações, teoria de sistemas e a teoria da contabilidade.

As empresas que traduzem estratégias em sistemas de mensuração têm mais probabilidade de executá-las, pois conseguem transmitir objetivos e metas a todos os agentes, permitindo o controle e monitoramento. Assim, os modelos de avaliação de desempenho são aqueles que transmitem a estratégia de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras.

Segundo Brilman (2000), tanto as organizações privadas como as públicas utilizam os indicadores de desempenho no mais alto nível, afirmando que os modelos conduzem a uma gestão poupada do erário público.

De acordo com a questão problema, têm-se como possível hipótese ao problema levantado:

**H1: Os indicadores de desempenho econômico-financeiros utilizados pela SENAI possuem relação com os aplicados aos balanços públicos.**

O conceito de desempenho utilizado nesta pesquisa é desempenho econômico-financeiro com mensuração por meio de indicadores aplicados aos balanços públicos. Dessa forma, para testar as hipóteses da pesquisa são utilizados os seguintes indicadores, com suas respectivas fórmulas e definições:

Indicadores	Fórmulas	Definição
Execução da receita (BO)	$\frac{\text{Receita Executada}}{\text{Receita Prevista}}$	Representa o quanto foi realizado de receita em comparação com a receita prevista.
Equilíbrio Orçamentário	$\frac{\text{Despesa Orçamentária Fixada}}{\text{Receita Orçamentária Prevista}}$	Demonstra que a despesa fixada é igual à receita prevista.
Execução de Despesa	$\frac{\text{Despesa Orçamentária Executada}}{\text{Despesa Orçamentária Fixada}}$	Demonstra quanto da Despesa Fixada foi utilizada em despesa executada.
Resultado Orçamentário	$\frac{\text{Receita Executada}}{\text{Despesa Executada}}$	Demonstra quanto da receita executada serve de cobertura para a despesa executada.
Execução Orçamentária (BF)	$\frac{\text{Receita Orçamentária}}{\text{Despesa Orçamentária}}$	Demonstra quanto à receita orçamentária representa para o pagamento da despesa orçamentária.
Financeiro Real da Execução Orçamentária	$\frac{\text{Receita Orçamentária}}{\text{Despesa Orçamentária Paga}}$	Demonstra quanto à receita orçamentária percebida representa em relação à despesa orçamentária paga.
Execução Orçamentária Corrente	$\frac{\text{Receita Corrente}}{\text{Despesa Corrente}}$	Demonstra quanto à receita corrente recebida representa em relação à despesa corrente.
Execução Orçamentária de	$\frac{\text{Receita de Capital}}{\text{Despesa de Capital}}$	Demonstra quanto à receita de capital recebida representa em relação à

Capital		despesa de capital paga.
Execução Extra-Orçamentária	$\frac{\text{Receita Extra} - \text{Orçamentária}}{\text{Despesa Extra} - \text{Orçamentária}}$	Demonstra quanto de receita extra-orçamentária foi recebido, em confronto com a despesa extra-orçamentária paga.
Resultado da Execução Financeira	$\frac{\text{Receita (Orçamentária + Extra - Orçamentária)}}{\text{Despesa (Orçamentária + Extra - Orçamentária)}}$	Verifica o resultado do exercício financeiro que está sendo demonstrado pelo balanço financeiro.
Resultado dos Saldos Financeiros	$\frac{\text{Saldo que passa para o Exercício Seguinte}}{\text{Saldo do Exercício Anterior}}$	Demonstra o saldo que passa para o exercício seguinte em confronto com o saldo do exercício anterior.
Situação Financeira	$\frac{\text{Ativo Financeiro}}{\text{Passivo Financeiro}}$	Demonstra o quanto de créditos, valores realizáveis e valores numerários existem em relação aos compromissos e obrigações existentes em curto prazo.
Situação Permanente	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Passivo Permanente}}$	Demonstra o resultado da relação entre o ativo permanente e o passivo permanente.
Resultado Patrimonial	$\frac{\text{Soma Ativo Real}}{\text{Soma Passivo Real}}$	Verificar o resultado apresentado pelo Balanço Patrimonial.
Mutação Patrimonial Passiva	$\frac{\text{Receita Ambivalente}}{\text{Mutação Patrimonial Passiva}}$	Permuta produzida, quer diminuindo ao ativo permanente quer aumentando o passivo permanente do Balanço Patrimonial pela receita ambivalente recebida.
Mutação Patrimonial Ativa	$\frac{\text{Despesa Ambivalente}}{\text{Mutação Patrimonial Ativa}}$	Permuta produzida, quer aumentando ao ativo permanente quer diminuindo o passivo permanente do Balanço Patrimonial pela despesa ambivalente recebida.
Resultado das Mutações Patrimoniais	$\frac{\text{Mutação Patrimonial Ativa}}{\text{Mutação Patrimonial Passiva}}$	Demonstra se a despesa orçamentária realizada causou um aumento ou diminuição patrimonial
Resultado das Mutações Patrimoniais Independentes da Execução Orçamentária	$\frac{\text{Independente da Execução Orçamentária Ativa}}{\text{Independente da Execução Orçamentária Passiva}}$	Demonstra quanto à variação patrimonial independente da execução orçamentária ativa é igual, maior ou menor a variação patrimonial independente da execução orçamentária passiva.
Resultado das variações na parte permanente	$\frac{\text{Soma das Mutações Patrimoniais Ativas + Independentes da Execução Orçamentária Ativa}}{\text{Soma das Mutações Patrimoniais Passivas + Independentes da Execução Orçamentária Passiva}}$	Demonstra quanto soma das mutações patrimoniais ativas mais a variação patrimonial independente da execução orçamentária ativa é igual, maior ou menor que a soma das mutações patrimoniais ativas e a variação patrimonial independente da execução orçamentária passiva
Resultados das Variações Patrimoniais	$\frac{\text{Total das Variações Ativas}}{\text{Total das Variações Passivas}}$	Demonstra o resultado patrimonial do exercício, considera-se superávit quando for maior que 1.

Fonte: Kohama (2000).

#### Quadro 1: Indicadores financeiros aplicados aos balanços públicos

Os indicadores econômico-financeiros relacionados são aplicados a empresas públicas, que ao contrário das empresas privada não são de uso comum e relativamente padronizado, pois na “[...] contabilidade pública brasileira não existe uma fórmula comumente aceita para a análise de balanços e demonstrativos gerados, prejudicando a avaliação contábil-financeira da Administração Pública” (LIMA; CASTRO, 2003, p. 219).

Entretanto, surgiram nos últimos anos alguns estudos sobre indicadores de análise econômico-financeira na administração pública, tais como: Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda; Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n.º 101/2000), que fixou normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal; Associação Brasileira de orçamento Público (Apob), que desenvolveu índices de avaliação da execução do orçamento; Kohama (2000) e Slomski (2001).

Assim, esta pesquisa utilizará os indicadores econômico-financeiros aplicados aos balanços públicos apresentados por Kohama (2002), adaptando à empresa estudada. Os indicadores financeiros utilizados pela organização são baseados no modelo de avaliação do *Balanced Scorecard*. O Quadro 2 demonstra os indicadores financeiros utilizados na empresa pesquisada.

Indicadores	Fórmula	Definição
Auto-sustentabilidade Financeira	$\frac{\text{Total de Receitas de Serviços}}{\text{Despesas de Custeio}} \times 100$	Mede a sustentabilidade baseada na receita de serviços, considerando apenas as despesas de custeio.
Geração de receitas de serviços	Total da Receita de serviços	Mede a geração de receitas de serviços de Assistência Técnica Tecnológica e Educacional
Índice de despesas efetivadas	$\frac{\text{Total das Despesas de Custeio}}{\text{Total de Receitas}} \times 100$	Mede o percentual das despesas (exclui despesas de investimento e pagamento e amortização de dívidas) efetuadas com relação à Receita Bruta
Despesa Total de Custeio	Total de Despesas de custeio (exclui despesas de investimento e pagamento e amortização de dívidas)	Mede o total das despesas de custeio
Índice de custos de Aprendizagem	$\frac{\text{Custo Direto de Cursos Aprendizagem}}{\text{N. de Aluno - hora da Aprendizagem}} \times 100$	Mede o percentual dos custos (diretos) envolvidos na entrega dos cursos de Aprendizagem

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 2: Indicadores Financeiros da empresa pesquisada.**

### 3.1 Estudo de Caso

O SENAI é caracterizado como uma organização sem fins lucrativos do serviço social autônomo, administrada pela indústria brasileira, desde 1942, sendo criado no Espírito Santo em 1952. Os direcionadores estratégicos definidos pela empresa, a partir das diretrizes nacionais, estão divididos em posicionamento no mercado, atualização tecnológica, alianças e parcerias estratégicas, responsabilidade social, processo estratégico sistêmico e finalmente, certificação de sistemas, produtos e pessoas.

Sua missão é promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria capixaba.

A administração compõe-se de: Conselho Regional cuja função é aprovar a estratégia de ação da entidade a ser executada pela Diretoria Regional, sendo seus atos acompanhados pela superintendência corporativa do Sistema Findes e conselho de apoio à gestão.

Sua organização interna está dividida em 4 (quatro) núcleos tecnológicos e 08 (oito) unidades. Unidade Beira Mar, Unidade Civit, Unidade Vila Velha, Unidade Linhares, Unidade Cachoeiro, Unidade Colatina, Agência São Mateus e Agência Anchieta, totalizando 256 (duzentos e cinquenta e seis) funcionários.

Ao receber recursos repassados pelo governo federal está sujeito à legislação pública, sendo todos os atos administrativos da entidade fiscalizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria Geral da União (CGU) que visam reduzir o risco e zelar pela aplicação dos recursos aos fins propostos.

Os processos são auditados e monitorados por meio de prestações de contas anuais e relatórios financeiros, além de demonstrar a aplicação dos recursos, também evidenciam a

eficiência e eficácia da gestão quanto à gestão financeira, orçamentária e de pessoas. Desta forma as empresas apresentam seus relatórios e indicadores para permitir este monitoramento e controle.

O objetivo do poder executivo federal é avaliar não somente o cumprimento das metas estabelecidas no plano plurianual, comprovar a legalidade e avaliar resultados quanto à eficiência e eficácia da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, mas também, estabelecer o controle de operações e apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional bem como avaliar a qualidade da gestão.

### 3.2 Instrumento de Coleta de Dados

As perspectivas do modelo de avaliação de desempenho utilizado pela empresa pesquisada, baseado no *Balanced Scorecard*: cumprimento da missão, mercado, financeira, interna e pessoas/ inovação. O foco deste trabalho é a perspectiva **Financeira** que tem por objetivo ampliar a sustentabilidade e otimizar custos e despesas. Neste trabalho será comparada a perspectiva financeira com os modelos aplicados aos balanços públicos.

Desta forma, será utilizado o Teste Não Paramétrico de Mann-Whitney, onde serão comparadas as médias da avaliação dos indicadores de desempenho tradicionais e as médias dos indicadores de desempenho econômico-financeiro do modelo utilizado na empresa pesquisada.

### 3.3 Análise dos Indicadores Econômico-Financeiros

#### 3.3.1 Análise dos Indicadores da Empresa Pesquisada

A Tabela 1 apresenta os índices, extraídos do modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa pesquisada no período de 2002 a 2006.

**Tabela 1: Análise dos Indicadores da empresa pesquisada**

Nome do Indicador	Unidade de Medida	2002	2003	2004	2005	2006
Auto-sustentabilidade Financeira	%	0,23	0,23	0,25	0,33	0,25
Geração de receitas de serviços	R\$	3068267,93	3653037,16	4432282,63	5545190,14	5050609,96
Índice de despesas efetivadas	%	0,95	1,00	0,92	0,80	0,90
Despesa Total de Custeio	R\$	13082722,36	15773517,31	17858601,06	16930778,20	20215498,00
Índice de custos de Aprendizagem	R\$	2,95	1,84	0,69	8,67	5,20

Fonte: Elaborado pelos Autores

Embora os resultados apresentem aumento de receita em 2003 e crescimento na despesa operacional, tal variação foi proporcional, desta forma houve estabilidade no índice de sustentabilidade financeira.

Já em 2004 os resultados indicam que houve aumento nas receitas e crescimento nas despesas operacionais, entretanto, ocorreu uma melhora no resultado de sustentabilidade financeira possibilitando à organização efetuar novos investimentos.

O resultado deste aumento na sustentabilidade financeira possibilitou o aumento nos investimentos, em 2005, nas áreas de educação profissional e serviços em equipamentos e melhoria de estruturação nas unidades de ensino, buscando o atendimento às novas demandas.

Desta forma houve um aumento no endividamento visto que, o índice de despesas efetivadas passou de 0,80 em 2005 para 0,90 em 2006. Apesar do aumento do índice de endividamento a empresa possui uma situação econômico-financeira sustentável, pois os investimentos serão revertidos em resultados futuros.

### 3.3.2 Análise dos indicadores aplicados aos balanços públicos

A Tabela 2 apresenta os índices, extraídos do **Balanco Orçamentário** da empresa pesquisada no período de 2002 a 2006.

**Tabela 2: Análise dos Indicadores aplicados aos balanços públicos – Balanco Orçamentário**

Nome do Indicador	Unidade de Medida	2002	2003	2004	2005	2006
Execução Orçamentária	R\$	1,02	1,05	1,11	0,95	0,95
Equilíbrio Orçamentário	R\$	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Execução de Despesa	R\$	1,02	1,05	1,11	0,95	0,98
Resultado Orçamentário	R\$	1,03	0,97	1,04	1,15	0,85

Fonte: Elaborado pelos Autores

Os valores do Índice de Execução da Receita obtidos para essa série de exercícios, demonstram que nos anos de 2002 a 2006 a receita executada está em nível considerado normal (próximo de 1,00). Já nos anos de 2005 e 2006, arrecadou-se 95% em relação ao que foi previsto para o orçamento daqueles anos. Ou seja, para cada R\$ 1,00 da previsão de receita em 2005 e 2006, deixou-se de arrecadar R\$ 0,05. Logo, a deficiência na arrecadação desse exercício foi da ordem de R\$1.168.018,52 e R\$701.291,07 o que representa 5,22% e 2,33%.

No índice de Equilíbrio Orçamentário, para cada R\$1,00 de receita orçamentária prevista, foram utilizados R\$1,00 de despesa orçamentária fixada nos anos de 2002 a 2006. Não apresentando déficit de previsão de receita, em relação à despesa fixada.

Em relação à Execução de Despesas, para cada R\$1,00 de despesa orçamentária fixada houve R\$1,02, R\$1,05 e R\$1,11 de despesa orçamentária executada, assim não apresentando economia orçamentária no período de 2002 a 2004. Entretanto, em 2005 e 2006, ocorreu uma de economia orçamentária correspondente a 21,66% ou R\$ 3.986.494,33 e 20,50% ou R\$ 5.121.748,00, respectivamente, pois houve uma despesa orçamentária executada de R\$0,95 e R\$0,98.

Quanto ao índice de Resultado Orçamentário, esse quociente indica que houve déficit de execução orçamentária nos anos de 2003 e 2006, significando que a soma das despesas executadas superou a das receitas executadas. Uma explicação para esse resultado pode ser associada ao fato de que a Contabilidade Pública adota o regime misto de escrituração, em que as receitas são registradas de acordo com o regime de caixa e as despesas, conforme o regime de competência, segundo o art. 35 da Lei n.º 4.320/64. Em 2002, 2004 e 2005 ocorreu um superávit de execução orçamentária de R\$1,03, R\$1,04 e R\$1,15.

Na Tabela 3 são apresentados os índices do **Balanco Financeiro** da empresa pesquisada no período de 2002 a 2006.

**Tabela 3: Análise dos Indicadores aplicados aos balanços públicos – Balanco Financeiro**

Nome do Indicador	Unidade de Medida	2002	2003	2004	2005	2006
Execução Orçamentária	R\$	1,03	0,97	1,04	1,15	1,18
Financeiro Real da Execução Orçamentária	R\$	1,05	0,99	1,05	1,17	1,18
Execução Orçamentária Corrente	R\$	1,05	1,00	1,08	1,25	1,30
Execução Orçamentária de Capital	R\$	0,00	2,23	0,00	0,00	1,02
Execução Extra-Orçamentária	R\$	0,85	0,99	0,51	0,41	0,54

Resultado da Execução Financeira	R\$	0,99	0,97	0,97	0,96	0,95
Resultado dos Saldos Financeiros	R\$	2,71	1,48	1,41	1,64	4,25

Fonte: Elaborado pelos Autores

O índice de Execução Orçamentária dos anos de 2002, 2004, 2005 e 2006 são maiores do que 1, logo demonstra a existência de um superávit orçamentário na execução e movimentação financeira. No ano de 2003 ocorreu um déficit, pois a receita orçamentária foi menor do que a despesa orçamentária.

No índice Financeiro Real da Execução Orçamentária dos anos de 2002, 2004, 2005 e 2006 são maiores do que 1, assim, demonstra um superávit na execução orçamentária e financeira. No ano de 2003 ocorreu um déficit, o índice foi de 0,99, pois a receita orçamentária foi menor do que a despesa orçamentária.

O índice de Execução Orçamentária Corrente dos anos de 2002 a 2006 é maior do que 1, logo significa dizer, que há um superávit corrente, pois as receitas correntes superam as despesas correntes realizadas nos exercícios.

O índice de Execução Orçamentária de Capital é favorável em 2002, 2004 e 2005, pois a quantia de receita de capital recebida no exercício é menor do que a despesa de capital realizada, demonstrando a existência de um déficit de capital. Enquanto em 2003 e 2006, a receita de capital recebida é maior que a despesa de capital realizada, demonstrando um superávit de capital, pois para cada R\$2,23, R\$1,02 de receitas de capital, haverá R\$1,00 de despesas de capital realizadas, respectivamente.

O índice de Execução Extra-Orçamentária foi menor que 1 no período de 2002 a 2004, demonstrando uma redução na dívida flutuante e conseqüentemente redução do passivo financeiro no Balanço Patrimonial.

No índice Resultado da Execução Financeira, observou-se que o somatório da receita orçamentária com a extra-orçamentária é menor que o somatório da despesa orçamentária mais despesa extra-orçamentária, evidenciando a existência de déficit financeiro, uma vez que os somatórios dos recebimentos é menor que os pagamentos realizados no exercício.

O Resultado dos Saldos Financeiros apresentou normalidade, sendo maiores do que 1 (R\$2,71, R\$1,48, R\$1,41, R\$1,64 e R\$4,25), pois o saldo que é transferido para o exercício seguinte é maior do que o saldo do exercício anterior, resultando em superávit financeiro, ou seja, os recebimentos nos exercícios de 2002 a 2006 foram maiores que os pagamentos do exercício.

Na Tabela 4 são apresentados os índices do Balanço Patrimonial da empresa pesquisada no período de 2002 a 2006.

**Tabela 4: Análise dos Indicadores aplicados aos balanços públicos – Balanço Patrimonial**

Nome do Indicador	Unidade de Medida	2002	2003	2004	2005	2006
Situação Financeira	R\$	1,81	1,44	1,38	1,89	3,69
Situação Permanente	R\$	224,89	10,60	30,76	970,01	6,07
Resultado Patrimonial	R\$	11,42	12,53	8,18	12,32	7,69

Fonte: Elaborado pelos Autores

Os índices de Situação Financeira representam normalidade, pois os resultados encontrados no período de 2002 a 2006 foram maiores do que 1, ou seja, o ativo financeiro é maior do que o passivo financeiro, representando um superávit financeiro.

O índice de Situação Permanente refletiu que o ativo permanente é maior que o passivo permanente, portanto apresenta um superávit na parte permanente do Balanço Patrimonial. Essa situação patrimonial reflete que o grau de endividamento é inferior a soma dos bens, créditos e valores que compõem os bens e direitos de longo prazo.

Quanto ao índice do Resultado Patrimonial, todos os exercícios analisados apresentaram superávit patrimonial, o que é considerado positivo como resultado do Balanço Patrimonial. Esse fato pode ser explicado devido à inexistência de dívida fundada (obrigações de longo prazo) em toda a série de exercícios analisada.

Na Tabela 5 são apresentados os índices da **Demonstração das Variações Patrimoniais** da empresa pesquisada no período de 2002 a 2006.

**Tabela 5: Análise dos Indicadores aplicados aos balanços públicos – Demonstração das Variações Patrimoniais**

Nome do Indicador	Unidade de Medida	2002	2003	2004	2005	2006
Mutação Patrimonial Passiva	R\$		1,02	0,00		1,08
Mutação Patrimonial Ativa	R\$	4,38	3,11	1,92	1,66	1,73
Resultado das Mutações Patrimoniais	R\$		0,46	10,51		1,06
Resultado das Mutações Patrimoniais Independentes da Execução Orçamentária	R\$	0,39	0,16	0,05	0,00	0,45
Resultado das variações na parte permanente	R\$	0,72	0,40	1,59	4,02	0,88
Resultados das Variações Patrimoniais	R\$	1,10	0,93	1,07	1,26	1,13

Fonte: Elaborado pelos Autores

O índice Mutação Patrimonial Passiva em 2004 foi 0 (zero), isso significa que as receitas ambivalentes (operações de créditos, alienação de bens e valores e amortização de empréstimos concedidos) é menor do que as mutações patrimoniais passiva, refletindo um resultado insatisfatório por ser menor que 1. Nos anos de 2003 e 2006, os índices corresponderam a 1,02 e 1,08, demonstra que a receita ambivalente é superior a mutação patrimonial passiva.

O índice Mutação Patrimonial Ativa no período de 2002 a 2006, isso significa que as despesas ambivalentes (material de consumo, investimentos, inversões financeiras e amortização da dívida interna e externa) é maior do que a mutação patrimonial ativa que deveria produzir.

Os cálculos realizados para o índice Resultado Mutações Patrimoniais, mostram que as variações provocadas pela mutação patrimonial ativa foram maiores do que as variações da mutação patrimonial passiva, não existiram nos anos de 2002 e 2005. O ano 2004 foi o exercício que mais contribuiu para aumentar os bens, créditos e valores, com 10,51, enquanto 2003, foi 0,46 e 2006, 1,06.

No índice do Resultado das Mutações Patrimoniais Independentes da Execução Orçamentária no período de 2002 a 2006, foram menores do que 1 (0,39; 0,16; 0,05; 0,00; 0,45), representando que as variações patrimoniais independentes da execução orçamentária ativas são inferiores às variações patrimoniais independentes da execução orçamentária passiva, que não provêm da execução orçamentária.

O índice Resultado das Variações na parte Permanente de 2002, 2003 e 2006, foram menores do que 1, o que identifica uma situação patrimonial considerada negativo, pois os aumentos do ativo permanente somado a redução do passivo permanente são inferiores as baixas do ativo permanente somadas as incorporações do passivo permanente. Em 2004 e 2005 o resultado foi positivo, os aumentos do ativo permanente somados a redução do passivo

permanente são superiores as baixas do ativo permanente somadas as incorporações do passivo permanente.

O índice Resultado das Variações Patrimoniais, em 2003, ocorreu um déficit na relação entre as variações patrimoniais, onde as variações ativas são inferiores as variações passivas. Nos anos de 2002, 2004, 2005 e 2006, ocorreu um superávit patrimonial, onde as variações ativas são superiores às variações passivas.

### 3.4 Análise da Comparação entre os Indicadores Utilizados na Organização e os Indicadores Aplicados aos Balanços Públicos

Uma vez identificados os indicadores que são utilizados pela empresa para medir o resultado econômico-financeiro, foi analisada a correspondência com os indicadores aplicados aos balanços públicos.

Na análise inicial verificou-se que, dos cinco indicadores utilizados pela empresa para medir o desempenho econômico-financeiro, dois são valores absolutos (Geração de receitas e despesa total de custeio) que não são indicados pela literatura, logo foram desconsiderados da amostra.

Outro fator observado é que a organização utiliza o indicador índice de custos de aprendizagem, que não se relacionam com os indicadores aplicados aos balanços públicos utilizados para medir o resultado econômico-financeiro conforme Tabela 6.

**Tabela 6: Associação entre indicadores indicados pela contabilidade pública e indicadores da organização**

.Indicadores da Empresa		Indicadores indicados pela Contabilidade Pública	
Nome	Formula	Nome	Formula
Índice de despesas efetivadas	Total de Despesas de custeio / Total de Receita (exclui despesas de investimento e pagamento e amortização de dívidas)	Execução da receita (BO)	$\frac{Re\ ceita\ Executada}{Re\ ceita\ Pr\ evista}$
		Equilíbrio Orçamentário	$\frac{Despesa\ Orçamentária\ Fixada}{Re\ ceita\ Orçamentária\ Pr\ evista}$
		Execução de Despesa	$\frac{Despesa\ Orçamentária\ Executada}{Despesa\ Orçamentária\ Fixada}$
Auto-sustentabilidade Financeira	(Total de Receita de Serviços / Despesas de custeio) * 100	Resultado Orçamentário	$\frac{Re\ ceita\ Executada}{Despesa\ Executada}$
		Execução Orçamentária (BF)	$\frac{Re\ ceita\ Orçamentária}{Despesa\ Orçamentária}$
		Financeiro Real da Execução Orçamentária	$\frac{Re\ ceita\ Orçamentária}{Despesa\ Orçamentária\ Paga}$
		Execução Orçamentária Corrente	$\frac{Re\ ceita\ Corrente}{Despesa\ Corrente}$
		Execução Orçamentária de Capital	$\frac{Re\ ceita\ de\ Capital}{Despesa\ de\ Capital}$
		Execução Extra-Orçamentária	$\frac{Re\ ceita\ Extra - Orçamentária}{Despesa\ Extra - Orçamentária}$
		Resultado da Execução Financeira	$\frac{Re\ ceita\ (Orçamentária + Extra - Orçamentária)}{Despesa\ (Orçamentária + Extra - Orçamentária)}$
		Resultado dos Saldos Financeiros	$\frac{Saldo\ que\ passa\ para\ o\ Exercício\ Segu\ int\ e}{Saldo\ do\ Exercício\ Anterior}$

Fonte: Elaborado pelos Autores

Em contrapartida dos 20 indicadores aplicados aos balanços públicos, apenas em 12 foi percebida alguma correspondência com os indicadores utilizados pela empresa, conforme demonstra a Tabela 6.

Quando se trata de uma amostra relativamente pequena, a literatura indica formulações equivalentes ao teste  $t$  que mede a diferença entre duas médias, denominado de teste não paramétrico de Mann-Whitney.

Ao calcular a estatística desse teste, nomeada como  $U_m$  para a amostra de tamanho  $m$  e  $U_n$  para a amostra de tamanho  $n$ , deve-se contar o número de observações em uma amostra excedendo cada membro da outra amostra.

$$U_m = S_m - \frac{1}{2} m(m+1) \quad (1)$$

Onde

$m$  : tamanho da amostra 1;

$S_m$  : Soma dos ranks da amostra 1.

$$U_n = S_n - \frac{1}{2} n(n+1) \quad (2)$$

Onde

$n$  : tamanho da amostra 2;

$S_n$  : Soma dos ranks da amostra 2.

A regra de decisão do teste dar-se encontrando o valor crítico (tabelado) da menor estatística  $U$  ( $U_m$  ou  $U_n$ ) calculada. Sendo assim:

Se  $U$  for  $\leq$  valor crítico, rejeite  $H_0$ , ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas à distribuição da variável entre o grupo.

Se  $U$  for  $>$  valor crítico, não rejeitam  $H_0$ , ou seja, não existem diferenças estatisticamente significativas à distribuição da variável entre o grupo.

Foi adotado um nível de significância de 5%. Os cálculos estatísticos foram realizados com o programa SPSS – Statistical Package for the Social Sciences for Windows, versão 11.5 cujos resultados estão demonstrados na Tabela 7.

**Tabela 7: Teste Não Paramétrico**

	Mann-Whitney U	Sig. (Bilateral)
Índice de despesas efetivadas e Execução da Receita (BO)	3,000	0,056
Índice de despesas efetivadas e Equilíbrio Orçamentário	11,500	0,841
Índice de despesas efetivadas e Execução de Despesa	2,500	0,032
Auto-sustentabilidade Financeira e Resultado Orçamentário	0,000	0,008
Auto-sustentabilidade Financeira e Execução Orçamentária (BF)	0,000	0,008
Auto-sustentabilidade Financeira e Financeiro Real da Execução Orçamentária	0,000	0,008
Auto-sustentabilidade Financeira e Execução Orçamentária Corrente	0,000	0,008
Auto-sustentabilidade Financeira e Execução Orçamentária de Capital	10,000	0,690
Auto-sustentabilidade Financeira e Execução Extra-Orçamentária	0,000	0,008
Auto-sustentabilidade Financeira e Resultado da Execução Financeira	0,000	0,008
Auto-sustentabilidade Financeira e Resultado dos Saldos Financeiros	0,000	0,008
Auto-sustentabilidade Financeira e Situação Financeira	0,000	0,008

Fonte: Elaborado pelos Autores

Os resultados na Tabela 7 mostram que o Indicador da Empresa Equilíbrio Orçamentário ( $p$ -valor = 0,841). O indicador da Empresa Auto-Sustentabilidade Financeira é estatisticamente igual apenas ao indicador Execução Orçamentária de Capital ( $p$ -valor = 0,690). Em todas as outras comparações realizadas o teste mostrou diferença estatística entre os indicadores, conforme Tabela 7.

#### 4 Conclusão

Os estudos desenvolvidos nesta pesquisa apresentam aspectos comuns no processo de avaliação econômico-financeiro de organizações privadas e os aplicados aos balanços públicos. A partir desta similaridade, pode-se concluir que estas técnicas podem ser utilizadas nas empresas públicas ou organizações cujas demonstrações contábeis e financeiras são regidas pela Lei 4.320/64. Desta forma são necessárias adaptações nas demonstrações, com a finalidade de contemplar as peculiaridades dos entes públicos.

Esta pesquisa analisou a relação existente entre os indicadores de desempenho econômico-financeiro criados por uma organização sem fins lucrativos, comparando-os com os indicadores tradicionais indicados pela literatura em contabilidade pública, com vistas a verificar qual a relação entre os indicadores econômico-financeiros utilizados pela organização sem fins lucrativos de serviço social autônomo e os aplicados aos balanços públicos.

Por meio da utilização do Teste não-paramétrico de Mann-Whitney, as evidências empíricas encontradas permitem inferir que os indicadores utilizados pela organização possuem relação com 02 indicadores aplicados aos balanços públicos, correspondendo a 10% do total de indicadores.

Sobre o conjunto de evidências encontradas verificou-se que dois dos indicadores econômico-financeiros utilizados pela empresa estão relacionados com dois indicadores tradicionais conforme Quadro 3.

Indicador Empresa		Indicadores Tradicionais		
Nome	Formula	Nome	Formula	p-valor
Auto-sustentabilidade Financeira	(Total de Receita de Serviços / Despesas de custeio) * 100	Execução Orçamentária de Capital	RCA/DCA	0,690
Índice de despesas efetivadas	Total de Despesas de custeio / Total de Receita (exclui despesas de investimento e pagamento e amortização de dívidas)	Equilíbrio Orçamentário	DOF/ROP	0,841

Fonte: Elaborado pelos Autores

#### Quadro 3: Resultado da relação – Indicadores da Empresa e Indicadores aplicados aos balanços públicos

Dessa forma, conclui-se que a empresa poderia aumentar a capacidade de medição dos indicadores de desempenho econômico-financeiro utilizando os indicadores aplicados aos balanços. Uma vez que os indicadores tradicionais aplicados aos balanços públicos possuem maior abrangência no processo de medição, provê maiores detalhes quanto à gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial.

Apartir dos resultados obtidos e das conclusões apresentadas deve-se levar em consideração algumas limitações da pesquisa: série restrita a cinco anos e o método de estudo de caso, por não permitir generalizações.

#### Referências

- ATKINSON, Antony, WATERHOUSE, John H e WELLS, Robert B. A Stakeholder Approach to Strategic Desempenho Measurement. **Sloan Management Review**, v 38, n. 3, MIT Press, 1997.
- BERTALANFFY, Von Ludwig. **General System Theory**. New York: George Braziller, Inc. 1969.

- BERTALANFFY, Von Ludwig. **Teoria Geral de Sistemas**. São Paulo: Técnicos, 1992.
- BRIGHAM, E. F.; CAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C.; **Administração Financeira : Teoria e Prática**. Tradução de Alexandre Loureiro Guimarães Alcântara, São Paulo, 2001.
- BRILMAN, Jean. **As melhores práticas de gestão no centro do desempenho**. Lisboa: Sílabo, 2000.
- BROWN, M.G. **Keeping the score**: using the right metrics to drive world class performance. New York: Quality Resources, 1996 <http://books.google.com/books>. Acesso em: 15 jan.2007.
- CAMERON, Kim S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness **Management Science**, vol. 32, n. 5, Organization Design, p. 539-553, mai.1986.
- ECCLES, R., G., The performance measurement manifesto, **HBR**, January-February, v.69 n°1, 1991. p. 131 a 138.
- ECCLES, R., G.; MAVRINAC, S., Improving the corporate disclosure process, **Sloan Management Review**, p. 36, 1995
- EPSTEIN, Marc; MANZONI. J. The balanced scorecard and table de bord: Translating strategy into action. **Management Accounting**, vol. 79, n° 2, 1997. p.28-37.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**, 7ª ed. Tradução de Jean Jacques Salim, João Carlos Douat. São Paulo: Harbra, 1997.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. **Análise de Balanços**: Análise da liquidez e do endividamento, análise do giro, rentabilidade e alavancagem financeira, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2000.
- KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. General Systems Theory: Applications for Organization and Management. **The Academy of Management Journal**, Vol. 15, No. 4, General Systems Theory. Dec., 1972, p. 447-465
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Características comunes de los sistemas abiertos**. In: KATZ, Daniel e Kahn, Robert L. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOHAMA, Heilio. **Balanços Públicos – Teoria e Prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000
- LIMA, V. Diana; CASTRO, G. Róbison. **Contabilidade Pública**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATARAZZO, Dante. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATARAZZO, Dante. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NEELY, Andy; Gregory M. Performance Measurement System Design. **International Journal of Operation e Produce Management**, 15, 1995, EBSCO, 12/07/2001.
- NEELY, Andy; ADAMS, Chris; CROWE, Paul. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n.2. 2001. p. 6-13.
- POLLITT, C. **Performance management and financial management**: how to integrate them?PUMA/SBO,1999.Disponível em:<http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/pfma06/OECD-FinancePerformMgmt.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2007.
- ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROBERTS, John. Teoria das Organizações: **Redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SIMONS, Robert . **Desempenho measurement e control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- SLOMSKI, Valmor. **Manual de Contabilidade Pública**. São Paulo: Atlas, 2001.
- THOR, Carl G. Using a family of measures to assess organizational desempenho. **National Productivity Review**. Harvard University, v. 9, n. 1, Summer, 1993.