

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**CRISTIANO MATTOS GARBIN**

**UMA PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EMPRESAS DE  
PEQUENO E MÉDIO PORTE SOB A ÓPTICA CONCEITUAL DA  
CONTROLADORIA**

**Santana do Livramento**

**2021**

**CRISTIANO MATTOS GARBIN**

**UMA PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EMPRESAS DE  
PEQUENO E MÉDIO PORTE SOB A ÓPTICA CONCEITUAL DA  
CONTROLADORIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Sonáglio Albano

**Santana do Livramento  
2021**

**CRISTIANO MATTOS GARBIN**

**UMA PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EMPRESAS DE  
PEQUENO E MÉDIO PORTE SOB A ÓPTICA CONCEITUAL DA  
CONTROLADORIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Dissertação defendida e aprovada em:

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Cláudio Sonáglio Albano  
Orientador  
(Unipampa)

---

Prof. Dr. Thiago Antonio Beuron  
Avaliador  
(Unipampa)

---

Prof. Dr. Jeferson Lopes Goulart  
Avaliador  
(Unipampa)

---

Prof. Dr. Lorimar Francisco Munaretto  
Avaliador  
(UFSM)

## RESUMO

O tema deste estudo trata da importância da controladoria como área do conhecimento no apoio à gestão de empresas de pequeno e médio porte (PME) a partir do gerenciamento por indicadores de desempenho. Busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: como a controladoria pode apoiar a gestão de empresas de pequeno e médio porte? Tem-se como objetivo geral propor um grupo de indicadores econômicos e financeiros que apoiem a gestão de organizações de pequeno e médio porte. São objetivos específicos: identificar os indicadores econômicos e financeiros propostos na literatura aplicáveis à gestão de organizações de pequeno e médio porte; classificar os indicadores econômicos e financeiros, identificados na literatura; validar uma proposta de indicadores econômicos e financeiros; elaborar plano de ação visando à implementação dos indicadores. A pesquisa classifica-se como qualitativa. Apresenta como métodos a revisão sistemática da literatura e a metodologia da pesquisa-ação. A coleta de dados foi realizada a partir de dados primários (entrevistas e observação participante) e secundários (análise documental). Como resultado, a partir do emprego da controladoria através de indicadores econômicos e financeiros extraídos da literatura e a aplicação da metodologia da pesquisa-ação, foi desenvolvida e disponibilizada uma ferramenta gerencial adequada às necessidades de gestores de pequenas e médias empresas, possibilitando assim o contato entre academia e este importante segmento empresarial.

Palavras-Chave: Controladoria. Indicadores. Pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

The theme of this study deals with the importance of controllership as an area of knowledge in supporting the management of small business based on management by performance indicators. It seeks to answer the following research question : how can controllership support the management of small and medium sized companies ? The general objective of this study is to propose a group of economic and financial indicators that support the management of small and medium sized organizations. Specific objectives are : to identify the economic and financial indicators proposed in the literature applicable to the management of organizations; prioritize the economic and financial indicators, identified in the literature; validate a proposal for economic and financial indicators; develop an action plan to implement the indicators. The research is classified as qualitative. It presents as methods the systematic review of the literature and the methodology of action research. Data collection was carried out from primary data (interviews and participant observation) and secondary data (document analysis). As a result, from the use of controllership through economic and financial indicators extracted from the literature and the application of the research-action methodology, a management tool adequate to the needs of managers of small and medium-sized companies was developed and made available, thus enabling contact between academy and this important business segment.

Keywords: Controllership. Indicators. Small business.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Balanço Patrimonial.....	23
Figura 2 – Demonstração de Resultado de Exercício.....	24
Figura 3 – Procedimentos de atualização da ferramenta gerencial .....	67
Figura 4 – Aba atualização da ferramenta gerencial .....	68
Figura 5 – Aba painel de controle da ferramenta gerencial .....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores Operacionais.....	25
Quadro 2 – Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade.....	27
Quadro 3 – Indicadores de Endividamento .....	29
Quadro 4 – Indicadores de Liquidez.....	31
Quadro 5 – Protocolos para revisões sistemáticas .....	33
Quadro 6 – Síntese das atividades realizadas .....	34
Quadro 7 – Resultado da primeira atividade .....	34
Quadro 8 – Resultado da segunda atividade .....	35
Quadro 9 – Resultado da terceira atividade .....	36
Quadro 10 - Indicadores encontrados na revisão da literatura.....	37
Quadro 11 – Etapas da Pesquisa-Ação .....	39
Quadro 12 – Atividades previstas para os seminários. ....	43
Quadro 13 – Roteiro semiestruturado para entrevistas.....	45
Quadro 14 – Validação de indicadores .....	45
Quadro 15 – Indicadores priorizados pelo Gestor A.....	53
Quadro 16 – Indicadores priorizados pelo Gestor B.....	55
Quadro 17 – Indicadores priorizados pelo Gestor C .....	58
Quadro 18 – Conjunto de indicadores após primeira e segunda validação (Gestor A).....	63
Quadro 19 – Conjunto de indicadores após primeira e segunda validação (Gestor B).....	64
Quadro 20 – Conjunto de indicadores após primeira e segunda validação (Gestor C).....	65
Quadro 21 – Plano de ação para implementação da ferramenta gerencial .....	66

## LISTA DE SIGLAS

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento  
BP – Balanço Patrimonial  
BSC – *Balanced Scorecard*  
CCL – Capital Circulante Líquido  
CFC – Conselho Federal de Contabilidade  
CE – Composição do Endividamento  
DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa  
DMPL – Demonstração de Mutação do Patrimônio Líquido  
DRA – Demonstração do Resultado Abrangente  
DRE – Demonstração do Resultado do Exercício  
DVA – Demonstração do Valor Adicionado  
EG – Endividamento Geral  
EPP – Empresa de Pequeno Porte  
GA – Giro do Ativo  
GAF – Giro do Ativo Fixo  
GAM – Giro do Ativo Médio  
GAO – Giro do Ativo Operacional  
GCT – Garantia de Capital de Terceiros  
GPL – Giro do Patrimônio Líquido  
GE – Giro de Estoques  
ICJ – Índice de Cobertura de Juros  
ICP – Imobilização do Capital Próprio  
LC – Liquidez Corrente  
LG – Liquidez Geral  
LI – Liquidez Imediata  
LS – Liquidez Seca  
MB – Margem Bruta  
ME – Microempresa  
MEI – Microempreendedor Individual (MEI)  
ML – Margem Líquida  
MO – Margem Operacional  
NBC TG – Normas Brasileiras de Contabilidade



NE – Notas Explicativas

PBIT – Pay-Back Investimento Total

PCT – Participação do Capital de Terceiros

PL – Patrimônio Líquido (PL)

PMCR – Prazo Médio de Recebimentos do Contas a Receber

PME – Pequena e Média Empresa

PMPF – Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedor

PMRE – Prazo Médio de Renovação de Estoques

RA – Rentabilidade do Ativo

RCP – Rentabilidade do Capital Próprio

RCR – Rentabilidade do Capital Realizado

RFB – Receita Federal do Brasil

RIO – Rentabilidade do Investimento Operacional

RIT – Rentabilidade do Investimento Total

ROA – Rentabilidade do Ativo

ROE – Retorno sobre Patrimônio Líquido

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SG – Solvência Geral

SIMPLES NACIONAL – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de Pesquisa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Caracterização de empresas brasileiras .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão empresarial e uso de indicadores .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>A Contabilidade e a Controladoria.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4</b>	<b>Demonstrações Contábeis .....</b>	<b>22</b>
<b>2.5</b>	<b>Indicadores Operacionais .....</b>	<b>24</b>
<b>2.6</b>	<b>Indicadores de Rentabilidade e Lucratividade .....</b>	<b>26</b>
<b>2.7</b>	<b>Indicadores de Endividamento .....</b>	<b>29</b>
<b>2.8</b>	<b>Indicadores de Liquidez .....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Revisão Sistemática da Literatura .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2</b>	<b>Metodologia da Pesquisa-Ação.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Fase exploratória.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Tema de pesquisa.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.3</b>	<b>A colocação dos problemas.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.4</b>	<b>O lugar da teoria.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Hipóteses .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.6</b>	<b>Seminário.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.6.1</b>	<b>Seminários de validação e implementação .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.7</b>	<b>Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.8</b>	<b>Coleta de dados.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.9</b>	<b>Aprendizagem, saber formal/informal .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.10</b>	<b>Plano de ação de implementação .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.11</b>	<b>Divulgação externa.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3</b>	<b>Protocolo da Pesquisa-Ação.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Apresentação do projeto aos gestores.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Entrevista de validação de indicadores.....</b>	<b>48</b>

3.3.3	Apresentação do quadro de indicadores.....	48
3.3.4	Retorno dos gestores sobre a proposta de indicadores.....	48
3.3.5	Apresentação do quadro de indicadores e segundo ciclo de validação .....	48
3.3.6	Elaboração de plano de ação.....	49
3.3.7	Reunião final de avaliação e ações decorrentes.....	49
4	RESULTADOS.....	51
4.1	Apresentação do projeto aos gestores.....	51
4.2	Entrevista de validação de indicadores.....	51
4.3	Apresentação do quadro de indicadores e segundo ciclo de validação .....	61
4.4	Elaboração do plano de ação.....	65
4.5	Ferramenta de Controle .....	67
4.6	Reunião final de avaliação, parecer dos gestores e ações decorrentes.....	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	71
	REFERÊNCIAS.....	74

## 1 INTRODUÇÃO

A rápida evolução das tecnologias de tratamento, análise e transmissão de dados decorre em grande parte da exigência de respostas cada vez mais ágeis e acuradas por parte dos mercados. Devido a isso, faz-se necessário o contínuo investimento em gestão da informação para o desenvolvimento do negócio (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018). Além disso, o acirramento da disputa por espaço nos mercados, impulsionado pelos processos de globalização, de avanço tecnológico e inovação, demanda que as empresas mantenham foco permanente no controle de suas operações e desempenho (MUNARETTO; CORRÊA, 2016). Diante das necessidades apresentadas, o presente trabalho tem como tema a controladoria e o uso de indicadores econômicos e financeiros para a gestão.

A controladoria enquanto ciência pode ser definida como a utilização de princípios, técnicas, procedimentos e métodos de áreas de conhecimento dos campos da Administração, Economia, Psicologia e Estatística; porém, de forma mais ampla, sobre a Contabilidade, com a finalidade de guiar as diretrizes organizacionais a serem traçadas, tendo a eficácia como balizador (MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993).

A informação gerada pelo setor contábil e tratada através do processo de controladoria pode ser de grande valia, desde que apresente as seguintes características: confiabilidade, tempestividade, compreensibilidade e comparabilidade (CRCBA, 2018). Os interessados nas informações geradas pela contabilidade podem ser desde sócios, acionistas, administradores, diretores e executivos, em geral, até governos e investidores (IUDÍCIBUS, 2010).

O investimento com foco no desenvolvimento dos processos de controle e análise das informações geradas pela contabilidade pode ser decisivo. Estudos realizados na área, utilizando como base a indústria brasileira, revelam que as empresas com maior nível de recursos empregados nas áreas de Tecnologia de Informação e Controladoria Financeira obtiveram melhores performances em resultados operacionais em relação àquelas organizações com menor nível de investimentos nas mesmas áreas (LONGO; MEIRELLES, 2016).

Nesse contexto, os processos empresariais devem ser permanentemente revisitados, tendo como objetivo a adequação das atividades em função das novas exigências; sendo que o controle do desempenho organizacional pelos indicadores

econômicos e financeiros possui grande relevância (APPELBAUM *et al.*, 2017). Portanto, a adoção de um conjunto de indicadores, embasada nos princípios da área de conhecimento da controladoria, pode auxiliar os gestores na rotina de controle dos resultados organizacionais.

Entretanto, podem surgir questionamentos de grande valor teórico e prático ao se relacionar premissas, como a necessidade de investimento em gestão, a existência da cultura de controle gerencial por indicadores e a realidade de micro, pequenas e médias empresas, tendo em vista as dificuldades enfrentadas por empresas desses portes.

As empresas podem ser classificadas, em relação ao seu porte, em: microempresa (ME), empresa de pequeno porte (EPP), empresa de médio porte e de grande porte. Tal classificação apresenta grande relevância sob os aspectos de gestão dos recursos públicos, desempenho econômico e social de determinada localidade ao caracterizar o tamanho das empresas e suas operações. Além disso, é importante em relação aos aspectos legais, como tratamento tributário diferenciado das organizações de menor porte, de acordo com Moraes e Barreto Júnior (2019).

No Brasil, as pequenas e médias empresas (PMEs) possuem papel fundamental no desenvolvimento econômico e social. Pode-se verificar tal importância ao se avaliar que cerca de 99% das empresas brasileiras são PMEs e geram mais de 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2018). Conforme Faria (2019), nos países da Europa, bem como nos Estados Unidos da América e Ásia, a proporção das PMEs em relação ao total de empresas instaladas é bastante parecida, além de apresentar como característica principal a presença de empresas familiares.

A política de tratamento especial para as PMEs — seja em relação à carga tributária, à simplificação sobre recolhimento de tributos ou à concessão de crédito subsidiado — mostra-se importante em função da relevância social que possuem na geração de empregos, como na função das possíveis dificuldades enfrentadas para sobreviver por conta do seu menor porte (RFB, 2018). As dificuldades apresentam-se de várias formas, tais como concorrência, fraca capacidade financeira e, até mesmo, dificuldades de gerenciamento operacional.

Atualmente, existem algumas ferramentas de gestão fundamentadas em indicadores, sejam operacionais, de investimentos, econômicos e financeiros. Dentre eles, destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC), que consiste num conjunto de

indicadores confeccionados com o objetivo de orientar as ações de longo, médio e curto prazo da organização. No entanto, nota-se que o próprio apuro metodológico da ferramenta pode se caracterizar como empecilho para sua utilização de forma mais abrangente.

A realidade das PMEs brasileiras — seja por conta dos reduzidos recursos financeiros, seja pelo nível de estrutura de pessoal e/ou tecnologia com que necessitam operar — suscita um dos pressupostos sobre o qual se firma este estudo, ou seja, a dificuldade dos gestores das PMEs em manter um quadro de controle de indicadores com tal grau de complexidade, o que impacta no distanciamento entre a prática e a academia. Nesse sentido, um conjunto de indicadores, com base na literatura atual e com maior aderência às necessidades táticas e operacionais, pode ser de grande valia.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

A partir do contexto apresentado, o problema central que este estudo busca responder é: como a controladoria, por meio dos indicadores de desempenho, pode apoiar a gestão de empresas de pequeno e médio porte?

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral deste estudo é propor um grupo de indicadores econômicos e financeiros que apoiem a gestão de uma organização, do ramo comercial, de pequeno e médio porte. Têm-se também os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os indicadores econômicos e financeiros propostos na literatura aplicáveis à gestão de organizações de pequeno e médio porte;
- b) selecionar os indicadores econômicos e financeiros, identificados na literatura;
- c) validar uma proposta de indicadores econômicos e financeiros;
- d) elaborar um plano de ação visando à implementação de ferramenta contendo os indicadores econômicos e financeiros.

De forma a responder os objetivos específicos “a” e “b”, foi realizada uma revisão sistemática da literatura pela qual foram identificados indicadores econômicos e financeiros aplicados à gestão de empresas privadas. Pretende-se

atingir os objetivos específicos “c” e “d” ao propor o conjunto dos indicadores identificados na literatura com base na metodologia da pesquisa-ação, possibilitando validar o adequado conjunto de indicadores à realidade organizacional e definir o plano de ação para sua efetiva implementação.

O presente estudo, que visa cumprir o objetivo geral ao qual se propõe esta pesquisa, ao identificar e priorizar indicadores econômicos e financeiros extraídos de trabalhos divulgados em periódicos acadêmicos nacionais, pretende criar base técnica e científica que sirva como referência para a proposição do conjunto de indicadores. Ao validar a proposta de indicadores e elaborar o plano de ação, este trabalho propõe utilizar o referencial acadêmico levantado nas etapas anteriores e aplicá-lo a um grupo de empresas com base na metodologia de pesquisa-ação, reconhecida academicamente como método capaz de conciliar conhecimentos teóricos e práticos.

### **1.3 Justificativa**

Os gestores de grandes empresas reconhecem a gestão informacional como uma aliada no processo decisório e estão dedicando esforços para implementá-la. Porém, em uma revisão sistemática da literatura, Rikhardsson e Yigitbasioglu (2018) verificaram que poucas pesquisas são dedicadas para geração e análise de relatórios de controle das organizações, principalmente em PMEs.

No contexto em que se encontram as PMEs, destacadamente em países em desenvolvimento, como o Brasil, onde tais empresas apresentam maior relevância para a geração de riqueza, as dificuldades relacionadas ao tamanho de suas operações são determinantes para o investimento em gestão informacional, bem como acompanhamento de resultados, conforme Belokurows, Bortoluzzi e Silva (2017).

São amplamente divulgadas as informações sobre a grande incidência de fechamento de empresas no Brasil, principalmente as de micro e pequeno porte. Uma das principais causas de tal situação nessas organizações encontra-se na dificuldade em elaborar e manter adequada rotina gerencial. A inexistência da cultura do controle — em que consiste a falta de conhecimento do gestor em relação à temática, bem como a inexistência de suporte técnico adequado à geração de informação — é apontada por Pessoa e Diniz (2017) como desafio enfrentado por

gestores de empresas de pequeno porte, fatores que podem levar a organização a comprometer sua situação econômica e financeira.

Assim, por meio desta pesquisa, pretende-se contribuir para ampliação e para divulgação de conhecimentos sobre a temática de controle de desempenho a partir de um conjunto de indicadores econômicos e financeiros, sob a óptica da controladoria. A aplicação das ferramentas da controladoria pode apresentar grande valia aos gestores das PMEs, pois esta proporciona, a partir do correto fluxo informacional, maior poder de análise sobre o desempenho operacional e conseqüentemente apoio à tomada de decisão (SANTOS; MARTINS, 2017). Assim, apresenta-se a importância em avaliar como os processos de controladoria, através da cultura de análise de indicadores de desempenho operacionais, podem ser úteis no desenvolvimento das PMEs.

Diante de tal situação, sob a perspectiva teórica, justifica-se o desenvolvimento deste estudo a partir da busca em suprir a lacuna mencionada, visando reforçar os elos teóricos entre as teorias da administração e da contabilidade e as necessidades reais de empresas de pequeno porte, além de incentivar a criação da cultura do controle nas empresas em estudo baseada na aplicação de ferramentas disponíveis na literatura. Na perspectiva prática, a ferramenta gerada por meio deste estudo poderá ser adaptada e utilizada por empresas de mesmo porte, apoiando a adoção de indicadores econômicos e financeiros para a gestão.



## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Visando compor as teorias que fundamentem o desenvolvimento deste estudo, é necessária a discussão sobre como se caracterizam as PMEs empresas, além de concepções de organização do processo de gestão. Dessa forma, será dada a devida atenção à importância da controladoria no processo de gestão.

### **2.1 Caracterização de empresas brasileiras**

As empresas de pequeno porte, foco deste estudo, podem ser divididas em Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). Conforme explicação de Assaf Neto (2007), tais empresas recebem tratamento legal e tributário diferenciado, com o objetivo de que possam usufruir de melhores condições para sua sobrevivência.

Dentre as metodologias existentes para segmentação das empresas por tamanho, pode-se destacar o número de empregados existentes e a receita bruta. Alguns organismos governamentais e não governamentais, tais como Receita Federal do Brasil (RFB), Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e Sebrae, tomam esses indicadores como orientadores de estudos, políticas de fomento e financiamento.

O emprego do indicador de número de funcionários, utilizado como metodologia pelo Sebrae (2018), consiste em separar empresas da indústria, serviços e comércio de acordo com o número de funcionários existentes em seu quadro laboral, de modo que cria quatro divisões de porte de empresas: micro, pequena, média e grande. Importante ressaltar que essa metodologia não tem sustentação legal para fins fiscais e tributários, sendo utilizada somente como base para estudos e análises.

Segundo a Lei Complementar nº 123/2006, são classificadas as empresas por porte conforme o montante de Receita Bruta arrecadada durante o período fiscal. Para tanto, foram criadas as seguintes categorias de porte: Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) (BRASIL, 2006).

A empresa classificada como MEI apresenta como característica principal o fato de o pequeno empresário ser também o único funcionário, sendo-lhe permitido

possuir somente um funcionário de acordo com a estrutura legal dessa pequena empresa. Para poder usufruir de benefícios tributários, ou seja, participar do Simples Nacional — regime definido pela Lei Complementar nº 123/2006 (atualizada pela lei complementar nº 128/2008) que possibilita às pequenas empresas redução do pagamento de impostos — as MEI devem apresentar Receita Bruta anual inferior a R\$ 81.000,00 (BRASIL, 2006).

Já as empresas classificadas como ME apresentam como característica iniciar como sociedades ou pequeno empresário de responsabilidade limitada e poder empregar mais de um funcionário. Para poder usufruir de benefícios tributários constituídos a partir do Simples Nacional, as ME devem apresentar Receita Bruta anual inferior a R\$ 360.000,00 (BRASIL, 2006).

As empresas classificadas como EPP podem ser sociedades limitadas, como também pequeno empresário de responsabilidade limitada. Para poder usufruir de benefícios tributários constituídos pelo Simples Nacional, as EPPs devem apresentar Receita Bruta anual inferior a R\$ 3.600.000,00 e, se for exportadora, não ultrapassar a Receita Bruta de R\$ 4.800.000,00 anuais (BRASIL, 2006).

Segundo dados do Sebrae, publicados no DataSebrae em março de 2020, são 19,2 milhões o número de empresas brasileiras. Desse número, destacam-se os setores de serviços e comércio, que somados contam com aproximadamente 80% do número total de empresas nacionais. Ainda, segundo o Sebrae (2020), em relação ao porte, as empresas nacionais dividem-se em MEI (50,89%), ME (34,18%), Médias e Grandes (10,27%) e EPP (4,66%) do total de empresas cadastradas na Receita Federal. Dessa maneira, as parcelas de empresas, que estão aptas a fazer parte do Simples Nacional, representam aproximadamente 90% do total de empresas no Brasil.

Diante da representatividade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no cenário do setor privado nacional, lançar o olhar sobre algumas dificuldades e desafios e a importância da gestão e do controle de desempenho das MPEs podem ser de grande valia sob o ponto de vista de geração de valor teórico e prático.

Alguns desafios enfrentados pelas MPEs podem ser desde nível de escolaridade e falta de experiência gerencial por parte de gestores, passando pela falta de capital de giro, inadimplência, concorrência e dificuldades com linhas de crédito, conforme proposta de Araújo, Morais e Pandolfi (2019). Nesse sentido,

esses autores propõem identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas MPÉs, separando-as em esferas de análise.

Visando contribuir para a mitigação dos problemas das MPÉs, algumas propostas como a de Palhares Júnior, Silva, Santos e Amaral (2019), contemplando ações de sustentabilidade em pequenos negócios, destacam-se o controle do Fluxo de Caixa, do Capital de Giro, do controle econômico e financeiro das operações.

O controle das operações de pequenos negócios pode ser realizado a partir da elaboração de quadro de indicadores econômicos e financeiros que possam fornecer informações acuradas e tempestivas. Nessa perspectiva, Moura, Santos e Conceição (2019) propõem um quadro de indicadores econômicos e financeiros baseados na literatura vigente como uma das etapas de implementação de controle de desempenho operacional e financeiro em uma empresa de pequeno porte.

## **2.2 Gestão empresarial e uso de indicadores**

Para Padoveze (2010), o processo de gestão em controladoria também pode ser denominado processo decisório — compreendendo as fases de planejamento, execução e controle da empresa — e subdivide-se em Planejamento Estratégico e Operacional. Em vista disso, gerir apresenta a ideia de decisão baseada numa estrutura de metas pré-definidas, desdobradas em ações operacionais que visam ao cumprimento dos objetivos estratégicos.

Segundo Nascimento e Reginato (2009), a gestão trata da sinergia de recursos disponíveis aos administradores com vistas ao contínuo acompanhamento da organização frente às várias mudanças ambientais, redirecionando os esforços ao atingimento das metas definidas anteriormente pela alta administração. Portanto, o ato de gerir pode ser traduzido em como rearranjar as forças produtivas da organização, objetivando contornar os problemas enfrentados e alinhar os resultados da empresa com as metas definidas.

Conforme Müller (2014), a gestão empresarial atual não pode se limitar a um objetivo específico, mas sim orientar os rumos do negócio a partir das influências internas e externas, tais como recursos, ambiente e mercado. Ademais, o processo de gestão não se trata de dimensão única de definição de premissas e ações, pois apresenta subdivisões para melhor guiar os trabalhos. O mais amplo desses níveis é o estratégico. Conforme Padoveze (2010), o planejamento estratégico nota-se como

a etapa inicial do processo de gestão, contemplando a definição de metas e estratégias a partir de uma visão de futuro. Há nessa etapa a definição de diretrizes com o intuito de equilibrar as interações da empresa com as variáveis ambientais.

O nível estratégico caracteriza-se também, segundo Nascimento e Reginato (2009), por uma visão sistêmica como meio para que os gestores analisem a visão empresarial em conjunto com variáveis ambientais, cujo intuito é alcançar a eficácia organizacional. As metas e as diretrizes devem ser factíveis e condizentes com a visão de futuro almejada pelos acionistas e administradores.

A visão de Corrêa e Corrêa (2012) sobre o nível estratégico é que tal nível não deve ser estanque, ou seja, somente definir metas e objetivos. Para pensar em estratégia sob o ponto de vista de operações, deve-se avaliar o estabelecimento de um padrão de decisões que tenha sinergia e resulte em aprimoramento da competitividade organizacional, criando recursos, desenvolvendo competências, visando o longo prazo. Desse modo, a partir da definição dos objetivos estratégicos organizacionais, deve-se organizar as ações de médio prazo, de forma que os níveis operacionais atuem em conformidade com as premissas definidas anteriormente.

Seguindo uma visão de controladoria financeira, a definição de Padoveze (2010), sobre como a estratégia é difundida na organização, passa pelo entendimento de que há de existir um planejamento operacional que contemple as etapas de execução e controle, sendo posteriormente a etapa final de programação. A etapa de planejamento apresenta como produto o orçamento operacional, enquanto a execução trata da etapa em que são efetivadas as ações, e o controle avalia o grau de aderência entre as diretrizes e a ação. Já a programação é a etapa em que são realinhadas as ações que não se realizaram em conformidade com as diretrizes estratégicas.

Por fim, a utilização de indicadores de desempenho é fundamental para o acompanhamento de todas as instâncias de gestão, permeando o nível estratégico, conforme defendem Müller (2014) e Corrêa e Corrêa (2012), tático e operacional, de acordo com Padoveze (2010).

### **2.3 A Contabilidade e a Controladoria**

Algumas definições de contabilidade e controladoria são importantes não somente sob a perspectiva de desenvolvimento de um apanhado de conceitos sobre

esses assuntos, como também pela correta relação entre essas duas áreas confundidas muitas vezes por estudantes ou, até mesmo, profissionais dessas áreas do conhecimento.

A ciência contábil, segundo Ludícibus (2010), na qualidade de ciência social aplicada, apresenta como função principal a captação, o registro e a interpretação de todas as situações que afetam o patrimônio das organizações, públicas e privadas, apresentem fim de lucro ou não. Portanto, a contabilidade, além de focar no registro de todas as atividades das organizações, serve de base para o desenvolvimento de análises que subsidiem o andamento das atividades por meio da disponibilização de informações econômicas e financeiras tempestivas e acuradas.

Conforme demonstra Padoveze (2010), a contabilidade apresenta duas vertentes: uma voltada às mutações econômicas do patrimônio da organização, focada em registros e controle. Em outra mão, a contabilidade apresenta enfoque voltado ao fluxo informacional, com o emprego de indicadores e análises gerenciais.

Para Rasoto (2012), a contabilidade pode ser dividida em contabilidade financeira e contabilidade gerencial. A contabilidade financeira, por estar em consonância com os princípios legais, normas e convenções, serve ao público externo da empresa, como fiscalização, acionistas e agências financiadoras. Já em relação à contabilidade gerencial, seu objetivo é suprir as necessidades internas, ou seja, caracteriza-se como base informacional para o desenvolvimento de análises e a tomada de decisão.

O estudo das informações econômicas e financeiras disponíveis através das demonstrações contábeis, segundo Assaf Neto (2007), possibilita aos técnicos analisar cenários, avaliar os riscos do negócio e os pontos de melhoria. Dessa maneira, evidencia-se a importância das demonstrações contábeis para o controle e o direcionamento das ações organizacionais, desde que analisadas de forma adequada e usando indicadores amplamente difundidos na academia e empregadas no mercado.

A utilização das informações contábeis, segundo Ludícibus (2010), pode apresentar as finalidades de planejamento, controle e suporte à tomada de decisão. Por planejamento, pode ser considerado o nível de trabalho em que é definido o curso de ação; por controle, o processo em que os administradores se certificam se a organização está agindo de acordo com as políticas e diretrizes definidas pela

etapa de planejamento. O suporte à tomada de decisão ocorre pela utilização das informações geradas pela contabilidade como evidenciação matemática, auxiliando dessa maneira o reajuste das ações em torno das metas definidas na etapa de planejamento.

A partir da relevância e da necessidade do desenvolvimento do processo de controle, surge a controladoria como ramo da contabilidade. Nesse sentido, Mosimann (1993) apresenta a controladoria em duas visões: a de ciência; e outra como órgão especializado da organização. A controladoria como ciência pode ser entendida como área do conhecimento, apresentando conceitos, princípios e métodos indisciplinados, tais como as áreas da administração, da economia, da contabilidade e da estatística. Como órgão, a controladoria pode ser entendida como órgão administrativo, com sua missão e funções dentro do modelo de gestão da organização.

No entanto, segundo Padoveze (2010), a controladoria não só se confunde com a contabilidade, como também apresenta a função principal de desenvolvimento da ciência contábil a partir da utilização de todo seu ferramental. Dessa forma, a controladoria deve utilizar a ciência contábil em toda a sua plenitude.

A controladoria trata-se de órgão vital para a evolução dos negócios e operações, como defende Morante e Jorge (2008). Algumas das funções desse departamento, que possibilitam o crescimento das atividades de controle da organização, podem ser a interpretação dos relatórios financeiros, a verificação sistemática dos objetivos e metas, a compilação dos custos de produção e vendas, a elaboração do processo orçamentário, a análise de contratos e a aprovação de pagamentos.

A função da controladoria, conforme define Nascimento e Reginato (2009), é o apoio à tomada de decisão. Mais além, a controladoria conceitualmente pode ser entendida como o meio pelo qual a alta administração de determinada organização define os níveis de controle das operações, a dinâmica das trocas de informações e as tecnologias a ser empregadas para o cumprimento dos processos administrativos.

Para que a controladoria possa satisfazer a necessidade de suprir as demandas por controle econômico e financeiro assim como prover subsídios para a tomada de decisão, Padoveze (2010) afirma que são necessárias formas de

mensuração a partir das demonstrações contábeis, por isso, a importância da utilização de indicadores econômicos e financeiros.

Conforme explicam Nascimento e Reginato (2009), os indicadores necessários à instância de controle podem ser subdivididos conforme sua natureza e propósito em índices de liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Já Morante e Jorge (2008) dividem tais indicadores nos grupos de liquidez, operacionais, estrutura de capital e de rentabilidade.

## **2.4 Demonstrações Contábeis**

O conjunto de demonstrações contábeis que devem ser elaboradas pelas pequenas e médias empresas brasileiras, de acordo com a Lei nº 6.404/76, são: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA) e as Notas Explicativas (NE) (BRASIL, 1976).

De acordo com Morante e Jorge (2008), as demonstrações contábeis são utilizadas como elemento indispensável para as análises elaboradas pela controladoria de determinada organização. Desse modo, nas demonstrações estão disponíveis os registros mantidos pelo setor contábil da organização, tendo em vista que nada mais são do que a disposição de tais informações de maneira lógica, facilitando a comunicação para todos os interessados nos dados.

De todas as demonstrações contábeis exigidas pela lei tributária nacional vigente e órgãos de regulação governamentais, pode-se destacar o BP como uma das mais importantes demonstrações, pois, como defende Ludícibus (2010), por meio deste é possível apurar toda a situação patrimonial da organização em determinado período, evidenciados o Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido da entidade. A Figura 1, retirado de Viceconti e Neves (2013), demonstra um exemplo de BP.

Para fim de controle das atividades operacionais, a DRE apresenta relevância tão grande quanto o BP. Conforme Ludícibus (2010), trata-se de demonstrativo contábil em que não somente são apurados os resultados de lucro ou prejuízo do exercício, como também são explicitados de maneira lógica e detalhada as contas de Receitas e Despesas. Nesse sentido, as informações descritas no DRE são importantes para acionistas, bancos, fornecedores, investidores e aos próprios



gestores, tendo em vista a sua relevância como ferramenta informacional para aferição da eficiência operacional.

Figura 1 – Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial					
Ativo	31.12.X8	31.12.X9	Passivo	31.12.X8	31.12.X9
<b>Circulante</b>			<b>Circulante</b>		
Disponibilidades	R\$ 50,00	R\$ 70,00	Fornecedores	R\$ 180,00	R\$ 200,00
Mercadorias em Estoque	R\$ 220,00	R\$ 350,00	Títulos a Pagar	R\$ 80,00	R\$ 100,00
Duplicatas a Receber	R\$ 260,00	R\$ 200,00	Contas a Pagar	R\$ 10,00	R\$ 10,00
(-) Prov. Créd. Liq. Duv.	-R\$ 10,00	-R\$ 8,00	Prov. p/o IR	R\$ 15,00	R\$ 20,00
<b>AC</b>	<b>R\$ 520,00</b>	<b>R\$ 612,00</b>	<b>PC</b>	<b>R\$ 285,00</b>	<b>R\$ 330,00</b>
<b>Não Circulante</b>			<b>Não Circulante</b>		
Realizável a Longo Prazo			Exigível a Longo Prazo		
Depósitos Judiciais	R\$ 30,00	R\$ 50,00	Financiamentos	R\$ 180,00	R\$ 200,00
Débitos de Coligadas	R\$ 70,00	R\$ 30,00	Créditos de Sócios	R\$ 70,00	R\$ 20,00
<b>RPL</b>	<b>R\$ 100,00</b>	<b>R\$ 80,00</b>	<b>ELP</b>	<b>R\$ 250,00</b>	<b>R\$ 220,00</b>
Investimentos			Resultado Diferido		
Incentivos Fiscais	R\$ 40,00	R\$ 90,00	Receitas Diferidas Liq.	R\$ -	R\$ 20,00
Participações em Colig.	R\$ 50,00	R\$ 115,00	<b>RD</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 20,00</b>
(-) Deságio em Partic.	-R\$ 10,00	-R\$ 15,00	<b>PNC</b>	<b>R\$ 250,00</b>	<b>R\$ 240,00</b>
<b>INV</b>	<b>R\$ 80,00</b>	<b>R\$ 190,00</b>	<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	<b>31.12.X8</b>	<b>31.12.X9</b>
Imobilizado			Capital Realizado	R\$ 300,00	R\$ 500,00
Móveis e Utensílios	R\$ 90,00	R\$ 250,00	Reservas de Capital	R\$ 130,00	R\$ 300,00
Veículos	R\$ 410,00	R\$ 530,00	Reservas de Lucros	R\$ 185,00	R\$ 162,00
(-) Depreciação Acum.	-R\$ 50,00	-R\$ 130,00	<b>PL</b>	<b>R\$ 615,00</b>	<b>R\$ 962,00</b>
<b>IMB</b>	<b>R\$ 450,00</b>	<b>R\$ 650,00</b>	<b>Total do Ativo</b>	<b>R\$ 1.150,00</b>	<b>R\$ 1.532,00</b>
<b>ANC</b>	<b>R\$ 630,00</b>	<b>R\$ 920,00</b>	<b>Total do Passivo + PL</b>	<b>R\$ 1.150,00</b>	<b>R\$ 1.532,00</b>

Fonte: Viceconti e Neves (2013).

A partir do BP, podem ser elaborados indicadores econômicos e financeiros tal como o de natureza operacional Imobilização do Capital Próprio (ICP), sendo seu resultado conhecido através da fórmula  $\text{Imobilizado} + \text{Investimentos} / \text{PL}$ . Usando como exemplo o BP da Figura 1, seu resultado é 0,8612 e 0,8732 respectivamente para os anos de X8 e X9. Esse resultado indica aumento de utilização do capital próprio em ativos de longa duração ao comparar os dois períodos em estudo.

A Figura 2, retirado da obra de Viceconti e Neves (2013), apresenta modelo de DRE.



Figura 2 – Demonstração de Resultado de Exercício

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALORES EM R\$</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA (VENDAS BRUTAS)</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	<b>-R\$ 1.700,00</b>
DEVOLUÇÕES DE VENDAS, ABATIMENTOS E DESCONTOS CONCEDIDOS	-R\$ 100,00
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	-R\$ 1.600,00
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (VENDAS LÍQUIDAS)</b>	<b>R\$ 8.300,00</b>
<b>(-) CUSTO DAS VENDAS</b>	<b>-R\$ 2.750,00</b>
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS (CMV)	-R\$ 2.500,00
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS (CSP)	-R\$ 250,00
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>R\$ 5.550,00</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>-R\$ 3.000,00</b>
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 2.550,00</b>
<b>(+/-) OUTRAS RECEITAS E OUTRAS DESPESAS</b>	<b>-R\$ 500,00</b>
<b>(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DA CSLL</b>	<b>R\$ 2.050,00</b>
<b>(-) CONTRIBUIÇÃO SOCIAL S/O LUCRO LÍQUIDO (CSLL)</b>	<b>-R\$ 28,29</b>
<b>(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DO IRPJ</b>	<b>R\$ 2.021,71</b>
<b>(-) IMPOSTO DE RENDA DAS PESSOAS JURÍDICAS (IRPJ)</b>	<b>-R\$ 36,39</b>
<b>(=) RESULTADO DEPOIS DO IRPJ</b>	<b>R\$ 1.985,32</b>
<b>(-) PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS</b>	<b>-R\$ 496,33</b>
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (LLE OU PLE)</b>	<b>R\$ 1.488,99</b>

Fonte: Viceconti e Neves (2013).

Com a utilização do DRE, podem ser confeccionados indicadores econômicos e financeiros principalmente voltados à lucratividade e à rentabilidade tal como Margem Operacional (MO), sendo seu resultado conhecido através da fórmula Lucro ou Resultado Operacional Líquido x 100 / Vendas Líquidas. Tomando como exemplo o DRE da Figura 2, pode-se verificar o valor de 30,72%, indicando o nível de eficiência operacional da empresa em gerar lucro de R\$ 30,72 a cada R\$ 100,00 de vendas líquidas.

## 2.5 Indicadores Operacionais

Os indicadores Operacionais, ou de atividade como definem Nascimento e Reginato (2009), têm como função principal indicar a eficiência operacional, determinando os prazos médios que o negócio leva para transformar o caixa em produtos para a venda, os estoques em vendas e em recebimentos, de forma a retornar o fluxo de recursos novamente ao caixa.

Nesse sentido, Padoveze (2010) e Rasoto (2012) discorrem sobre a importância de controle dos ciclos operacional, econômico e financeiro. O primeiro dos ciclos compreende o fluxo informacional e de recursos necessários para o gerenciamento das atividades-fim do negócio, desde o planejamento de produção até o recebimento da venda. O ciclo econômico, apesar de abranger um menor número de fases e iniciar após o ciclo operacional, é vital para a gestão do desempenho operacional, tendo em vista que começa com a compra de insumos e encerra-se no momento da efetivação das vendas. Já o ciclo financeiro apresenta número semelhante de etapas ao econômico, porém, inicia com o pagamento dos insumos e finda com o recebimento das vendas.

O Quadro 1 apresenta alguns dos principais indicadores Operacionais disponíveis na literatura.

Quadro 1 – Indicadores Operacionais

(Continua)

DESCRIÇÃO	FÓRMULA	INTERPRETAÇÃO	FONTE
GIRO DE ESTOQUES (GE)	$= (\text{CPV ou CMV}) / [(\text{ESTOQUE INICIAL} + \text{ESTOQUE FINAL}) / 2]$	Resultado em formato de índice. Indica a liquidez do estoque.	Nascimento e Reginato (2009); Iudícibus (2010); Padoveze (2010); Rasoto (2012).
GIRO DO ATIVO (GA)	$= \text{VENDAS LÍQUIDAS} / \text{ATIVO TOTAL}$	Resultado em formato de índice. Indica a eficiência da empresa em utilizar seus ativos para gerar vendas, portanto, quanto maior seu resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013); Nascimento e Reginato (2009); Padoveze (2010); Rasoto (2012); Morante e Jorge (2008).
GIRO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (GPL)	$= \text{VENDAS LÍQUIDAS} / \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$	Resultado em formato de índice. Indica a eficiência da empresa em utilizar os recursos próprios para gerar vendas, portanto, quanto maior seu resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013); Padoveze (2010).
GIRO DO ATIVO OPERACIONAL (GAO)	$= \text{VENDAS LIQUIDAS} / (\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{IMOBILIZADO})$	Resultado em formato de índice. Indica a eficiência da empresa em utilizar os recursos aplicados especificamente na operação para gerar vendas, portanto, quanto maior seu resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013); Padoveze (2010).

(conclusão)

DESCRIÇÃO	FÓRMULA	INTERPRETAÇÃO	FONTE
GIRO DO ATIVO MÉDIO (GAM)	$= \text{VENDAS LIQUIDAS} / [(\text{ATIVO INICIAL} + \text{ATIVO FINAL}) / 2]$	Resultado em formato de índice. Indica a eficiência da empresa em utilizar seus ativos médios para gerar vendas, portanto, quanto maior seu resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013)
GIRO DO ATIVO FIXO (GAF)	$= \text{VENDAS LIQUIDAS} / (\text{IMOBILIZADO} + \text{INVESTIMENTOS})$	Resultado em formato de índice. Indica a eficiência da empresa em utilizar os recursos aplicados em ativos fixos para gerar vendas, portanto, quanto maior seu resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013)
IMOBILIZAÇÃO DO CAPITAL PRÓPRIO (ICP)	$= (\text{IMOBILIZADO} + \text{INVESTIMENTOS}) / \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$	Resultado em formato de índice. Indica o volume de recursos próprios aplicados em ativos de característica de longa duração.	Viceconti e Neves (2013); Ludicibus (2010).
PRAZO MÉDIO DE RENOVAÇÃO DE ESTOQUES (PMRE)	$= 360 / \{(\text{CMV ou CPV}) / [(\text{ESTOQUE INICIAL} + \text{ESTOQUE FINAL}) / 2]\}$	Resultado em formato de dias. Indica quanto tempo leva para os estoques terem sua total liquidação em termos financeiros.	Viceconti e Neves (2013); Padoveze (2010); Rasoto (2012); Assaf Neto (2007).
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS DO CONTAS A RECEBER (PMCR)	$= 360 / \{\text{VENDAS LIQUIDAS} / [(\text{CONTAS A RECEBER INICIAL} + \text{CONTAS A RECEBER FINAL}) / 2]\}$	Resultado em formato de dias. Indica o tempo médio de concessão de prazo a clientes.	Viceconti e Neves (2013); Nascimento e Reginato (2009); Padoveze (2010); Rasoto (2012); Assaf Neto (2007).
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS A FORNECEDOR (PMPF)	$= 360 / \{\text{COMPRAS} / [(\text{FORNECEDORES INICIAL} + \text{FORNECEDORES FINAL}) / 2]\}$	Resultado em formato de dias. Indica o tempo médio de quitação das dívidas com fornecedores.	Viceconti e Neves (2013); Nascimento e Reginato (2009); Padoveze (2010); Rasoto (2012); Assaf Neto (2007).

Fonte: Autor (2020).

## 2.6 Indicadores de Rentabilidade e Lucratividade

Através da elaboração e do acompanhamento dos indicadores de Rentabilidade e Lucratividade, de acordo com Viceconti e Neves (2013), é possível verificar a performance econômica e financeira da organização em determinado

tempo. Para Nascimento e Reginato (2009), os indicadores de lucratividade permitem a averiguação dos resultados empresariais a partir de diferentes formas de avaliação, tais como vendas, ativos e patrimônio líquido.

Em termos de sobrevivência empresarial, os indicadores de Rentabilidade são os que possibilitam melhor qualidade de informações, pois, conforme Padoveze (2010), indicam as ações gerenciais tomadas e a possibilidade de melhoria destas através da análise de geração de margem de lucro e análise de destinação do lucro gerado.

Alguns dos principais indicadores de Rentabilidade e Lucratividade disponíveis na literatura são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade

(continua)

DESCRIÇÃO	FÓRMULA	INTERPRETAÇÃO	FONTE
MARGEM LÍQUIDA (ML)	$= (\text{LUCRO LÍQUIDO} * 100) / \text{VENDAS LIQUIDAS}$	Resultado em formato percentual. Indica nível de eficiência da empresa em gerar riqueza. Quanto maior o resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013); Padoveze (2010); Rasoto (2012); Morante e Jorge (2008).
MARGEM OPERACIONAL (MO)	$= \text{LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO} * 100 / \text{VENDAS LIQUIDAS}$	Resultado em formato percentual. Indica nível de eficiência operacional da empresa em gerar riqueza. Quanto maior o resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013); Padoveze (2010).
MARGEM BRUTA (MB)	$= (\text{LUCRO BRUTO} * 100) / \text{VENDAS LIQUIDAS}$	Resultado em formato percentual. Indica nível de margem sobre o produto que o negócio consegue auferir. Quanto maior o resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013)
RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO (RCP)	$= (\text{LUCRO LÍQUIDO} * 100) / \text{PATRIMONIO LÍQUIDO}$	Resultado em formato percentual. Indica o retorno gerado pela empresa a partir do capital próprio empregado. Quanto maior o resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013); Padoveze (2010); Rasoto (2012); Assaf Neto (2007).

(conclusão)

DESCRIÇÃO	FÓRMULA	INTERPRETAÇÃO	FONTE
RENTABILIDADE DO ATIVO (RA)	$= \text{LUCRO LÍQUIDO} * 100 / \text{ATIVO TOTAL}$	Resultado em formato percentual. Indica o retorno gerado em função do volume de recursos aplicados na empresa. Quanto maior o resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013); Padoveze (2010); Rasoto (2012); Morante e Jorge (2008).
RETORNO SOBRE PL (ROE)	$= (\text{LUCRO LÍQUIDO ANTES DE CSLL} / \text{IRPJ}) / \text{PATRIMONIO LÍQUIDO}$	Resultado em formato percentual. Indica o retorno gerado pela empresa a partir do capital próprio empregado. Quanto maior o resultado melhor sua qualidade.	Nascimento e Reginato (2009); Assaf Neto (2007); Morante e Jorge (2008).
RENTABILIDADE DO ATIVO (ROA)	$= (\text{LUCRO LÍQUIDO ANTES DE CSLL} / \text{IRPJ}) / \text{ATIVO TOTAL}$	Resultado em formato percentual. Indica o retorno gerado em função do volume de recursos aplicados na empresa. Quanto maior o resultado melhor sua qualidade.	Nascimento e Reginato (2009); Assaf Neto (2007).
RENTABILIDADE DO INVESTIMENTO TOTAL (RIT)	$= \text{MARGEM LIQUIDA} * \text{GIRO DO ATIVO MEDIO}$	Resultado em formato percentual. Indica o retorno gerado em função do volume de recursos médios aplicados na empresa. Quanto maior o resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013)
PAY-BACK INVESTIMENTO TOTAL (PBIT)	$= 100 / (\text{RIT} * 100)$	Resultado em formato de dias. Indica o tempo de retorno gerado em função do volume de recursos médios aplicados na empresa. Quanto menor o resultado, menor o tempo necessário para que os investimentos tenham retorno.	Viceconti e Neves (2013)
RENTABILIDADE DO CAPITAL REALIZADO (RCR)	$= (\text{LUCRO LÍQUIDO} * 100) / \text{CAPITAL REALIZADO}$	Resultado em formato percentual. Indica o retorno gerado pela empresa a partir do capital próprio, integralizados diretamente pelos sócios. Quanto maior o resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013)
RENTABILIDADE DO INVESTIMENTO OPERACIONAL (RIO)	$= \text{MARGEM LIQUIDA} * \text{GIRO DO ATIVO OPERACIONAL}$	Resultado em formato percentual. Indica o retorno gerado pelas atividades operacionais da empresa. Quanto maior o resultado melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013); Padoveze (2010).

Fonte: Autor (2020).

## 2.7 Indicadores de Endividamento

A importância dos indicadores de Endividamento, conforme definem Nascimento e Reginato (2009) e Rosato (2012), dá-se por conta da utilização das informações no intuito de acompanhar e controlar o nível de utilização dos recursos de terceiros para o andamento do ciclo operacional.

A utilização desses recursos, desde que realizada de forma planejada, pode também trazer benefícios à gestão econômica e financeira da organização. Conforme explicam Morante e Jorge (2008), o uso de alavancagem financeira é um meio de os sócios auferirem percentuais de retorno, além dos resultados operacionais.

A alavancagem financeira, segundo definições de Assaf Neto (2007) e de Padoveze (2010), ocorre a partir da utilização de recursos de terceiros, que, por apresentar atualização percentual fixa, possibilita um ganho para a empresa, entre o custo de despesas com captação de recursos de terceiros e o possível ganho variável que os resultados da empresa possam gerar. Dessa forma, a alavancagem financeira é atrelada ao risco de a empresa não conseguir gerar margem suficiente para cobrir o percentual fixo de despesas com juros sobre capital de terceiros ou, até mesmo, ter dificuldade em gerar resultado suficiente para honrar com os compromissos.

No Quadro 3, são listados alguns dos principais indicadores de Endividamento.

Quadro 3 – Indicadores de Endividamento

(continua)

DESCRIÇÃO	FÓRMULA	INTERPRETAÇÃO	FONTE
ENDIVIDAMENTO GERAL (EG)	$= \frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE}}{\text{ATIVO TOTAL}}$	Quanto maior o índice, maior seu endividamento. Ideal que seja menor que 1.	Viceconti e Neves (2013); Nascimento e Reginato (2009); Padoveze (2010).

(conclusão)

DESCRIÇÃO	FÓRMULA	INTERPRETAÇÃO	FONTE
GARANTIA DE CAPITAL DE TERCEIROS (GCT)	$= \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO} / (\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE})$	Quanto menor o índice, maior o nível de alavancagem financeira. Sua qualidade está ligada ao menor custo de utilização de capital, se próprio ou de terceiros, bem como de aversão ao risco.	Viceconti e Neves (2013); Morante e Jorge (2008).
PARTICIPAÇÃO DO CAPITAL DE TERCEIROS (PCT)	$= (\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE}) / \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$	Quanto maior o índice, maior o nível de alavancagem financeira. Sua qualidade está ligada ao menor custo de utilização de capital, se próprio ou de terceiros, bem como de aversão ao risco.	Viceconti e Neves (2013); Rasoto (2012); Morante e Jorge (2008).
COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO (CE)	$= \text{PASSIVO CIRCULANTE} / (\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE})$	Indica a composição das dívidas de curto prazo em relação ao total. Sua qualidade depende do tipo de negócio da empresa, nível de liquidez e aversão ao risco.	Viceconti e Neves (2013); Nascimento e Reginato (2009); Rasoto (2012); Morante e Jorge (2008)
ÍNDICE DE COBERTURA DE JUROS (ICJ)	$= \text{LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO} / \text{DESPESAS COM JUROS}$	Quanto maior o índice, maior a capacidade de a empresa honrar seus compromissos.	Nascimento e Reginato (2009); Padoveze (2010); Rasoto (2012).

Fonte: Autor (2020).

## 2.8 Indicadores de Liquidez

Os indicadores de Liquidez apresentam como função principal a avaliação do desempenho financeiro de curto prazo com vistas à capacidade de a organização honrar seus compromissos com fornecedores, instituições financeiras e demais credores. Nesse sentido, há um discurso similar entre os trabalhos de Assaf Neto



(2007), Nascimento e Reginato (2009), Morante e Jorge (2008), Padoveze (2010), Iudícibus (2010), Rosato (2012) e Viceconti e Neves (2013).

Os principais indicadores de Liquidez encontrados na literatura estão contemplados no Quadro 4.

Quadro 4 – Indicadores de Liquidez

(continua)

DESCRIÇÃO	FÓRMULA	INTERPRETAÇÃO	FONTE
LIQUIDEZ IMEDIATA (LI)	$= \text{DISPONÍVEL} / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$	Resultado em formato de índice. Quanto mais próxima a 1, melhor sua qualidade.	Viceconti e Neves (2013); Iudícibus (2010); Padoveze (2010); Assaf Neto (2007).
LIQUIDEZ SECA (LS)	$= (\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUE}) / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$	Resultado em formato de índice. Ideal que seja maior que 1, pois dessa forma a empresa não depende da liquidação de estoques para quitar suas dívidas de curto prazo.	Viceconti e Neves (2013); Nascimento e Reginato (2009); Iudícibus (2010); Padoveze (2010); Rasoto (2012); Assaf Neto (2007); Morante e Jorge (2008).
LIQUIDEZ CORRENTE (LC)	$= \text{ATIVO CIRCULANTE} / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$	Resultado em formato de índice. Ideal que seja maior que 1.	Viceconti e Neves (2013); Nascimento e Reginato (2009); Iudícibus (2010); Padoveze (2010); Rasoto (2012); Assaf Neto (2007); Morante e Jorge (2008).
LIQUIDEZ GERAL (LG)	$= (\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZAVEL L.P.}) / (\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE})$	Resultado em formato de índice. Ideal que seja maior que 1.	Viceconti e Neves (2013); Nascimento e Reginato (2009); Rasoto (2012); Assaf Neto (2007); Morante e Jorge (2008).



(Conclusão)

DESCRIÇÃO	FÓRMULA	INTERPRETAÇÃO	FONTE
SOLVÊNCIA GERAL (SG)	$= \text{ATIVO TOTAL} / (\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE})$	Resultado em formato de índice. Ideal que seja maior que 1.	Viceconti e Neves (2013)
CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO (CCL)	$= \text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{PASSIVO CIRCULANTE}$	Resultado em formato de montante nominal. Ideal que seja maior que 1.	Nascimento e Reginato (2009); Padoveze (2010); Assaf Neto (2007).

Fonte: Autor (2020).

No tópico a seguir, são descritos o conjunto de procedimentos metodológicos que foram empregados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conjunto de procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa está dividido em duas grandes etapas: revisão sistemática de literatura e a aplicação da metodologia de pesquisa-ação. A primeira etapa consiste na elaboração de revisão da literatura com o intuito de recolher a base de indicadores econômicos e financeiros encontrados a partir de estudos publicados em periódicos nacionais. Já a segunda etapa dos procedimentos metodológicos baseia-se na utilização da metodologia da pesquisa-ação a fim de validar e elaborar plano de ação que vise à implementação dos indicadores econômicos e financeiros reunidos de acordo com a revisão da literatura.

#### 3.1 Revisão Sistemática da Literatura

A revisão sistemática da literatura, segundo Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), consiste em uma etapa fundamental da condução de pesquisas científicas. São estudos secundários utilizados para mapear, avaliar e consolidar os resultados de estudos primários relevantes acerca de uma questão de pesquisa.

No Quadro 5 é apresentado o protocolo da revisão sistemática da literatura deste estudo, conforme proposto por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015).

Quadro 5 – Protocolos para revisões sistemáticas

<b>Crítérios</b>	<b>Descrição</b>
Framework conceitual	A revisão sistemática tem como problema central identificar, em estudos publicados, indicadores econômicos e financeiros aplicáveis na gestão de empresas de pequeno e médio porte.
Contexto	Indicadores utilizados em empresas privadas no Brasil.
Horizonte	Estudos publicados a partir de setembro de 2014.
Idiomas	Português
Questão de revisão	Quais os indicadores econômicos e/ou financeiros propostos em estudos publicados aplicáveis à gestão de micro, pequeno e médio porte localizados no Brasil?
Crítérios de busca	Revista Capes/Qualis A1, A2, B1 e B2
Termos de busca	(indicador*ORíndice*ORíndice*)
Fontes de busca	Periódicos Capes da área de avaliação em administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo.

Fonte: Autor (2020).

A revisão sistemática, etapa de construção desta dissertação, pode ser subdividida em três atividades: (i) seleção dos periódicos; (ii) seleção dos artigos a

serem estudados; (iii) seleção dos indicadores econômicos e financeiros. O Quadro 6 apresenta a descrição dessas atividades.

Quadro 6 – Síntese das atividades realizadas

<b>Atividades</b>	<b>Período</b>	<b>Filtros Aplicados</b>
Seleção dos periódicos	Setembro de 2019	Capes/Qualis A1, A2, B1 e B2; periódicos da área de ciências contábeis.
Seleção dos artigos	Outubro de 2019	Palavras-chave indicador*ORíndice*ORíndice; idioma português; empresas privadas.
Seleção dos indicadores	Novembro de 2019	Somente indicadores utilizados na gestão de empresas. Excluídos os indicadores adaptados para controle de operações financeiras.

Fonte: Autor (2020).

Durante o mês de setembro de 2019, foram identificados os periódicos, a partir da plataforma Sucupira, da área de avaliação em administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo. Foram selecionados somente os periódicos de classificação Capes/Qualis A1, A2, B1 e B2. Em seguida, foram filtrados os periódicos que continham em seu título as palavras contabilidade e/ou contábil, tendo em vista que os indicadores econômicos e financeiros buscados nesta pesquisa têm nos estudos contábeis sua principal área de apreciação, totalizando 21 periódicos, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Resultado da primeira atividade

<b>ISSN</b>	<b>Título do Periódico</b>	<b>Capes/Qualis</b>
0103-734X	CONTABILIDADE VISTA & REVISTA	A2
1982-6486	RCO - REVISTA DE CONTABILIDADE E ORGANIZAÇÕES	A2
1519-7077	REVISTA CONTABILIDADE & FINANÇAS (IMPRESSO)	A2
1808-057X	REVISTA CONTABILIDADE & FINANÇAS (ON-LINE)	A2
2175-8069	REVISTA CONTEMPORÂNEA DE CONTABILIDADE	A2
1807-1821	REVISTA CONTEMPORÂNEA DE CONTABILIDADE (UFSC)	A2
1809-3337	REVISTA UNIVERSO CONTÁBIL	A2
1984-8196	BASE REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNISINOS	B1
1984-3925	CONTABILIDADE, GESTÃO E GOVERNANÇA	B1
1516-7011	UNB CONTÁBIL	B1
1984-882X	ENFOQUE: REFLEXÃO CONTÁBIL	B1
1517-9087	ENFOQUE: REFLEXÃO CONTÁBIL (IMPRESSO)	B1
1981-8610	REPEC - REVISTA DE EDUCAÇÃO E PESQUISA EM CONTABILIDADE	B1
1519-0412	PENSAR CONTÁBIL	B2

(continua)

(Conclusão)

ISSN	Título do Periódico	Capes/Qualis
2237-3667	REUNIR: REVISTA DE ADMINISTRACAO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E SUSTENTABILIDADE	B2
1808-3781	REVISTA CATARINENSE DA CIÊNCIA CONTÁBIL	B2
2237-7662	REVISTA CATARINENSE DA CIÊNCIA CONTÁBIL	B2
1984-3291	REVISTA DE CONTABILIDADE DO MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UERJ	B2
2238-5320	REVISTA DE GESTÃO, FINANÇAS E CONTABILIDADE	B2
1982-7342	SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO	B2
2236-0263	TECNOLOGIAS DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE	B2

Fonte: Autor (2020).

No mês de outubro de 2019, no que se refere à segunda atividade, consultou-se a base de dados dos periódicos considerados a partir da primeira atividade, buscando pelas palavras-chave indicador\*ORíndice\*ORíndice. Outro filtro aplicado nessa atividade foi em relação ao período de publicação dos artigos — entre 1º/09/2014 até 1º/09/2019 —, portanto, os últimos cinco anos, além da seleção de artigos somente no idioma português. Foram identificados 406 artigos e selecionados, após a sua leitura, aqueles que se referiam às empresas privadas. Ou seja, foram desconsiderados os que fizeram menção a empresas públicas, considerando o escopo do presente estudo. O último e principal critério de aproveitamento dos artigos foi a existência de ao menos 1 indicador econômico ou financeiro em todo o artigo, voltado à gestão de empresas. Por conseguinte, para a próxima atividade dessa revisão sistemática da literatura, foram considerados 101 artigos, conforme o Quadro 8.

Quadro 8 – Resultado da segunda atividade

(continua)

ISSN	Artigos Considerados	Artigos Desconsiderados	Total de Artigos	% de Aproveitamento
0103-734X	4	21	25	16,00
1982-6486	11	50	61	18,03
1519-7077	4	33	37	10,81
1808-057X				
2175-8069	6	16	22	27,27
1807-1821				
1809-3337	11	26	37	29,73
1984-8196	7	21	28	25,00
1984-3925	10	21	31	32,26
1516-7011				
1984-882X	9	20	29	31,03
1517-9087				
1981-8610	1	1	2	50,00

(Conclusão)

ISSN	Artigos Considerados	Artigos Desconsiderados	Total de Artigos	% de Aproveitamento
1519-0412	7	9	16	43,75
2237-3667	5	20	25	20,00
1808-3781	9	24	33	27,27
2237-7662				
1984-3291	5	8	13	38,46
2238-5320	8	27	35	22,86
1982-7342	4	8	12	33,33
2236-0263	Descontinuada			
Total	101	305	406	24,88

Fonte: Autor (2020).

Para a seleção dos indicadores econômicos e financeiros, terceira atividade da revisão sistemática realizada em novembro de 2019, buscou-se somente aqueles que apresentam aplicabilidade para a gestão de empresas e negócios, em detrimento de índices econômicos e financeiros adaptados especificamente para alguns segmentos da área de finanças. Tem-se como exemplo a utilização de indicadores de Rentabilidade de ativos específicos ou para o mercado de ações, tendo em vista que o objetivo geral a que se propõe nesta dissertação é a proposição de indicadores econômicos e/ou financeiros para empresas de micro, pequeno e médio. Nessa atividade, foram identificadas 438 citações de indicadores e/ou índices, distribuídos conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Resultado da terceira atividade

Classe de Indicadores	Objetivo	Nº Observações	%
Rentabilidade	Indica o retorno econômico e financeiro da empresa	188	42,92
Endividamento	Indica o grau de endividamento da empresa	116	26,48
Liquidez	Indica o nível da saúde financeira da empresa	86	19,63
Operacional	Mede o desempenho das atividades operacionais do negócio	48	10,96
	Total	438	100,00

Fonte: Autor (2020).

O Quadro 10 relaciona o total de indicadores encontrados na revisão da literatura, bem como o total de ocorrências, a participação percentual destas em relação ao seu grupo e ao total de indicadores. A totalidade dos indicadores será considerada na etapa de pesquisa-ação deste estudo, descrita na sequência.

Quadro 10 – Indicadores encontrados na revisão da literatura

(continua)

<b>Indicadores de Rentabilidade</b>	<b>Total</b>	<b>% Grupo</b>	<b>% Total</b>
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE – return on equity)	42	22,34%	9,59%
Retorno sobre o Ativo (ROA – return on assets)	36	19,15%	8,22%
Margem Líquida	25	13,30%	5,71%
Rentabilidade do Ativo	18	9,57%	4,11%
Rentabilidade do Capital Próprio	12	6,38%	2,74%
Margem Bruta	12	6,38%	2,74%
Margem Operacional	10	5,32%	2,28%
Rentabilidade sobre o Investimento (ROI - return on investment)	9	4,79%	2,05%
Margem EBITDA	5	2,66%	1,14%
EBITDA	4	2,13%	0,91%
Margem EBIT	4	2,13%	0,91%
Grau de Alavancagem Financeira	1	0,53%	0,23%
Grau de Alavancagem Operacional	1	0,53%	0,23%
LAJIR	1	0,53%	0,23%
LAJIDA	1	0,53%	0,23%
Margem de Contribuição	1	0,53%	0,23%
Margem Lajida	1	0,53%	0,23%
Margem Líquida	1	0,53%	0,23%
Rentabilidade do Ativo Operacional	1	0,53%	0,23%
Retorno sobre o Ativo	1	0,53%	0,23%
Sinal de Crescimento do PL	1	0,53%	0,23%
Sinal de Crescimento do Ativo	1	0,53%	0,23%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100,00%</b>	<b>42,92%</b>

<b>Indicadores de Endividamento</b>	<b>Total</b>	<b>% Grupo</b>	<b>% Total</b>
Endividamento Geral	34	29,31%	7,76%
Composição do Endividamento	20	17,24%	4,57%
Participação do Capital de Terceiros	16	13,79%	3,65%
Imobilização do PL	12	10,34%	2,74%
Alavancagem	7	6,03%	1,60%
Endividamento de Longo Prazo	5	4,31%	1,14%
Independência Financeira	5	4,31%	1,14%
Endividamento de Curto Prazo	3	2,59%	0,68%
Participação de Capitais de Terceiros sobre os Recursos Totais	3	2,59%	0,68%
Dívida Líquida/EBITDA	2	1,72%	0,46%
Endividamento Financeiro	2	1,72%	0,46%
Dívidas Bruta/ EBITDA	1	0,86%	0,23%
Garantia de Capital Próprio ao Capital de Terceiros	1	0,86%	0,23%
Dívidas Totais sobre Ativo	1	0,86%	0,23%

(continuação)

<b>Indicadores de Endividamento</b>	<b>Total</b>	<b>% Grupo</b>	<b>% Total</b>
DTCT: Dívida Total sobre Capital Total	1	0,86%	0,23%
DTPL: Dívida Total sobre Patrimônio Líquido	1	0,86%	0,23%
Índice de Cobertura de Juros	1	0,86%	0,23%
Endividamento com Fornecedores	1	0,86%	0,23%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,48%</b>

<b>Indicadores de Liquidez</b>	<b>Total</b>	<b>% Grupo</b>	<b>% Total</b>
Liquidez Corrente	33	38,37%	7,53%
Liquidez Geral	21	24,42%	4,79%
Liquidez Seca	12	13,95%	2,74%
Liquidez Imediata	9	10,47%	2,05%
Capital Circulante Líquido	4	4,65%	0,91%
Composição do Ativo	3	3,49%	0,68%
Representatividade de Ativos Intangíveis	2	2,33%	0,46%
Tangibilidade do Ativo	1	1,16%	0,23%
Grau de Liquidez Reduzida	1	1,16%	0,23%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>	<b>19,63%</b>

<b>Indicadores Operacionais</b>	<b>Total</b>	<b>% Grupo</b>	<b>% Total</b>
Crescimento de Vendas	12	25,00%	2,74%
Giro do Ativo Médio	7	14,58%	1,60%
Giro do Ativo	4	8,33%	0,91%
Prazo Médio de Contas a Pagar	3	6,25%	0,68%
Inadimplência	2	4,17%	0,46%
Representatividade do Estoque	2	4,17%	0,46%
Custo da Dívida	2	4,17%	0,46%
Rotação de Estoques	2	4,17%	0,46%
Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores	1	2,08%	0,23%
Prazo Médio de Recebimento	1	2,08%	0,23%
Giro do Contas a Receber	1	2,08%	0,23%
Custo Operacional	1	2,08%	0,23%
Prazo Médio de Estocagem	1	2,08%	0,23%
Ciclo Operacional	1	2,08%	0,23%
CPC - Custo por Clientes	1	2,08%	0,23%
Custo Unitário	1	2,08%	0,23%
Risco	1	2,08%	0,23%
Despesa Financeira	1	2,08%	0,23%
Taxa de Inadimplência	1	2,08%	0,23%

(conclusão)

<b>Indicadores Operacionais</b>	<b>Total</b>	<b>% Grupo</b>	<b>% Total</b>
Faturamento por Funcionário	1	2,08%	0,23%
Representatividade do Contas a Receber	1	2,08%	0,23%
Faturamento por Produto	1	2,08%	0,23%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>	<b>10,96%</b>
<b>Total Geral de Indicadores</b>	<b>438</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autor (2020).

### 3.2 Metodologia da Pesquisa-Ação

Além da revisão da literatura, este estudo faz uso da pesquisa-ação como roteiro metodológico e procedimento de validação da pesquisa. Segundo Thiollent (2011), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma resolução ativa de forma colaborativa ou participativa por um dos autores. Ainda segundo Thiollent (2011), é proposto neste estudo o cumprimento do seguinte roteiro metodológico, o qual contempla fases que não estão necessariamente em ordem cronológica, conforme o Quadro 11.

Quadro 11 – Etapas da Pesquisa-Ação

(continua)

<b>Fases da Pesquisa-Ação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aplicação na Pesquisa</b>	<b>Período</b>
1 - Fase Exploratória	Diagnóstico da situação e dos problemas prioritários	Necessidade de acompanhamento do negócio	1º sem. 2019
2 - Tema da Pesquisa	Definição do problema prático e da área do conhecimento a serem abordados	O papel da controladoria em pequenas empresas	1º sem. 2019
3 - Colocação dos Problemas	Definição do problema que a pesquisa busca responder	Como a controladoria pode apoiar a gestão da empresa?	1º sem. 2019
4 - O lugar da teoria	Teoria que sustenta a pesquisa a ser realizada	Controladoria como área do conhecimento	1º sem. 2019
5 - Hipóteses	Suposição formulada pelo pesquisador como possíveis alternativas de solução à situação problema	Utilização de indicadores econômicos e financeiros no acompanhamento de resultados	1º sem. 2019
6 - Seminário	Consiste em examinar, discutir e tomar decisões em relação ao processo de investigação	Elaboração seminário da pesquisa-ação, contemplando as etapas definidas na literatura	1º sem. 2020



(conclusão)

<b>Fases da Pesquisa-Ação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aplicação na Pesquisa</b>	<b>Período</b>
7 - Campo de Observação, amostragem e representatividade qualitativa	Definição do campo de observação, a amostra e sua representatividade	Gestores de três empresas do ramo de comércio e serviços do segmento automotivo	1º sem. 2019
8 - Coleta de dados	Definição de fontes de coleta de dados	Revisão bibliométrica, entrevista semiestruturada, análise de documentos e observação participante	2º sem. 2019 e 2º sem. 2020
9 - Aprendizagem	Construção do conhecimento entre detentores dos conhecimentos práticos e teóricos	Avaliação do processo de elaboração do conjunto de indicadores mais pertinente à realidade da empresa	1º sem. 2021
10 - Saber formal/saber informal			
11 - Plano de Ação	Definição das ações de implantação, bem como controle dos resultados gerados	Elaboração de plano de ação contendo as etapas de validação e aplicação dos resultados	1º sem. 2021
12 - Divulgação dos Resultados	Divulgação dos resultados alcançados	Divulgação através do meio acadêmico	1º sem. 2021

Fonte: Adaptado de Thiollent (2011).

### 3.2.1 Fase exploratória

Segundo Thiollent (2011), a fase exploratória da pesquisa-ação consiste em avaliar o campo da pesquisa, as expectativas em torno da pesquisa e a realização do diagnóstico da situação, dos problemas a serem solucionados.

A necessidade de realizar esse estudo deu-se com base na experiência do pesquisador em atuar na gestão de pequenas empresas, ambientes onde identificou a necessidade de realizar um acompanhamento formal por meio de indicadores econômicos e financeiros. Após, buscou-se na literatura subsídios para a realização da pesquisa, os quais são apresentados na introdução deste documento, além da lacuna já apresentada na justificativa.

### 3.2.2 Tema de pesquisa

Conforme Thiollent (2011), na metodologia da pesquisa-ação, a definição do tema do estudo e os problemas a serem respondidos são realizadas em conjunto entre todos os envolvidos ativamente na pesquisa. É importante que as definições sejam precisas, mitigando possíveis ambiguidades tanto em relação à delimitação

empírica quanto conceitual. Apresenta-se, portanto, o tema desta pesquisa, o qual é estudar de que maneira a controladoria, como área do conhecimento, pode agregar valor à gestão de empresas comerciais brasileiras de pequeno e médio porte.

### **3.2.3 A colocação dos problemas**

A definição da situação problema da pesquisa trata-se da etapa central no seu desenvolvimento, pois é justamente a lacuna conceitual que o estudo tenta solucionar. Na pesquisa-ação, segundo Thiollent (2011), uma situação problemática pode ser definida como a colocação dos problemas a serem resolvidos em um determinado campo teórico e prático. Dessa forma, o problema central desta pesquisa é definido como a controladoria pode apoiar a gestão de empresas comerciais de pequeno e médio porte?

### **3.2.4 O lugar da teoria**

Para Thiollent (2011), em um contexto organizacional é impraticável o desenvolvimento de estudo em que não seja considerado um robusto quadro teórico de origem sociológica, tecnológica ou política. Segundo Padoveze (2010), a controladoria utiliza todo o conjunto da ciência contábil em empresas, tendo como objetivos a identificação, a mensuração, a comunicação e a decisão relativa a eventos econômicos. Nesse sentido, o presente estudo, conforme divisão de áreas do conhecimento proposta por Thiollent (2011) e os objetivos da controladoria apresentados por Padoveze (2010), busca fundamentos de origem tecnológica, pois traz ao estudo concepções específicas voltadas ao desenvolvimento de ferramentas administrativas.

### **3.2.5 Hipóteses**

As hipóteses de uma pesquisa consistem na etapa de avaliação de possíveis respostas à situação problema. Segundo Thiollent (2011), a hipótese deve ser formulada de maneira clara, objetiva e concisa, além de fornecer possíveis provas concretas ou argumentos convincentes quanto à solução dos problemas da pesquisa. A hipótese principal desta pesquisa apoia-se na ideia de que o ferramental

disponível na controladoria, mais precisamente através de indicadores econômicos e financeiros, pode tornar a gestão de PMEs atual e alinhar às práticas de gestão de empresas de maior porte.

### **3.2.6 Seminário**

O seminário da pesquisa-ação, conforme define Thiollent (2011), trata-se do momento em que pesquisadores e interessados nos resultados da pesquisa, já de posse dos objetivos e problemas anteriormente definidos, iniciam a condução da investigação e o conjunto do processo de elaboração das ações. Trata-se da técnica principal da pesquisa-ação, que é desdobrada nas seguintes tarefas:

- a) definir o tema e equacionar os problemas para os quais a pesquisa foi solicitada;
- b) elaborar a problemática na qual serão tratados os problemas e as hipóteses da pesquisa;
- c) organizar os grupos de estudos e equipes de pesquisa, bem como suas atividades;
- d) centralizar as informações levantadas a partir das diversas fontes e grupos;
- e) elaborar as interpretações;
- f) buscar soluções e definir ações;
- g) acompanhar e avaliar as ações definidas anteriormente;
- h) divulgar os resultados pelos canais apropriados.

A seguir apresenta-se a estrutura de seminário proposta para este estudo.

#### **3.2.6.1 Seminários de validação e implementação**

Foram realizados dois seminários em diferentes momentos, definidos como *seminário de validação* e *seminário de implementação*, em que participarão o pesquisador e os gestores de cada uma das unidades comerciais em estudo. As atividades previstas nos seminários são apresentadas no Quadro 12, a seguir, assim como suas equivalências às etapas indicadas por Thiollent (2011). Também são indicadas as etapas de observação participante, análise documental e divulgação dos resultados.

O Quadro de Referência de Indicadores foi proposto por Neely *et al.* (1997), considerando diversos critérios para que medidas de desempenho sejam definidas.

Em relação à ordem cronológica de desenvolvimento do estudo, os seminários de validação e implementação foram concluídos conforme descrito no Quadro 12.

Quadro 12 – Atividades previstas para os seminários.

<b>Etapas propostas por Thiollent (2011)</b>	<b>Atividades previstas</b>	<b>Seminário</b>
Definir o tema e equacionar os problemas para os quais a pesquisa foi solicitada.	Apresentar o tema e problema de pesquisa aos gestores das unidades comerciais em estudo.	Seminário de validação. 2019/2
Elaborar a problemática na qual serão tratados os problemas e as hipóteses da pesquisa.		
Organizar os grupos de estudos e equipes de pesquisa bem como suas atividades.	Realizar entrevistas individuais para validação dos indicadores; Apresentar o Quadro de Referência de Indicadores (Neely <i>et al.</i> , 1997) aos gestores para posterior preenchimento.	Seminário de validação 2021/1
Centralizar as informações levantadas a partir das diversas fontes e grupos.	Receber dos gestores os Quadros de Referência de Indicadores e suas percepções finais.	Seminário de implementação 2021/1
Elaborar as interpretações.	Apresentar aos gestores as informações obtidas a partir das entrevistas e Quadros de Referência de Indicadores.	Seminário de implementação 2021/01
Buscar soluções e definir ações.	Definir soluções para implementação do conjunto de indicadores e plano de ação, conforme item 3.10.	Seminário de implementação 2021/01
Acompanhar e avaliar as ações definidas anteriormente.	Acompanhar a implementação do plano de ação definido anteriormente.	Observação participante e análise documental 2021/01
Divulgar os resultados pelos canais apropriados.	Divulgar os resultados do estudo por meio de periódicos e eventos acadêmicos.	Publicação e Defesa da dissertação 2021/1

Fonte: Autor (2020).

### 3.2.7 Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa

Conforme Thiollent (2011), a delimitação empírica é relacionada com um quadro de atuação, como nos casos de uma instituição ou organização. Ainda, segundo o autor, a definição de uma das possibilidades de representatividade do conjunto da população é assunto controverso. Thiollent (2011) define que uma das

possibilidades é a seleção qualitativa da amostra, considerando determinado grupo de respondentes que apresentem relevância em determinado assunto. Tal postura será adotada neste estudo. Foram selecionados três gestores de PMEs, tendo em vista que os objetivos desta pesquisa são voltados ao apoio à gestão de PMEs a partir de conhecimentos da controladoria como área do conhecimento.

O Gestor A, 70 anos, é empresário há mais de 20 anos e não possui curso superior. A unidade de análise em que atua se caracteriza como empresa de médio porte e apresenta oito funcionários em seu quadro de colaboradores. O gestor B, 45 anos, é empresário há 14 anos e possui curso superior. A sua unidade de análise caracteriza-se como empresa de pequeno porte e apresenta cinco funcionários em seu quadro de colaboradores. Já o Gestor C, 37 anos, é empresário há 13 anos e possui curso superior. A unidade de análise em que atua se caracteriza como empresa de pequeno porte e apresenta quatro funcionários em seu quadro de colaboradores.

### **3.2.8 Coleta de dados**

A etapa de coleta de dados configura-se como uma das mais importantes em uma pesquisa, pois se trata do meio pelo qual o pesquisador consegue obter as informações necessárias para a elaboração da pesquisa teórico-empírica. Para Thiollent (2011), algumas das principais técnicas de coleta de dados são: entrevista individual aplicada de forma aprofundada, técnicas de análise documentais e observação participante, as quais serão utilizadas nesta pesquisa, além da revisão sistemática da literatura.

A partir da revisão sistemática da literatura, foram identificados indicadores econômicos e financeiros aplicáveis à gestão de empresas. A seguir, propõe-se que alguns desses indicadores sejam observados no contexto de três empresas do ramo comercial, a fim de que sua aplicabilidade seja validada. Os indicadores foram selecionados conforme sua relevância, considerada através das ocorrências observadas na revisão sistemática da literatura. Esse critério considera que os indicadores com maior número de citações na literatura são aqueles que apresentam maior representatividade para a realização do acompanhamento do negócio.

Por meio da análise dos documentos contábeis das empresas em estudo, ou seja, análises de seus balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados, os

indicadores selecionados serão calculados e apresentados aos gestores, considerando a base de dados dos anos 2019 e 2020. Foram realizados seminários de pesquisa-ação, descritos no item 3.6, e utilizado um roteiro semiestruturado para a condução das entrevistas com os gestores, questionando-os quanto à relevância dos indicadores para a gestão do negócio e suas contribuições para a tomada de decisão. Foi também possível certificar a viabilidade administrativa de implementação desse conjunto de indicadores como ferramenta de apoio gerencial.

As entrevistas para validação dos indicadores foram conduzidas utilizando um roteiro semiestruturado como referência, conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Roteiro semiestruturado para entrevistas

<b>Questões</b>	<b>Autores de referência</b>
1. Você conhece e utiliza indicadores econômicos e financeiros para a gestão do seu negócio? Quais?	Ludícibus et al. (2010)
2. Caso utilize esses indicadores, quais a suas finalidades? ( ) Planejamento ( ) Controle ( ) Auxílio no processo decisório Observação: mais de uma finalidade pode ser indicada.	Ludícibus et al. (2010)
3. Você conhece as seguintes classes de indicadores econômicos e financeiros: operacionais, liquidez, rentabilidade e endividamento? Observação: após o gestor responder, apresentar as classes e definições.	Ludícibus et al. (2010); Padovese (2010).
4. Os seguintes indicadores foram coletados por meio de uma pesquisa na literatura. Com base no Quadro 4, a seguir, avalie se estes estão alinhados com as prioridades da gestão, se são simples de entender e usar e se são relevantes.	Corrêa e Corrêa (2012)

Fonte: Autor (2020).

O Quadro 14 apresenta um roteiro para validação dos indicadores.

Quadro 14 – Validação de indicadores

<b>Indicador</b>	<b>Propósito</b>	<b>Está alinhado com as prioridades da gestão?</b>	<b>É simples de entender e usar?</b>	<b>É relevante?</b>
Nome do indicador	Objetivo	( ) Sim. Justifique. ( ) Não. Justifique	( ) Sim. Justifique ( ) Não. Justifique	( ) Sim. Justifique ( ) Não. Justifique
Ex: Liquidez Corrente	Indica a capacidade de pagamentos da empresa no curto prazo	( ) Sim. Justifique. ( ) Não. Justifique	( ) Sim. Justifique ( ) Não. Justifique	( ) Sim. Justifique ( ) Não. Justifique

Fonte: Corrêa e Corrêa (2012).

### **3.2.9 Aprendizagem, saber formal/informal**

A aprendizagem ocorre quando pesquisadores e participantes efetivamente aprendem alguma coisa ao investigar e discutir possíveis ações ao cumprimento dos objetivos (THIOLLENT, 2011). Já a relação entre o saber formal e informal, Thiollent (2011) define que o estudo da teoria e a prática apresenta como enfoque a melhoria da comunicação entre os dois universos culturais, ou seja, os saberes dos pesquisadores e a dos interessados, de forma a encontrar soluções para os problemas levantados.

Ao final deste estudo, buscou-se verificar a contribuição da controladoria como área de conhecimento na gestão de pequenas e médias empresas brasileiras. A partir de um conjunto de indicadores econômicos e financeiros, identificados na literatura e validados por gestores mediante protocolo de pesquisa-ação, foi possível demonstrar sua utilização e contribuição para a condução dos negócios.

### **3.2.10 Plano de ação de implementação**

A proposta de plano de ação para uma pesquisa-ação, conforme Thiollent (2011), consiste em definir com precisão:

- a) quem são os atores ou as unidades de intervenção?
- b) como se relacionam os atores e as instituições: convergências, atritos, conflito aberto?
- c) quem toma as decisões?
- d) quais são os objetivos ou metas tangíveis da ação e os critérios de sua avaliação?
- e) como dar continuidade à ação, apesar das dificuldades?
- f) como assegurar a participação da população e incorporar suas sugestões?
- g) como controlar o conjunto do processo e avaliar os resultados?

Após a validação do conjunto de indicadores econômicos e financeiros pelos gestores participantes da pesquisa, será proposto um plano de ação visando à implantação deles na rotina administrativa das empresas em estudo, conforme descrito nas etapas de “a” até “g” desta subseção.



### **3.2.11 Divulgação externa**

A divulgação externa dos resultados da pesquisa-ação consiste basicamente em como promover o acesso às pessoas externas interessadas no contexto do estudo. Conforme Thiollent (2011), a discussão de trabalhos em ciências sociais pode ser divulgada por meio de canais como conferências, congressos, entre outros. Apresentam-se como possibilidades de divulgação dos resultados, eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), tendo o Encontro da ANPAD (EnANPAD) como evento em destaque, e periódicos da área contábil, como, por exemplo, a *Revista Universo Contábil*, *Revista Contabilidade & Finanças* e *Revista de Contabilidade e Organizações*.

## **3.3 Protocolo da Pesquisa-Ação**

A partir do conjunto de procedimentos abordados na metodologia explorada anteriormente neste capítulo, é descrito a seguir o protocolo da pesquisa-ação, sendo que o conjunto de ações e práticas utilizadas visam ao cumprimento dos objetivos do presente estudo. As etapas 3.3.1 até 3.3.4 referem-se ao seminário de validação, enquanto as etapas 3.3.5 até 3.3.7 pertencem ao seminário de implementação.

### **3.3.1 Apresentação do projeto aos gestores**

A etapa inicial do protocolo, realizado durante o mês de janeiro de 2021, tratou da apresentação do projeto de pesquisa aos gestores das unidades de análise, bem como a coleta de suas anuências em participar do presente projeto. Para tanto, foram expostos o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho, bem como os motivos pelos quais o pesquisador acredita ser relevante este estudo, sua aplicabilidade e possíveis vantagens aos processos de controle e planejamento do negócio.

Nesta pesquisa, conforme item 3.2.7, foram selecionados três gestores de empresas de pequeno porte. Todos os três gestores e suas respectivas empresas concordaram em participar do estudo.



Os gestores e suas unidades de análise foram mantidos em sigilo. Portanto, são identificados pela ordem em que foram entrevistados, pelas letras A, B e C. Já as unidades de análise são identificadas pelos números 1, 2 e 3. Dessa maneira, define-se que o Gestor A se refere a unidade 1; o Gestor B, a unidade 2; e o Gestor C, a unidade 3.

### **3.3.2 Entrevista de validação de indicadores**

A entrevista, para validação dos indicadores de desempenho, foi realizada durante o mês de janeiro de 2021. Utilizou-se o roteiro demonstrado no item 3.2.8 para esta etapa. Vale esclarecer que a base de indicadores avaliada pelos gestores foi gerada a partir da literatura, não sendo possível propor novos indicadores nesta fase do estudo.

### **3.3.3 Apresentação do quadro de indicadores**

Na mesma data de realização da entrevista, apresentou-se aos gestores a proposta de quadro de indicadores, e foi utilizado para esta etapa o quadro demonstrado no item 3.2.8. A proposta de indicadores foi elaborada contemplando aqueles identificados durante a etapa de revisão da literatura e apresentados no item 3.1. Foi concedido o período de uma semana para cada gestor analisar o conjunto de indicadores e sua validação.

### **3.3.4 Retorno dos gestores sobre a proposta de indicadores**

Após o período de uma semana, foi recebido o retorno dos gestores sobre a proposta inicial do conjunto de indicadores de desempenho econômicos e financeiros. Os resultados das entrevistas e dos instrumentos, que contêm as avaliações individuais dos indicadores, são apresentados no Capítulo 4.

### **3.3.5 Apresentação do quadro de indicadores e segundo ciclo de validação**

A partir dos primeiros dados coletados, dos quais faz parte a entrevista semiestruturada e a validação inicial dos indicadores, foi apresentado aos gestores o

quadro de indicadores contemplando sua validação. No ciclo de validação foram propostos, além daqueles indicadores os quais os gestores julgaram mais adequados a sua realidade, alguns indicadores que foram reprovados inicialmente. Tal iniciativa se deveu no intuito de mitigar possíveis falhas de comunicação, incorreta ou incompleta compreensão sobre alguns indicadores reprovados anteriormente.

Desse modo, com a etapa vencida, foi possível determinar o quadro final de indicadores em conformidade com as necessidades dos gestores das unidades de análise.

### **3.3.6 Elaboração de plano de ação**

Após a definição dos quadros de indicadores, deu-se início à elaboração do plano de ação com vistas a sua implementação.

A primeira etapa, para a elaboração do plano de ação, foi o levantamento das necessidades para a disponibilização da ferramenta contendo os indicadores, que foi viabilizada por meio de planilha eletrônica, por conta da facilidade de acesso e do baixo custo. A ferramenta é composta por base de dados extraída dos demonstrativos contábeis fornecidos pelos escritórios de contabilidade, sendo que a mesma prestadora de serviço atende às unidades 1 e 2. Os documentos contábeis analisados, e que se mostraram apropriados como fonte de dados, foram o BP e o DRE, pois em conjunto apresentam todos os dados necessários para a elaboração do conjunto de indicadores. A base inicial contempla os dados relativos aos anos 2019 e 2020 e deve ser mantida permanentemente a fim de histórico. Este foi sugerido pelo pesquisador, pois possibilita ao gestor maior base de parâmetro das atividades. A atualização da ferramenta pode ser realizada de forma mensal, semestral ou anual, conforme a necessidade da gestão. Portanto, sua atualização é de responsabilidade do gestor e pode ser realizada por terceiro desde que possua a alçada e as habilidades necessárias.

### **3.3.7 Reunião final de avaliação e ações decorrentes**

A última etapa do protocolo elaborado contemplou, após a primeira atualização da ferramenta, reunião final para fins de acompanhamento e solução de

problemas. Para tanto, foi elaborado plano de ação para resolução dos problemas enfrentados.

## **4 RESULTADOS**

A partir do protocolo de pesquisa-ação, apresentado no método de trabalho proposto, esta seção discorre sobre os resultados da pesquisa.

A etapa 4.1 refere-se ao seminário de validação; já as etapas 4.2 e 4.3, ao seminário de implementação; enquanto as etapas 4.4, à observação participante e da análise documental e 4.5 ao produto final.

### **4.1 Apresentação do projeto aos gestores**

Após a definição dos quadros de indicadores, deu-se início à execução do protocolo de pesquisa-ação com vistas a sua implementação. Os quadros de indicadores foram obtidos por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura, apresentada no tópico 3.1. Por meio da revisão, foram identificados 69 indicadores diferentes, classificados em Rentabilidade, Endividamento, Liquidez e Operacional.

A apresentação do projeto aos gestores foi realizada em reuniões individuais, quando foram esclarecidos os objetivos do projeto e as etapas de seu desenvolvimento. Nesse momento, também foram obtidas as autorizações necessárias quanto às suas participações e à coleta de dados, declaradas em um documento intitulado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### **4.2 Entrevista de validação de indicadores**

Para conduzir as entrevistas com os gestores participantes, foi utilizado um roteiro semiestruturado, conforme Quadro 13. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, o que facilitou a análise.

Quanto à primeira questão, sobre o conhecimento e o uso de indicadores, o Gestor A respondeu o seguinte: “já ouvi falar do uso de indicadores para o acompanhamento da rentabilidade da empresa. No entanto, nunca havia visto como aplicar. Nem de que forma aplicar”. Quando questionado sobre como avalia o desempenho do negócio, ele informou que se baseia somente através de saldos de caixa, bancos, estoques e recebíveis, tendo em vista que não possui financiamentos ou dívidas de longo prazo.

O Gestor B informou: “conheço alguns indicadores que estão presentes no sistema gerencial da loja, esses indicadores são Faturamento e Margem Bruta”. Quanto ao uso dos indicadores para avaliação do desempenho do negócio, o gestor esclareceu que realiza o controle por meio de saldos bancários e controle das vendas por cartão de crédito. Ao ser questionado sobre o motivo de não utilizar os indicadores que diz conhecer, relatou não priorizar o controle econômico, mas sim o financeiro.

Ainda sobre a primeira questão, o Gestor C afirmou: “conheço somente os indicadores que estão no DRE que enviamos para a empresa que concede a bandeira, como Receita Bruta, Receita Líquida, Lucro Operacional e Lucro Líquido”. No que se refere ao uso desses indicadores para gestão do negócio, o entrevistado esclareceu que acompanha principalmente o Lucro Líquido, relacionando-o à evolução dos saldos de caixa.

A partir das respostas dos entrevistados, observa-se que os Gestores A e B têm o objetivo de realizar o controle financeiro, uma vez que acompanham principalmente as informações relacionadas ao caixa. Essa finalidade foi confirmada por eles quando questionados, também ratificaram não utilizar indicadores econômicos e financeiros para o planejamento e auxílio no processo decisório. Quanto ao processo decisório, o Gestor A afirmou: “tomo minhas decisões baseadas na minha experiência, já estou há 20 anos no mercado”. O Gestor B esclareceu: “tomo as decisões com base exclusivamente no caixa. Por exemplo, para comprar pneus avalio a situação do caixa. Caso esteja abaixo do esperado (saldo do caixa) reduzo as compras de produtos”.

Ainda sobre a finalidade do uso de indicadores, o Gestor C acompanha os resultados econômicos, bem como os saldos de caixa, para controle e auxílio no processo decisório. O entrevistado esclareceu: “utilizo principalmente os indicadores de receita para avaliar constantemente a evolução das vendas, e então decidir sobre formas de aumentar, com maior ou menor concessão de bonificações de venda e descontos comerciais”. Portanto, nenhum dos entrevistados utiliza indicadores para fim de planejamento.

A terceira questão feita aos gestores refere-se ao conhecimento sobre as classes de indicadores Operacionais, Liquidez, Rentabilidade e Endividamento. Os três entrevistados desconhecem essa classificação, de modo que se seguiu para a sua apresentação. O Gestor A comentou: “acho interessante que existem

indicadores para cada uma dessas finalidades. Porém, não sei dizer como pode ser útil, tendo em vista que somos uma empresa muito pequena”. O Gestor B considerou: “gostaria de ver a aplicação no meu dia a dia desses indicadores. Hoje não tenho conhecimento e tempo para aplicar aqui no nosso negócio”. O Gestor C afirmou: “acredito que esses indicadores podem ser úteis. Tenho curiosidade em conhecer mais alguns desses grupos, principalmente para me ajudar a analisar a rentabilidade”.

A seguir, cada um dos indicadores foi apresentado aos gestores, que avaliaram o alinhamento quanto às prioridades da gestão, à simplicidade de entendimento e uso e à relevância. O Gestor A esclareceu que sua prioridade de gestão atual é o controle; sendo que o Gestor B tem o mesmo entendimento, porém este observou que gostaria de ter mais subsídios para a tomada de decisão. Já o Gestor C afirmou que suas prioridades são controle e tomada de decisão. No entanto, considerou acompanhar indicadores que o ajudem no planejamento. Nos Quadros 15, 16 e 17 são apresentadas as respostas dos entrevistados, constando apenas os indicadores que consideraram relevantes.

Quadro 15 – Indicadores priorizados pelo Gestor A

(continua)

Classe	Indicador e Fórmula	Propósito	Está alinhado com as prioridades da gestão?	É simples de entender e usar?	É relevante?
Endividamento	Alavancagem = Passivo / PL	Indica o grau de recursos de terceiros em relação ao capital próprio existentes na empresa.	Sim, podemos controlar nossa dívida em relação ao total do que temos.	Não, preciso entender melhor o que é Patrimônio Líquido.	Sim, utilizar como forma de controle.
	Endividamento com Fornecedores = Fornecedores / Ativo total	Indica a porção do ativo que tem como fornecedores a origem de recursos.	Sim, pois posso controlar quanto temos a pagar do que está em estoque.	Sim.	Sim, como forma para melhorar o controle do nível de estoque.
	Endividamento de Curto Prazo = Passivo Circulante / Ativo Total	Indica o volume de recursos devidos no curto prazo em relação ao total do ativo.	Sim, consigo desta forma controlar melhor o fluxo de caixa.	Sim.	Sim, como forma de controlar o fluxo de caixa.

(continuação)

Classe	Indicador e Fórmula	Propósito	Está alinhado com as prioridades da gestão?	É simples de entender e usar?	É relevante?
Liquidez	Capital Circulante Líquido = Ativo Circulante - Passivo Circulante	Indica a diferença entre o volume de recursos disponíveis no curto prazo e as obrigações de curto prazo. Resulta da subtração entre o ativo e o passivo circulante.	Sim, com este indicador posso melhorar meu controle sobre o fluxo de caixa.	Sim.	Sim, melhora a forma de controlar o fluxo de caixa.
	Liquidez Imediata = Disponível / Passivo Circulante	Indica a capacidade da empresa em quitar suas dívidas de curto prazo de forma imediata.	Sim, como realizo as compras à vista, é interessante poder controlar o nível de compras.	Sim.	Sim, com a finalidade de controle.
	Liquidez Seca = Ativo circulante – estoque/ passivo circulante	Indica a capacidade da empresa em quitar suas dívidas de curto prazo, excluídos os ativos em estoques.	Sim, porque poderei controlar o fluxo de caixa em períodos de redução das vendas.	Sim.	Sim, pode melhorar nosso controle em períodos de sazonalidade.
Operacionais	Crescimento de Vendas = $V_{pn} - V_{pi}$	Média de crescimento das vendas dos últimos três anos	Sim, é fundamental o controle da evolução das vendas.	Sim.	Sim.
	Faturamento por Funcionário = Receita Líquida / Número de Funcionários	Receita gerada em média por cada um dos funcionários.	Sim, esse indicador pode me informar se estou com a equipe adequada para o período do ano.	Sim.	Sim, fundamental, pois posso ajustar o período de férias, redução ou aumento da equipe.
	Prazo Médio de Recebimento = (Contas a Receber/Receita de Vendas) * 360 dias.	Indica o prazo médio de recebimento das vendas	Sim, posso verificar o quanto fica a descoberto entre o momento da compra e do recebimento.	Sim.	Sim, como compramos à vista e vendemos parcelado, preciso desta informação para controlar a concessão de crédito.

(conclusão)

Classe	Indicador e Fórmula	Propósito	Está alinhado com as prioridades da gestão?	É simples de entender e usar?	É relevante?
Rentabilidade	$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Venda Líquida}}$	Indica a proporção entre o lucro bruto, ou seja, receita menos custo do produto, e o total de receitas já livre de impostos.	Sim, como vendemos produtos com margens distintas, posso controlar assim a margem geral das vendas.	Sim.	Sim, como controle da rentabilidade das vendas.
	$\text{Sinal de Crescimento do Ativo} = \frac{\text{Ativo Total do mês corrente}}{\text{Ativo Total do mês anterior}} - 1$	Indica a evolução do Ativo.	Sim, muito importante pois posso controlar de forma mais completa o crescimento do caixa.	Sim.	Sim, controle do fluxo de caixa.

Fonte: Autor (2020).

O Gestor A identificou 3 indicadores da classe Endividamento, 3 da classe Liquidez, 3 da Operacionais e 2 da Rentabilidade, totalizando 11 indicadores dos 69 disponíveis. Dentre os selecionados, sinalizou a dificuldade de entender e utilizar apenas o indicador Alavancagem.

Quadro 16 – Indicadores priorizados pelo Gestor B

(continua)

Classe	Indicador e Fórmula	Propósito	Está alinhado com as prioridades da gestão?	É simples de entender e usar?	É relevante?
Endividamento	$\text{Composição do Endividamento} = \frac{\text{PC}}{\text{PC} + \text{PNC}}$	Proporção de dívidas de curto prazo em relação às dívidas totais.	Sim, no aspecto de apoio à decisão.	Sim.	Sim, importante em relação ao controle das nossas dívidas e até que ponto preciso realizar compras à vista.
	$\text{Endividamento de Curto Prazo} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Ativo Total}}$	Indica o volume de recursos devidos no curto prazo em relação ao total do ativo.	Sim, para podermos controlar o nosso endividamento.	Sim.	Sim, importante em relação ao controle das nossas dívidas e a partir de que ponto preciso realizar compras à vista.



(continuação)

Classe	Indicador e Fórmula	Propósito	Está alinhado com as prioridades da gestão?	É simples de entender e usar?	É relevante?
Endividamento	Endividamento de Longo Prazo = Passivo Não Circulante / Ativo Total	Indica o volume de recursos devidos no longo prazo em relação ao total do ativo.	Sim, para podermos controlar os nossos financiamentos em relação ao que temos em caixa e para decidir novos financiamentos.	Sim.	Sim, controle dos financiamentos realizados para compra de maquinário. E se devemos realizar novamente a operação.
Liquidez	Capital Circulante Líquido = Ativo Circulante - Passivo Circulante	Indica a diferença entre o volume de recursos disponíveis no curto prazo e as obrigações de curto prazo. Resulta da subtração entre o ativo e o passivo circulante.	Sim.	Sim.	Sim, vai melhorar nosso controle da necessidade de dinheiro em caixa para poder pagar principalmente fornecedores.
	Liquidez Corrente = Ativo circulante / passivo circulante	Indica a capacidade da empresa em quitar suas dívidas de curto prazo.	Sim, para controle do caixa e valores em banco.	Sim.	Sim, pode contribuir para verificar se estamos com o controle de caixa correto.
	Liquidez Geral = Ativo circulante + realizável a longo prazo / exigível total	Indica a capacidade da empresa em quitar suas dívidas em totalidade.	Sim, para o aspecto de controle.	Sim.	Sim, controle de caixa, contar a receber e pagamento dos financiamentos.
	Liquidez Seca = Ativo circulante - estoque / passivo circulante	Indica a capacidade da empresa em quitar suas dívidas de curto prazo, excluídos os ativos em estoque.	Sim, apoio à tomada de decisão.	Sim.	Sim, para avaliar se posso pagar os fornecedores sem ter que retirar dinheiro do estoque necessariamente
Operacionais	Crescimento de Vendas = $V_{pn} - V_{pi}$	Média de crescimento das vendas dos últimos três anos.	Sim.	Sim.	Sim, apesar de ter essa informação pronta via sistema gerencial, podemos inseri-lo neste conjunto.

(conclusão)

Classe	Indicador e Fórmula	Propósito	Está alinhado com as prioridades da gestão?	É simples de entender e usar?	É relevante?
Operacionais	$\text{Crescimento de Vendas} = \frac{V_{pn} - V_{pi}}{V_{pi}}$	Média de crescimento das vendas dos últimos três anos.	Sim.	Sim.	Sim, apesar de ter essa informação pronta via sistema gerencial, podemos inseri-lo neste conjunto.
	$\text{Prazo Médio de Estocagem} = \frac{\text{Estoques}}{\text{CMV}} * 360 \text{ dias}$	Indica o prazo médio dos produtos em estoque.	Sim, controle do estoque.	Não, preciso de maior esclarecimento, pois verifico hoje de outra maneira o prazo de estocagem.	Sim, realizo a compra e a venda de forma parcelada. Porém, em muitos casos, não existe uma relação direta entre os prazos de compra e a venda.
	$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Contas a Receber/Receita de Vendas}}{360 \text{ dias}}$	Indica o prazo médio de recebimento das vendas.	Sim, controlar o fluxo de caixa.	Não, preciso de maior esclarecimento, pois verifico hoje de outra maneira o prazo de recebimento.	Sim, pelo mesmo motivo que preciso controlar o prazo médio de estocagem. Não vendemos necessariamente com o mesmo prazo da compra.
	$\text{Representatividade do Estoque} = \frac{\text{Estoques}}{\text{Ativo}}$	Indica o tamanho do estoque em relação ao total de ativos da empresa.	Sim, controle do estoque.	Sim.	Sim, preciso controlar o peso do estoque no total do meu ativo.
Rentabilidade	$\text{LAJIDA} = \text{LAJIDA}$	Lucro operacional da empresa sem contar o gasto com depreciação	Sim, controle dos resultados do negócio.	Não, pois não conheço a fórmula de cálculo	Sim, controle do resultado do negócio e se assemelha enquanto o negócio gera em caixa.
	$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Venda Líquida}}$	Indica a proporção entre o lucro bruto, ou seja, receita menos custo do produto, e o total de receitas já livre de impostos.	Sim, para fins de controle é fundamental. Ajuda também para a tomada de decisão.	Sim.	Sim, pois traz o número geral da rentabilidade das vendas.

Fonte: Autor (2020).

O Gestor B identificou 3 indicadores da classe Endividamento, 4 da classe Liquidez, 4 da Operacionais e 2 da Rentabilidade, totalizando 13 indicadores dos 69 disponíveis. Dentre os selecionados, sinalizou a dificuldade de entender e utilizar os indicadores Prazo Médio de Estocagem, Prazo Médio de Recebimento e LAJIDA.

Quadro 17 – Indicadores priorizados pelo Gestor C

(continua)

Classe	Indicador e Fórmula	Propósito	Está alinhado com as prioridades da gestão?	É simples de entender e usar?	É relevante?
Endividamento	Endividamento com Fornecedores = $\frac{\text{Fornecedores}}{\text{Ativo total}}$	Indica a porção do ativo que tem como fornecedores a origem de recursos.	Sim.	Sim.	Sim, é necessário, pois o pagamento de fornecedores se trata da principal saída de caixa do negócio.
	Endividamento de Curto Prazo = $\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Ativo Total}}$	Indica o volume de recursos devidos no curto prazo em relação ao total do ativo.	Sim, para poder controlar o caixa.	Sim.	Sim, é importante o controle do caixa, pois preciso comprar à vista para conseguir melhores descontos. Nosso negócio tem margem muito justa.
Liquidez	Capital Circulante Líquido = $\text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$	Indica a diferença entre o volume de recursos disponíveis no curto prazo e as obrigações de curto prazo. Resulta da subtração entre o ativo e o passivo circulante.	Sim, em relação à tomada de decisão.	Sim.	Sim, para poder tomar decisão sobre o volume de compras.
	Liquidez Corrente = $\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$	Indica a capacidade da empresa em quitar suas dívidas de curto prazo.	Sim, para tomada de decisão.	Sim.	Sim, ajuda, pois posso usar em conjunto ao indicador de Capital Circulante Líquido.

(continuação)

Classe	Indicador e Fórmula	Propósito	Está alinhado com as prioridades da gestão?	É simples de entender e usar?	É relevante?
Liquidez	Liquidez Geral = Ativo circulante + realizável a longo prazo / exigível total	Indica a capacidade da empresa em quitar suas dívidas em totalidade.	Sim. Para o aspecto de planejamento.	Sim.	Sim, apesar de não ter dívida de longo prazo, realize vendas em 12x ou mais. Pode em algum momento apertar o meu caixa.
	Liquidez Imediata = Disponível / Passivo Circulante	Indica a capacidade da empresa em quitar suas dívidas de curto de forma imediata.	Sim, apoio à tomada de decisão.	Sim	Sim, pois consigo verificar se somente com o que tenho em bancos e caixa já consigo pagar todos os fornecedores, salários e impostos.
Operacionais	Crescimento de Vendas = $V_{pn} - V_{pi}$	Média de crescimento das vendas dos últimos três anos.	Sim, para controle e planejamento.	Sim.	Sim, para poder planejar o que fazer caso tenhamos alguma queda de faturamento.
	Faturamento por Funcionário = Receita Líquida / Número de Funcionários	Receita gerada em média por cada um dos funcionários.	Sim, para planejamento das novas atividades.	Sim.	Sim, para planejar quantos funcionários vou precisar assim que expandir a estrutura e novos serviços da loja.
	Giro do Ativo = Receita Líquida / Ativo total	Representa quanto à empresa vendeu para R\$1,00 de investimento total. Quanto maior for o índice de giro do ativo, melhor é para a empresa.	Sim, como forma de controle.	Sim	Sim, como vamos iniciar a expansão da loja, acredito que seja importante verificar o aumento do resultado em relação ao total aplicado.
	Giro do Contas a Receber = Receita de Vendas / Contas a Receber	Indica o prazo médio de vendas.	Sim, controle do caixa.	Sim.	Sim, para poder verificar o real prazo de recebimento.
	Representatividade do Contas a Receber = Contas a Receber / Ativo	Indica o tamanho do contas a receber em relação ao total de ativos da empresa.	Sim, controlar o fluxo de caixa.	Sim.	Sim, para poder controlar se o prazo concedido aos clientes está prejudicando o caixa mais do que deveria.

(conclusão)

Classe	Indicador e Fórmula	Propósito	Está alinhado com as prioridades da gestão?	É simples de entender e usar?	É relevante?
Operacionais	Representatividade do Estoque = $\frac{\text{Estoques}}{\text{Ativo}}$	Indica o tamanho do estoque em relação ao total de ativos da empresa.	Sim, controle das compras.	Sim.	Sim, o estoque não pode estar fora do ideal. Preciso que ele esteja muito bem ajustado para não perder vendas e não prejudicar o caixa.
Rentabilidade	LAJIDA = LAJIDA	Lucro operacional da empresa sem contar o gasto com depreciação.	Sim, controle do resultado.	Sim.	Sim, para melhorar o controle dos resultados.
	Margem Bruta = $\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Venda Líquida}}$	Indica a proporção entre o lucro bruto, ou seja, receita menos custo do produto, e o total de receitas já livre de impostos.	Sim, para controle das vendas.	Sim.	Sim, não sei ao certo se o que mais pesa são os salários, os impostos, taxa de cartão de crédito ou se a margem real é muito pequena.
	Margem Lajida = $\frac{\text{Lajida}}{\text{Receita líquida}} \times 100$	Lucro operacional da empresa sem contar o gasto com depreciação.	Sim, para fins de controle.	Sim.	Sim, para entender melhor o esforço que fazemos para gerar o resultado.
	Margem Líquida = $\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$	Indica a Margem Líquida do período apurado.	Sim, com a finalidade de controle.	Sim.	Sim, tenho a percepção de que demora muito tempo para o saldo dos bancos e caixa aumentar. Acho que pode ajudar nesse sentido.
	Rentabilidade sobre o investimento (ROI - <i>return on investment</i> ) = $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimentos}}$	Indica a proporção entre o lucro líquido e o total de recursos em investimentos.	Sim, para controle das novas atividades.	Sim.	Sim, pois preciso controlar o retorno sobre o investimento que será feito na expansão da empresa.

Fonte: Autor (2020).

O Gestor C identificou 2 indicadores da classe Endividamento, 4 da classe Liquidez, 6 da Operacionais e 5 da Rentabilidade, totalizando 17 indicadores dos 69

disponíveis. Dentre os selecionados, não sinalizou dificuldade de entender e utilizar os indicadores.

A partir das respostas dos gestores nas entrevistas semiestruturadas, foi possível observar que pouco conhecem sobre os indicadores econômicos e financeiros, considerando seus relatos sobre o uso atual. Entre as possíveis causas, identifica-se a formação profissional em outras áreas que não são voltadas à administração ou à contabilidade. Os entrevistados esclareceram que não realizaram cursos de capacitação sobre gestão financeira e econômica. Também se nota que estão direcionando seus esforços de gestão para o controle, não tendo um processo estruturado para o planejamento e a tomada de decisão. Entre os motivos, pode-se considerar as pequenas estruturas das unidades de análise, de modo que os gestores se envolvem em um grande volume de atividades operacionais. Dessa forma, o tempo para elaborar e analisar o controle torna-se reduzido, conforme relatado por dois dos entrevistados.

Quando apresentados os indicadores e suas classes aos gestores, foi possível perceber seus interesses, principalmente em obter auxílio técnico. Ao avaliar suas preferências quanto à escolha dos indicadores, identifica-se que o Gestor A contemplou as quatro classes — Operacionais, Liquidez, Rentabilidade e Endividamento — de forma equilibrada. O Gestor B priorizou os indicadores de Liquidez e Operacionais, e o Gestor C os indicadores Operacionais e de Rentabilidade. Comparando esse resultado aos apresentados no Quadro 9, tem-se a preferência do Gestor C alinhada às preferências dos autores estudados, visto que para esses a classe Rentabilidade também tem destaque. Já o Gestor B apresenta um comportamento oposto ao encontrado na literatura, uma vez que nesta os indicadores de Liquidez e Operacionais são os menos utilizados.

Após o retorno dos gestores quanto à avaliação dos indicadores, seguiu-se com a análise e a proposta de um novo conjunto, conforme descrito no tópico a seguir.

### **4.3 Apresentação do quadro de indicadores e segundo ciclo de validação**

Os gestores realizaram a avaliação dos indicadores com base na apresentação realizada pelo pesquisador e nas descrições presentes no instrumento de coleta de dados. Dentre os critérios contemplados (alinhamento quanto às

prioridades da gestão, à simplicidade de entendimento e uso e à relevância), considera-se que a relevância é a que irá determinar sua inclusão no quadro de indicadores da unidade de análise. O alinhamento quanto às prioridades da gestão foi útil para o pesquisador validar os objetivos inicialmente declarados pelos entrevistados, e observar mudanças após a apresentação dos indicadores e suas classes. Por fim, as percepções quanto à simplicidade de entendimento e uso são úteis para o desenvolvimento do plano de ação de implementação e elaboração do painel de controle gerencial, etapas que serão descritas nos tópicos seguintes.

Nas avaliações iniciais dos gestores, quanto ao Endividamento, foram selecionados os indicadores Alavancagem (Gestor A), Endividamento com Fornecedores (Gestores A e C), Endividamento de Curto Prazo (Gestores A, B e C), Endividamento de Longo Prazo (Gestor B) e Composição do Endividamento (Gestor B). Desses, apenas 2 — Composição do Endividamento e Alavancagem — estão entre os 5 indicadores mais encontrados na literatura para a referida classe, conforme Quadro 10. Quanto à Liquidez, tem-se os indicadores Capital Circulante Líquido (Gestores A, B e C), Liquidez Imediata (Gestores A e C), Liquidez Seca (Gestores A e B), Liquidez Corrente (Gestores B e C), Liquidez Geral (Gestores B e C). Desses, 5 indicadores coincidem com os 5 mais citados na literatura para a respectiva classe, de acordo com o Quadro 10.

No que se refere aos indicadores Operacionais, são indicados Crescimento de Vendas (Gestores A, B e C), Faturamento por Funcionário (Gestores A e C), Prazo Médio de Recebimento (Gestores A e B), Prazo Médio de Estocagem (Gestor B), Representatividade do Estoque (Gestor B), Giro do Ativo (Gestor C), Giro do Contas a Receber (Gestor C), Representatividade do Contas a Receber (Gestor C) e Representatividade do Estoque (Gestor C). Desses, apenas os indicadores Crescimento de Vendas e Giro do Ativo constam entre os 5 mais citados na literatura para a classe, conforme Quadro 10. Já com relação à Rentabilidade, foram identificados os indicadores Margem Bruta (Gestores A, B e C), Sinal de Crescimento do Ativo (Gestor A), LAJIDA (Gestores B e C), Margem LAJIDA (Gestor C), Margem Líquida (Gestor C), Rentabilidade sobre o Investimento (Gestor C). Desses, apenas o indicador Margem Líquida consta entre os 5 indicadores mais presentes na literatura, de acordo com o Quadro 10.

Portanto, observa-se que as priorizações dos indicadores pelos gestores diferem em algum aspecto da literatura para as classes Endividamento,



Operacionais e Rentabilidade, situação para a qual não se pode determinar com exatidão a causa. Possíveis fatores que tenham influência sobre a escolha são os objetivos de gestão, o segmento de atuação e o perfil de utilização de crédito. Além disso, essas classes possuem uma ampla variedade de indicadores, porém alguns com objetivos semelhantes. Quanto à Liquidez, esta possui pouca variedade de indicadores encontrados na literatura em relação às demais classes, o que pode justificar que os cinco principais tenham sido apontados pelos gestores.

Quanto ao conjunto de indicadores selecionados pelo Gestor A, considera-se adequado ao seu perfil empírico. Pela interação durante a entrevista e a primeira validação, foi possível perceber certa relutância em acompanhar uma quantidade maior de indicadores. Além disso, aqueles escolhidos parecem alinhados aos objetivos gerenciais de controle. Dessa maneira, foi sugerido pelo pesquisador incluir apenas três indicadores, sendo o primeiro Independência Financeira, pois com este pode-se verificar a parcela dos recursos investidos no ativo que são oriundos de recursos do próprio negócio. Justifica-se essa inserção para avaliar a sustentabilidade da gestão. Também foi proposto pelo pesquisador utilizar os indicadores Liquidez Corrente, que representa percentualmente a parcela do ativo que está comprometida com o pagamento de dívidas de curto prazo, e Margem LAJIDA, que representa o resultado operacional em relação à receita líquida obtida. Esses são indicadores que fornecem informações complementares aos demais inicialmente selecionados. O Quadro 18 apresenta um resumo dos indicadores, selecionados na primeira validação, e do conjunto, após a segunda validação.

Quadro 18 – Conjunto de indicadores após primeira e segunda validação (Gestor A)

(continua)

<b>Classe</b>	<b>Primeira validação</b>	<b>Segunda Validação</b>
Endividamento	Alavancagem Endividamento com Fornecedores Endividamento de Curto Prazo	Alavancagem Endividamento com Fornecedores Endividamento de Curto Prazo Independência Financeira
Liquidez	Capital Circulante Líquido Liquidez Imediata Liquidez Seca	Capital Circulante Líquido Liquidez Imediata Liquidez Seca Liquidez Corrente
Operacionais	Crescimento de Vendas Faturamento por Funcionário Prazo Médio de Recebimento	Crescimento de Vendas Faturamento por Funcionário Prazo Médio de Recebimento
Rentabilidade	Margem Bruta Sinal de Crescimento do Ativo	Margem Bruta Sinal de Crescimento do Ativo Margem LAJIDA

Fonte: Autor (2020).



Quanto às seleções iniciais do Gestor B, também não foram propostas exclusões de indicadores pelo pesquisador. Porém, sugere-se a inserção de seis novos para complementar informações. Na classe Endividamento, foi incluído o indicador Independência Financeira, pelo mesmo motivo relatado para o Gestor A. Na classe Operacionais, foram incluídos os indicadores Giro de Contas a Receber e Prazo Médio de Contas a Pagar, uma vez que, nessa unidade de análise, utiliza-se crédito para compra de produtos e concede-se crédito para venda. Desse modo, a relação contas a pagar e receber deve ser ajustada, evitando que o caixa fique descoberto. Já na classe Rentabilidade foi proposta a utilização dos indicadores de Margem LAJIDA, Retorno sobre Ativo e Sinal de Crescimento do Ativo. O primeiro tem a mesma justificativa relatada ao Gestor A. Aos demais se deve ao comportamento de reinvestimento desse gestor atualmente, o qual está muito dependente do movimento das vendas para reabastecimento do estoque. O Quadro 19 apresenta um resumo dos indicadores, selecionados na primeira validação, e do conjunto, após a segunda validação.

Quadro 19 – Conjunto de indicadores após primeira e segunda validação (Gestor B)

(continua)

<b>Classe</b>	<b>Primeira validação</b>	<b>Segunda Validação</b>
Endividamento	Composição do Endividamento Endividamento de Curto Prazo Endividamento de Longo Prazo	Composição do Endividamento Endividamento de Curto Prazo Endividamento de Longo Prazo Independência Financeira
Liquidez	Capital Circulante Líquido Liquidez Corrente Liquidez Geral Liquidez Seca	Capital Circulante Líquido Liquidez Corrente Liquidez Geral Liquidez Seca
Operacionais	Crescimento de Vendas Prazo Médio de Estocagem Prazo Médio de Recebimento Representatividade do Estoque	Crescimento de Vendas Prazo Médio de Estocagem Prazo Médio de Recebimento Representatividade do Estoque Giro do Contas a Receber Prazo Médio do Contas a Pagar
Rentabilidade	LAJIDA Margem Bruta	LAJIDA Margem LAJIDA Margem Bruta Retorno sobre Ativo (ROA) Sinal de Crescimento do Ativo

Fonte: Autor (2020).

Para a seleção realizada pelo Gestor C, foi sugerida a exclusão do indicador Liquidez Geral, pois com este se verifica a necessidade de pagamento de dívidas de longo prazo, o que não é uma necessidade nessa unidade de análise. Foi sugerida a

inclusão do indicador Independência Financeira pelo mesmo motivo apresentado anteriormente ao Gestor A e B. Também foi proposto o indicador Liquidez Seca, que representa a capacidade de pagamento das dívidas de curto prazo com recursos de alta liquidez, excluindo-se os estoques. Esse pode ser interessante para o Gestor C, que pretende expandir as operações do negócio. Por fim, também se sugeriu o indicador Sinal de Crescimento do Ativo, para verificar a evolução dos recursos reinvestidos e a evolução do fluxo de caixa. O Quadro 20 apresenta um resumo dos indicadores, selecionados na primeira validação, e do conjunto, após a segunda validação.

Quadro 20 – Conjunto de indicadores após primeira e segunda validação (Gestor C)

<b>Classe</b>	<b>Primeira validação</b>	<b>Segunda Validação</b>
Endividamento	Endividamento com Fornecedores Endividamento de Curto Prazo	Endividamento com Fornecedores Endividamento de Curto Prazo Independência Financeira
Liquidez	Capital Circulante Líquido Liquidez Corrente Liquidez Geral Liquidez Imediata	Capital Circulante Líquido Liquidez Corrente Liquidez Imediata Liquidez Seca
Operacionais	Crescimento de Vendas Faturamento por Funcionário Giro do Ativo Giro do Contas a Receber Representatividade do Contas a Receber Representatividade do Estoque	Crescimento de Vendas Faturamento por Funcionário Giro do Ativo Giro do Contas a Receber Representatividade do Contas a Receber Representatividade do Estoque
Rentabilidade	LAJIDA Margem LAJIDA Margem Bruta Margem Líquida Rentabilidade sobre o Investimento (ROI)	LAJIDA Margem LAJIDA Margem Bruta Margem Líquida Rentabilidade sobre o Investimento (ROI) Sinal de Crescimento do Ativo

Fonte: Autor (2020).

Após a validação dos quadros de indicadores pelos gestores, foram elaborados os planos de ação para implementação, conforme descrito no tópico a seguir.

#### **4.4 Elaboração do plano de ação**

As ações necessárias para implementação dos indicadores validados pelos gestores são iguais às unidades de análise contempladas neste estudo. Inicialmente faz-se necessário verificar a infraestrutura de informática existente e viabilizar a aquisição dos equipamentos e licenças de softwares necessários. Em paralelo a essa

ação, pode-se preparar as bases de dados para a ferramenta de controle desenvolvida, conforme os indicadores definidos por cada gestor. A preparação contempla a análise das demonstrações contábeis, fornecidas pelo contador responsável; a disponibilização de um modelo para atualização das informações mensalmente, o qual será preenchido pelo contador; e a primeira atualização de informações da ferramenta de controle.

Na sequência, configura-se a ferramenta de controle para cada unidade de análise e capacita-se o gestor para seu uso. A capacitação abordou conhecimentos básicos necessários em planilhas eletrônicas para inserção de dados contábeis, atualização da ferramenta e consulta dos indicadores. Foi realizada na modalidade on-line, por videoconferência, sendo que ao final se disponibilizou um manual de uso. O Quadro 21, a seguir, apresenta o plano de ação descrito, em que contém a ação, como esta deve ser realizada, seu responsável e o prazo de conclusão.

Quadro 21 – Plano de ação para implementação da ferramenta gerencial

(continua)

<b>Id</b>	<b>Ação</b>	<b>Como fazer</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
1	Viabilizar a infraestrutura de informática	Providenciar computador, pacote de internet e planilha eletrônica	Gestor	Fevereiro/2021
2	Analisar as demonstrações contábeis	Verificar a estrutura e contas existentes no BP e DRE da empresa junto ao contador responsável	Pesquisador	Fevereiro/2021
3	Disponibilizar modelo de atualização das informações contábeis	Fornecer o modelo e capacitar o contador responsável para seu preenchimento	Pesquisador	Fevereiro/2021
4	Disponibilizar informações contábeis	Preencher modelo de atualização e enviar ao gestor/pesquisador	Contador responsável	Fevereiro/2021
5	Definir cronograma de entrega das informações contábeis	Definir o cronograma junto ao contador responsável	Gestor	Março/2021
6	Disponibilizar ferramenta de controle	Instalar a ferramenta desenvolvida no Excel	Pesquisador	Março/2021
7	Realizar a primeira atualização da ferramenta de controle	Incluir na ferramenta as informações contábeis fornecidas pelo contador responsável	Pesquisador	Março/2021
8	Capacitar o gestor para o uso da ferramenta de controle	Fornecer treinamento e manual de uso da ferramenta de controle	Pesquisador	Março/2021

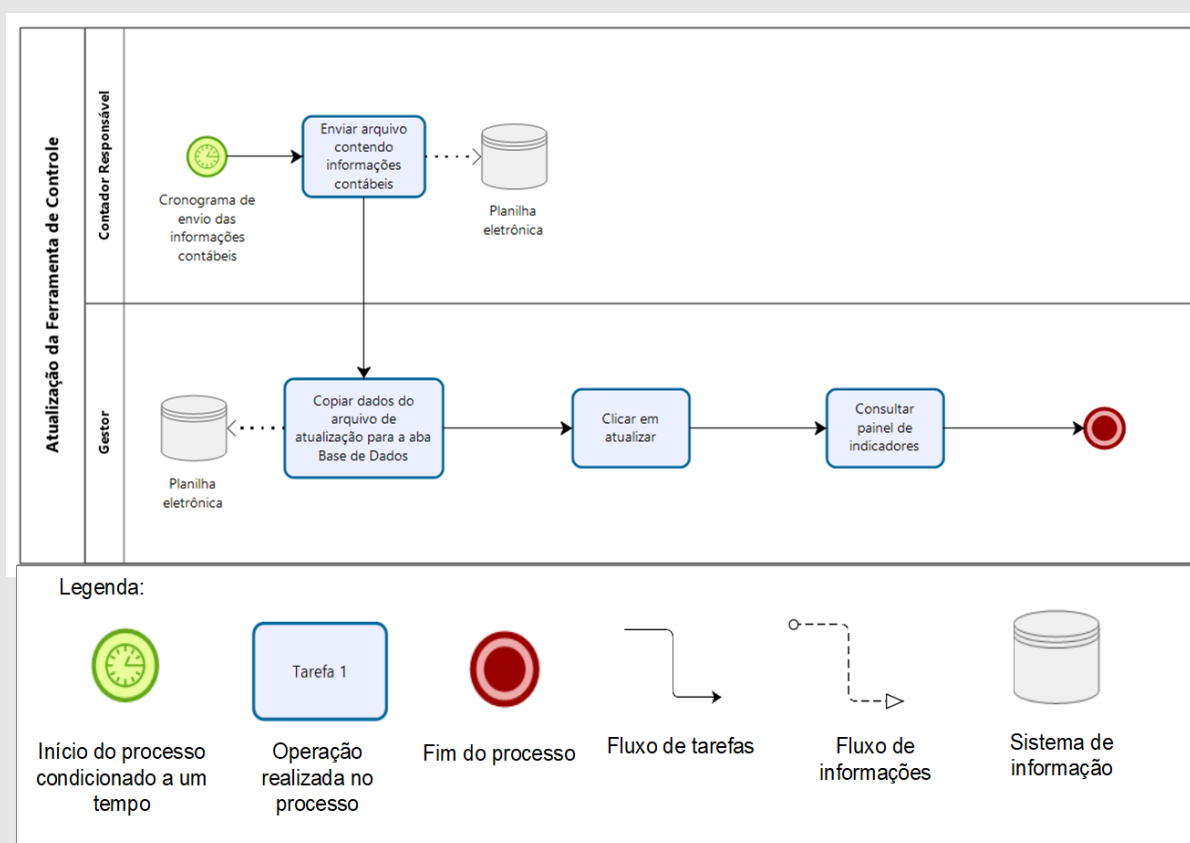
Fonte: Autor (2020).

A seguir, a ferramenta de controle desenvolvida é descrita.

## 4.5 Ferramenta de Controle

A ferramenta de controle foi desenvolvida em uma planilha eletrônica, estruturada em três abas, são elas: aba de Atualização, aba Base de Dados e aba Painel de Indicadores. Os procedimentos de atualização foram representados em um diagrama modelado com a notação *Business Process Management Notation* (BPMN), utilizando a versão gratuita do software Bizagi, conforme Figura 3.

Figura 3 – Procedimentos de atualização da ferramenta gerencial



Fonte: Autor (2020).

O processo de atualização da ferramenta de controle ocorre mensalmente, a partir do envio das informações contábeis pelo contador responsável, em uma planilha eletrônica contendo somente a aba Atualização, conforme Figura 4. O contador deve selecionar o mês e o ano de referência, depois digitar os valores nas células indicadas.

Figura 4 – Aba atualização da ferramenta gerencial

Etapa	Mês	Ano
1- Selecionar Mês e Ano	1	2021
2- Forma de Atualização	Digitar os valores das células em verde conforme Balanço Patrimonial e DRE. Selecionar as células B6 até D28. Copiar e colar na próxima linha em branco das colunas A, B e C da base de dados	
3-	<b>Dados BP</b>	
	Ativo	R\$ - 1/1/2021
	Ativo Circulante	R\$ - 1/1/2021
	Caixa	1/1/2021
	Bancos	1/1/2021
	Clientes	1/1/2021
	Estoques	1/1/2021
	Ativo Não Circulante	R\$ - 1/1/2021
	Imobilizado	1/1/2021
	Passivo	R\$ - 1/1/2021
	Passivo Circulante	R\$ - 1/1/2021
	Impostos	1/1/2021
	Fornecedores	1/1/2021
	Patrimônio Líquido	R\$ - 1/1/2021
	Capital Social	1/1/2021
	Reserva de Lucros	1/1/2021
	Lucros Sacados	1/1/2021
	<b>Dados DRE</b>	
	Receita Líquida	1/1/2021
	CMV	1/1/2021
LAJIDA	1/1/2021	
Lucro Bruto	1/1/2021	
Lucro Líquido	1/1/2021	
4-	Colar na próxima linha da guia Base de Dados	
5-	Atualizar	

Fonte: Autor (2020).

Ao receber os dados contábeis, o gestor deve copiá-los e colá-los na sua Ferramenta de Controle, na aba Base de Dados. A seguir, clica em atualizar (aba Atualização) para obter as informações na aba Painel de Controle. Esta última é ilustrada pela Figura 5.

Figura 5 – Aba painel de controle da ferramenta gerencial

Indicadores de Endividamento	Fórmula	Mês			Acumulado		
		1/1/2021	1/1/2020	1/1/2019	2021	2020	2019
Alavancagem	Passivo / Patrimônio Líq.	4,55%	3,57%	5,91%	-	-	-
Endividamento com Fornecedores	Fornecedores/ Ativo total	1,91%	2,27%	2,72%	-	-	-
Endividamento de Curto Prazo	Passivo Circulante / Ativo Total	2,72%	3,24%	3,54%	-	-	-
Independência Financeira	Patrimônio Líquido /Ativo Total	59,95%	90,61%	59,95%	-	-	-

Fonte: Autor (2020).

Após a primeira consulta pelos gestores à ferramenta de controle, foi realizada a reunião final de validação, a qual é descrita no tópico a seguir.

#### **4.6 Reunião final de avaliação, parecer dos gestores e ações decorrentes**

Reuniões finais de validação dos resultados deste estudo foram realizadas com cada um dos gestores, buscando conhecer suas percepções quanto ao método empregado, aos indicadores propostos, à ferramenta desenvolvida e ao processo de atualização da ferramenta de controle.

Quanto ao método de Pesquisa-Ação, o Gestor A afirmou: “achei interessante acompanhar o desenvolvimento do trabalho, pois pude conhecer como é elaborado um trabalho acadêmico. Também me atualizei quanto aos procedimentos de controle”. O Gestor B avaliou sua participação na definição do quadro de indicadores: “foi importante participar da escolha dos indicadores para entender sobre a utilização de cada um deles. Fica mais alinhado com as minhas necessidades”. O Gestor C considerou: “tem sido uma oportunidade para agregar conhecimento e também ter a noção de como são realizados os controles em outras empresas. Além de entender como os indicadores podem ajudar na tomada de decisão e planejamento”.

Considerando os relatos dos entrevistados, percebe-se que o método de Pesquisa-Ação possibilita a aproximação da academia e do mercado. A interação entre o pesquisador e os gestores, além de suas participações ativas no desenvolvimento do trabalho, possibilitou o aprendizado sobre o tema de estudo para todos os envolvidos. Ainda, considera-se que o envolvimento dos gestores, durante a execução da pesquisa, facilitou a aceitação das propostas para os painéis de indicadores.

No que se refere aos indicadores propostos, o Gestor A afirmou: “consigo controlar o meu negócio independente dos indicadores. Porém, acredito que esse conjunto de indicadores irá ajudar em algumas rotinas de controle que demandam um pouco mais de tempo”. Entre as rotinas mencionadas pelo Gestor A, tem-se, por exemplo, o controle do fluxo de caixa a partir dos indicadores de Liquidez e Endividamento.

Ainda sobre os indicadores propostos, o Gestor B ponderou: “pude conhecer mais indicadores além dos que já estava familiarizado. Acho que serão importantes principalmente para a tomada de decisão, principalmente quanto à compra de mercadorias”. Dessa forma, observa-se que o entrevistado espera ter mais

subsídios, a partir dos indicadores Operacionais, para definir o momento de compra de materiais, o nível de estoque e as formas de concessão de crédito aos clientes.

Já o Gestor C afirmou que os indicadores poderão ser úteis para o planejamento, tendo em vista que está iniciando um processo de expansão das atividades do negócio: “conhecer esses indicadores econômicos e financeiros, principalmente àqueles que medem o desempenho do negócio, vão ajudar bastante agora que estamos em um momento de investimento na expansão”. Por exemplo, o indicador ROI permite avaliar as possibilidades de retorno dos investimentos realizados.

Percebe-se que as propostas de indicadores atendem às necessidades específicas de cada gestor das unidades analisadas. Portanto, conclui-se que os painéis de controle não podem ser generalizados, mesmo que alguns indicadores sejam comuns. É preciso considerar os objetivos, a estrutura do negócio, as necessidades de controle e os perfis dos gestores, para que o conjunto de indicadores contribua de forma significativa com as atividades de gestão. Dessa maneira, também é importante considerar a possibilidade de futuramente revisar o conjunto de indicadores, uma vez que, atingidos os objetivos iniciais, novos serão atribuídos.

Quanto à ferramenta desenvolvida, os Gestores A e B apresentaram maior dificuldade no uso, tendo em vista que não tinham experiência como usuários de planilhas eletrônicas. Para superar esse desafio, o pesquisador capacitou-os no uso de funcionalidades básicas exigidas para a tarefa de atualização da ferramenta de controle. Outra dificuldade enfrentada foi a definição do cronograma de envio das informações pelos contadores responsáveis. Em um primeiro momento, um deles mostrou-se reticente em absorver mais uma responsabilidade junto ao cliente. Para solucionar a questão, foi preciso apresentar os objetivos do trabalho e envolver o gestor na negociação.

No que se refere aos procedimentos de atualização da ferramenta de controle, os gestores consideraram factíveis. Avaliaram de forma satisfatória a interface da ferramenta, a qual conduz os passos necessários para a inclusão dos dados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo defende a importância da controladoria para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Como produto, obteve-se uma ferramenta gerencial capaz de apoiar a gestão dessas organizações. A ferramenta contém indicadores econômicos e financeiros selecionados a partir da literatura, priorizados conforme as necessidades específicas das unidades de análise, objetos deste trabalho.

O primeiro objetivo específico proposto, o de identificar os indicadores econômicos e financeiros na literatura aplicáveis à gestão de organizações de pequeno e médio porte, foi atingido por uma revisão sistemática da literatura. Foram contemplados 21 periódicos nacionais da área contábil com classificação Qualis A1, A2, B1 e B2, entre setembro de 2014 e setembro de 2019. A partir desses periódicos, foram selecionados 101 artigos e, por meio de uma leitura minuciosa, identificadas 438 ocorrências de indicadores.

O segundo objetivo específico também foi atingido ao priorizar os indicadores econômicos e financeiros, provenientes do primeiro objetivo específico, por meio da avaliação pelos gestores participantes da pesquisa-ação. A avaliação se deu a partir de um seminário em que foi utilizado um instrumento de coleta de dados desenvolvido especificamente para esse fim. Como resultado, obteve-se conjuntos de indicadores adaptados às necessidades de cada um dos gestores.

Os conjuntos de indicadores priorizados pelos gestores foram analisados pelo pesquisador, que fez sugestões de inclusão e exclusão, conforme as características das unidades de análise. Novas versões desses conjuntos foram obtidas, as quais foram validadas pelos gestores, tendo, portanto, atingido o terceiro objetivo específico, o de validar a proposta de indicadores econômicos e financeiros.

O quarto objetivo específico, o de elaborar um plano de ação visando à implementação de ferramenta contendo os indicadores econômicos e financeiros, foi alcançado: primeiro, pelo desenvolvimento de uma ferramenta gerencial em planilha eletrônica; depois, pela definição de atividades e responsáveis para sua implementação.

Cada um dos objetivos específicos levou ao atingimento do objetivo geral, que se refere à proposta de grupo de indicadores econômicos e financeiros que apoiem a gestão de pequenas e médias empresas. Nesse sentido, os gestores participantes



da pesquisa avaliaram de forma satisfatória os resultados obtidos, argumentando que estes os ajudarão nas atividades de controle, apoio à tomada de decisão e planejamento.

O problema central que este estudo buscou responder foi como a controladoria, por meio dos indicadores de desempenho, pode apoiar a gestão de empresas de pequeno e médio porte. Observa-se que as empresas foco deste estudo estão mais vulneráveis por conta da estrutura reduzida e, conseqüentemente, pela ausência de pessoas dedicadas às atividades de controladoria. Estas também são sensíveis às mudanças de mercado e à concorrência, o que demanda um rápido processo decisório. Por meio desta pesquisa, foi possível identificar quatro categorias de indicadores econômicos e financeiros — de Liquidez, de Endividamento, Operacionais e de Rentabilidade —, os quais possibilitam o acompanhamento das diversas atividades desempenhadas pelas referidas empresas.

Os indicadores de Liquidez são úteis para acompanhar a necessidade de utilização de caixa pelas empresas, sendo que as com menor caixa estão mais suscetíveis a problemas causados por agentes externos, como a concorrência, fatores macroeconômicos e políticas governamentais. Os indicadores de Endividamento são importantes para verificar o grau de solvência das empresas, possibilitando identificar a composição de seu endividamento em termos quantitativos e qualitativos.

Os indicadores Operacionais são úteis para analisar o desempenho das atividades da organização, como vendas, compras, gestão de estoques, gestão de contas a receber e contas a pagar. Já os indicadores de Rentabilidade dão subsídios ao planejamento, possibilitando a análise de investimentos, em termos de ampliação das atividades, custo de oportunidade e atratividade do negócio.

Dessa forma, por meio da pesquisa-ação, foi possível observar na prática a necessidade de adotar um conjunto de indicadores, diversificados conforme as classes apresentadas, adaptados às necessidades de gestão. Por meio das entrevistas, constatou-se que a utilização de indicadores de desempenho não é difundida, o que, em alguns casos, pode limitar as decisões devido à falta de informações. Portanto, a controladoria pode apoiar a gestão fornecendo informações para o controle, planejamento e tomada de decisão.

Quanto ao método Pesquisa-Ação, adotado neste estudo, percebe-se que incentiva a aproximação entre a academia e o mercado, de forma que o pesquisador possa transferir os conhecimentos teóricos para as situações práticas. A contribuição teórica desta pesquisa está na proposta de um método para a implementação de um conjunto de indicadores, em pequenas e médias empresas, que envolve as etapas de priorização, proposição e validação. Já a contribuição prática está na ferramenta de gerenciamento desenvolvida.

A ferramenta desenvolvida possibilita aos gestores o adequado acompanhamento dos resultados econômicos e financeiros a partir de preceitos técnicos difundidos na academia e no mercado. Além disso, trata-se de painel de controle de fácil operacionalização e atualização, adaptável as reais necessidades de gestão dos pequenos negócios, em contraste a outras ferramentas amplamente difundidas e que apresentam maior grau de complexidade. Nota-se também, que a ferramenta confeccionada a partir do presente estudo pode ser utilizada por vários segmentos empresariais, sendo mais relevante para aquelas em que a gestão apresenta maior centralização.

Reconhece-se que a pesquisa apresenta limitações, principalmente quanto à amostra contemplada. Esta foi intencional e em quantidade restrita. Por conseguinte, sugere-se, em estudos futuros, que o método desenvolvido seja replicado em outras empresas, de diferentes segmentos. Também se propõe em outros estudos, o acompanhamento do uso da ferramenta desenvolvida, com o objetivo de identificar possíveis melhorias.

## REFERÊNCIAS

- APPELBAUM, Deniz; KOGAN, Alexander; VASARHELYI, Miklos; YAN, Zhaokai. Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 25, p. 29-44, maio 2017.
- ARAÚJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. A Fábula dos Mortos-Vivos: determinantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 250-271, 2019.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BELOKUROWS, Fernanda Cristina; BORTOLUZZI, Sandro César; SILVA, Paulino Manuel Leite da. Vantagens e dificuldades na gestão do desempenho organizacional: percepção de gestores de PMEs brasileiras e portuguesas. **Gestão e Planejamento**, v. 18, p. 291-310, jan./dez. 2017.
- BRASIL. **Lei nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/105530/leidas-sociedades-anonimas-de-1976-lei-6404-76#art-176>. Acesso em: 15 mar. 2020.
- BRASIL. **Decreto nº 3.000**, de 26 de mar. de 1999. Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/110446/regulamento-do-imposto-de-renda-de-1999-decreto-3000-99#art-274>. Acesso em: 15 mar. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 10.046**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm). Acesso em: 10 jan. 2020.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) Acesso em: 10 jan. 2020.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução nº 1.185**, de 28 de agosto de 2009. Aprova a NBC TG 26 – Apresentação das Demonstrações Contábeis. Disponível em: [http://www.informanet.com.br/Prodinfo/gcon/normas/resolucao\\_cfc\\_1185\\_2009.pdf](http://www.informanet.com.br/Prodinfo/gcon/normas/resolucao_cfc_1185_2009.pdf). Acesso em: 15 mar. 2020.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CMV). **Deliberação nº 676**, de 13 de dezembro de 2011. Aprova o Pronunciamento Técnico CPC 26(R1) do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, que trata da Apresentação das Demonstrações Contábeis. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/deliberacao-cvm-373-2011.htm>. Acesso em: 15 mar. 2020.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DA BAHIA (CRCBA). Contabilidade Geral – Características da Informação Contábil. **Boletim Eletrônico CRCBA**. 2018. Disponível em: <http://www.crcba.org.br/boletim/edicoes/carac.htm>. Acesso em: out. 2018.

CORREA, Henrique L.; CORREA, Carlos A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2012.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JUNIOR, José Antonio Valle. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FARIA, Joana Vieira. **O impacto da propriedade e da gestão familiar na performance de empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Évora, Évora, 2019.

IUDÍCIBUS, Sergio de (Org.). **Contabilidade Introdutória**. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LONGO, Lucj; MEIRELLES, Fernando de Souza. Impacto dos investimentos em tecnologia de informação no desempenho financeiro das indústrias brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 134-165, jan./abr. 2016.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; BARRETO JUNIOR, Agenor Campos. A importância da contabilidade gerencial para microempresas e empresa de pequeno porte. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 23, n. 43, p. 903-921, 2019.

MORANTE, Antônio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C.; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

MOURA, Andre Leme de; SANTOS, David Ferreira Lopes Santos; CONCEIÇÃO, Elimar Veloso. Proposal for a financial management model applied to a small business in the fertilizer segment. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 36+, 2019.

MULLER, Claudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

MUNARETTO, Lorimar Francisco; CORREA, Hamilton Luiz. Indicadores de Desempenho Organizacional: uso e finalidades nas cooperativas de eletrificação do Brasil. **Contabilidade Vista e Revista**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 2016.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

NEELY, Andy; RICHARDS, Huw; MILLS, John; PLATTS, Ken; BOURNE, Mike. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operation and Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131-52, 1997.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PALHARES JÚNIOR, D.; SILVA, W. A. C.; SANTOS, A. O.; AMARAL, H. F. Ações de Sustentabilidade Financeira em Empresas da Microrregião de Pará de Minas e Cidades Circunvizinhas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 0-0, 2019.

PESSOA, Rosiomar Santos; DINIZ, Francisco. Os Principais Desafios que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) enfrentam no Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 137-161, jan./abr. 2017.

RASOTO, Armando (Org.). **Gestão Financeira: enfoque em inovação**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

RECEITA FEDERAL BRASILEIRA (RFB). **Nota Fiscal Eletrônica**. 2018. Disponível em: <http://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/sobreNFe.aspx?tipoConteudo=HaV+iXy7HdM=>. Acesso em: out. 2018.

RECEITA FEDERAL BRASILEIRA (RFB). **Sistema Público de Escrituração Digital**. 2018. Disponível em: <http://sped.rfb.gov.br/>. Acesso em: out. 2018.

RIKHARDSSON, Pall; YIGITBASIOGLU, Ogan. Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 29, p. 37-58, jun. 2018.

SANTOS, Paula Caroline Celestino dos; MARTINS, Deisi Graziela de Lima. A importância da controladoria como ferramenta de gestão para a administração financeira. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 18, n. 2, p. 295-309, 2017.

SEBRAE. **Pequenos Negócios em Números**. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-emnumeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: out. 2018.

SEBRAE. **Painel de empresas**. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/> Acesso em: 10 jan. 2020.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. **Contabilidade Avançada e análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2013.