

## IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Mônica Cristina Antonucci de Lima Motta<sup>1</sup>, Jhones dos Santos de Almeida<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância dos indicadores de desempenho dentro das organizações, mesmo com ferramentas simples, essa adequação se torna essencial para que a empresa possua uma modalidade que identifique como está sendo seus ganhos ou perdas, se está obtendo lucro ou perdendo dinheiro. Utilizando de dados quantitativos, o presente trabalho pretende mostrar que utilizando os controles desempenho é possível identificar se a empresa tem condições de buscar melhorias para seu processo, é possível realizar a tomada de decisões sejam elas de curto ou longo prazo. Verificou-se após a implantação das ferramentas de controle, que os gerentes conseguiram enxergar como estava a atuação da empresa, e com os dados em mãos estudar possíveis investimentos em seus processos, e em seus produtos. Ficou visível a forma em que a ferramenta está auxiliando os gestores a verificar os dados obtidos pela empresa, e também os efeitos que esse controle pode influenciar, como por exemplo, o controle de estoque em que é possível verificar as oscilações que ocorrem em determinados períodos, e assim evitar que ocorram perdas dentro da organização.

**Palavras-chave:** Controle. Ferramentas Financeiras. KPI. Indicadores de desempenho.

### IMPORTANCE OF PERFORMANCE INDICATORS IN SMALL BUSINESS

**Abstract:** These article, has an objective to show the importance of maintenance indicators of performance inside the organizations. With using simple electronic tools, like a sheets, can be possible to show for the managers, the possibility to see where are our gains and losses, inside our organization. Based on quantitative data, these article presents for the managers the possibility to identify opportunities of improvements in our process or products, basement decisions of short or long term. With implementation of these tools, the managers can see the real situation of organization, in real time, and based in these data, planning the future of organization, including investments, change process, adjust our stock level, avoid losses and improvement the quality of final product and better servicing our costumers.

**Keywords:** Control. Financial tools. KPI. Performance indicators.

### 1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento de empresas atuantes de maneira simplificada, também acompanhou a forma simplificada de administrar, e com isso houve um intenso crescimento na necessidade da busca por ferramentas de administração financeira, que auxiliem no planejamento e controle de seus recursos e também para que sejam utilizados de forma adequada respeitando prazos e evitando desvios atingindo o principal objetivo de uma empresa que é

produzir com poucos custos obtendo o maior lucro possível, ou seja, o principal objetivo da empresa é gerar lucros. (FRAGOSO, 2011).

Contudo, quando esse assunto é tratado de maneira mais cuidadosa, pode ser bem mais amplo do que abrir um negócio e vender, fica muito mais difícil e perigoso atuar de maneira assertiva no mercado se não forem tomadas decisões corretas é impossível sobreviver sem enxergar como está a atuação financeira da organização diante do mercado. O bom desempenho empresarial demanda cada vez mais do uso de práticas e atuações apropriadas no sistema financeiro da empresa.

A implantação do sistema de gestão econômica e financeira auxilia na análise dos dados obtidos, ao mesmo tempo fornece parâmetros confiáveis para a tomada de decisão que podem mostrar dados do passado, do presente e criar perspectiva de futuro com base no histórico. A boa gestão de tal área permite aos gestores uma visão da empresa e do mercado em que atuam e é um grande avanço para prever dificuldades e oportunidades que podem surgir no futuro, com as mudanças econômicas que o país vem sofrendo.

O objetivo do trabalho em questão é mensurar a como as ferramentas de gestão financeira são importantes para auxiliar nas tomadas de decisões, e se a empresa tem alcançado o lucro que é o objetivo principal de uma organização capitalista. Os indicadores são fundamentais para que os gestores tenham informações para análise da atividade desenvolvida, no ramo da empresa que o presente trabalho tomou como base no seguimento de varejo alimentício, esses dados se tornam essenciais, pois as variações são frequentes e devem ser alternadas as decisões com frequência conforme necessidade perante o mercado.

Com as ferramentas disponibilizadas, espera-se evitar atrasos com fornecedores, envelhecimento de estoques, e maior assertividade nas decisões que possam ocorrer durante determinados períodos de criticidade em que se tornarem necessários certos sacrifícios para não perder o rendimento da empresa, principalmente quando concorrentes do mesmo ramo se tornarem ameaça.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Segundo Moreira (2010) é comum, pequenas empresas que tiveram um rápido crescimento entrar em uma crise na sequência, isto ocorre, pois o crescimento acelerado exige uma gestão mais madura em um curto período de tempo, sem indicadores financeiros que forneçam base para tomar decisões esse declínio das empresas pode acelerar muito mais, pois, se em um curto período não forem tomadas ações relevantes para que o negócio fique sustentado perante o mercado, à chance de que a empresa possa se recuperar diante de um cenário ruim fica muito maior.

Conforme citado por GABRIEL (2018), os KPI's são intrinsecamente ligados aos objetivos por um motivo muito simples: são eles que medem o desempenho de cada um dos objetivos, indicadores errados mostram performances erradas. Já os medidores de desempenho representam a quantificação dos processos e podem ser definidos como números que descrevem a realidade de uma organização (FERNANDES, 2004). Sendo assim, cada ação tomada deve ser com base nos indicadores implantados na empresa, pois, com isso, a chance de assertividade aumenta e possibilita à empresa enxergar o seu comportamento

perante o mercado e se as atividades desenvolvidas por ela estão trazendo retornos positivos.

Kaplan e Norton (2004), afirmam que as metodologias de mensuração do desempenho chamam a atenção de todos, e para que possibilitem um maior impacto devem concentrar-se na estratégia da organização e na maneira como ele cria valor sustentável para o futuro.

Conforme citado por Anthony e Govindarajan (2008) as organizações de tal forma que necessitem avaliar seu desempenho, podem utilizar relatórios gerências ou de desempenho econômico, pois quando esses são analisados podem ser verificados números que trazem perspectiva de futuro para organização.

Os principais instrumentos para avaliar desempenho são os indicadores de performance, os quais medem se os processos estão sendo realizados de acordo com padrões pré-estabelecidos (NEELY, 1995). Conforme afirma Drucker (1996), não se pode gerenciar aquilo que não se mede. Logo, compreende-se que é difícil melhorar algo que não se gerencia.

A aplicação dos indicadores de desempenho é essencial para que a organização tenha controle sobre os processos por ela realizados, onde a melhoria sempre pode ser buscada, permitindo assim ações sobre causas geradoras de desempenho, possibilitando detectar a tendência de perda ou ganho no futuro.

A medição dos indicadores de desempenho possui diversas finalidades, tais como: comunicar a estratégia e clarear valores; identificar problemas e oportunidades; diagnosticar problemas; entender o processo; definir responsabilidade; melhorar o controle e planejamento; identificar quando e onde a ação é necessária; guiar e mudar comportamentos; tornar o trabalho realizado visível; favorecer o envolvimento das pessoas; servir de base para um sistema de remuneração; e tornar mais fácil o processo de delegação de responsabilidade. (KIYAN, 2001, p. 25).

Os KPI's não estão limitados apenas nas métricas financeiras da empresa, as análises dos indicadores podem informar o caminho para alcançar os objetivos estratégicos de uma organização, a utilização dos indicadores chave de desempenho cabe aos gestores e suas equipes definirem quais serão mais viáveis e mostraram resultados que apoiaram e facilitaram a tomada de decisões.

A aplicação dos indicadores-chave de desempenho foi estendida a varias áreas de negócios, além das medições tradicionais financeiras, possam também possa medir o desfecho de outros setores da organização. A ligação de indicadores pode marcar o sucesso ou o fechamento do objetivo estratégico da organização.

A parte mais difícil na elaboração de um KPI talvez seja escolher as metas que se pretende alcançar. Segundo Padoveze (2010, p. 337):

Podemos definir indicador de desempenho como um conjunto de medidas financeiras e não financeiras preestabelecidas pela administração, que servirão como metas a serem alcançadas ou superadas, para controle de desempenho da empresa e dos gestores divisionais.

Os gestores precisam antes de tudo, saber onde querem chegar com o planejamento do negócio, e o que é significativo para seu processo. Segundo Padoveze (2010) os KPIs dependem tanto da estratégia de negócio como da metodologia escolhida para governança, mas a definição dele é mais impactada pelo tipo de análise que será realizada.

Os indicadores de desempenho são implantados para que se possa verificar se os objetivos e metas estão sendo cumpridos, por consequência, os mesmos também propõem se é necessário aplicar intervenções que aperfeiçoem os resultados atuais.

De acordo com Merlo (2000), do ponto de vista das organizações, a performance pode ser observada construindo diversos indicadores como: preços, taxas de retornos, eficiência, qualidade do produto, lucros obtidos e progresso técnico. Ainda Merlo (2000), afirma que a maior dificuldade da construção de indicadores de performance resulta a dificuldade de estabelecer um único indicador absoluto que consiga sintetizar os vários esforços de melhoria de eficiência de uma empresa.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia é importante, pois ela define o desenvolvimento de procedimentos, técnicas, utilização de métodos e sistematização de informações para produção de conhecimento, Além disso, a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, e metodologias que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador (MINAYO, 2008).

A presente pesquisa será de natureza aplicada, pois abrangem estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas no ramo em que a organização atua (GIL, 2010), a abordagem do problema será apresentada de forma quantitativa porque recorrem à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno as relações entre as variáveis etc. (FONSECA, 2002).

Do ponto de vista dos objetivos, será considerada de forma exploratória, pois tem como finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a resolução de problemas mais precisos ou hipóteses que possam ser utilizadas posteriormente (GIL, 1999), sendo assim a mesma mostrará a importância dos indicadores que podem definir o futuro de determinadas em organizações.

De acordo com Ribeiro (2011), os indicadores são considerados parâmetros, referências que servem para indicar se o negócio está no caminho certo, e também indica a velocidade em que está ocorrendo o progresso, se está satisfatório ou não.

Descrevendo os procedimentos técnicos, a pesquisa será de caráter bibliográfico que possibilita um amplo alcance de informações, além de compilar dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994). Outra forma utilizada, bem semelhante com a bibliográfica, é a pesquisa documental, que se vale de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 1999).

Segundo Fonseca (2002), esse tipo de pesquisa de levantamento é utilizado em estudos exploratórios e descritivos, o levantamento pode ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população (também designado censo).

Conforme diagnóstico realizado no 1º semestre de 2018 identificou-se como pontos fracos o fluxo de caixa e indicadores financeiros, sendo assim foi implantada uma ferramenta para realizar a gestão desses pontos, com essa metodologia implantada, se podem analisar outros

pontos como os indicadores de desempenho da organização com base nas principais atividades desenvolvidas, ou seja, vendas de alimentos.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa estudada, não possuía nenhum método de controle financeiro, com isso, ficava impossibilitada de tomar decisões assertivas, como expandir o negócio ou aumentar suas filiais, com a implantação de indicadores que fornecem valores quantitativos foi possível verificar a evolução, períodos de oscilações e se a empresa estava obtendo o retorno estipulado pelos *stakeholders*. PHILLIPS (2014) define a teoria dos *stakeholders* como uma teoria de gerenciamento estratégico, com conteúdo moral e implicações para o gerenciamento e ética organizacional, ou seja, se essas partes interessadas tomarem decisões que não tenham um respaldo não somente os gestores, mas todos os envolvidos no negócio saem perdendo.

A aplicação de indicadores financeiros que são essenciais para grandes empresas, hoje é vital para micro e pequenas empresas, que desejam crescer ordenadamente. Takashina e Flores (1996) afirmam que indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento porque os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento.

Como a empresa tem um segmento definido em seu ramo de atividade, não ocorrem substituições de seus produtos principais, com isso é possível fazer a análise de forma facilitada, pois seus principais produtos são postos em negociação diariamente.

No objeto estudado em questão, existem seis principais produtos de trabalho, em que é o foco da organização para obter lucratividade. Sendo assim, foram obtidos alguns resultados de pesquisa, onde em um período de um dia foi registrado os seguintes movimentos de venda conforme imagem a seguir:

Produto	Qtde Vendas (Un)
<b>Prato Feito</b>	25
<b>Buffet Livre</b>	43
<b>Marmitex P</b>	5
<b>Marmitex M</b>	16
<b>Marmitex G</b>	38
<b>Lanches</b>	12

Fonte: Acadêmico, Campo Real, 2019  
Tabela 1- Produto/Quantidade de Vendas

Após os dados coletados, foram realizados alguns levantamentos dos custos que cada produto representa para empresa, nesse cálculo foram considerados os custos diretos que influenciam para determinação do preço final repassado ao consumidor, toda e qualquer

organização deve fazer o levantamento desses dados, para evitar que a margem de lucro seja de certa forma perigosa e possa em um período de tempo se converter em prejuízo, na empresa estudada foram levantados os custos conforme a tabela a seguir:

Produto	M.O.D (R\$)	Energia (R\$)	Gás (R\$)	Água (R\$)	Insumos de Preparo (R\$)	Custo Unitário (R\$)
<b>Prato Feito</b>	1,00	0,15	0,15	0,35	5,85	7,50
<b>Buffet Livre</b>	1,50	0,25	0,25	0,55	8,70	11,25
<b>Marmitex P</b>	1,00	0,10	0,10	0,25	4,05	5,50
<b>Marmitex M</b>	1,00	0,15	0,15	0,35	5,35	7,00
<b>Marmitex G</b>	1,15	0,18	0,18	0,40	6,59	8,50
<b>Lanches</b>	2,00	0,15	0,30	0,15	3,90	6,50

Fonte: Acadêmico, Campo Real, 2019

Tabela 2 - Produto/Custo Unitário

De acordo com o movimento do dia, foi possível mensurar qual foi o lucro da empresa analisando os produtos citados em questão, conforme a tabela 3 a seguir, foram levantados os custos, quanto foi vendido de cada produto, o preço de venda, e quanto se obtiveram de retorno frente ao custo unitário.

Produto	Qtde Vendas (Un)	Custo Unitário (R\$)	Preço de Venda (R\$)	Margem de Lucro Bruto (%)
<b>Prato Feito</b>	25	7,50	14,00	87%
<b>Buffet Livre</b>	43	11,25	20,00	78%
<b>Marmitex P</b>	5	5,50	9,00	64%
<b>Marmitex M</b>	16	7,00	10,00	43%
<b>Marmitex G</b>	38	8,50	12,00	41%
<b>Lanches</b>	12	6,50	10,50	62%

Fonte: Acadêmico, Campo Real, 2019

Tabela 3 - Produto/Custo Unitário/Preço de Venda/ Margem de Lucro

Analisando o movimento que a empresa gerou em dado período, se verifica os dados financeiros frente aos produtos, e como cada um contribui para a lucratividade da empresa. Na tabela 4 segue o cálculo da receita total de cada produto, bem como também a receita líquida representada pelos mesmos.

Produto	Qtde Vendas	Custo Un. (R\$)	Preço de Venda (R\$)	Receita Bruta (R\$) Nº Vendas X Preço Venda	Receita Líquida (R\$) Nº Vendas X (Preço Venda - Custo Un.)
<b>Prato Feito</b>	25	7,50	14,00	350,00	162,50
<b>Buffet Livre</b>	43	11,25	20,00	860,00	376,25
<b>Marmitex P</b>	5	5,50	9,00	45,00	17,50
<b>Marmitex M</b>	16	7,00	10,00	160,00	48,00
<b>Marmitex G</b>	38	8,50	12,00	456,00	133,00
<b>Lanches</b>	12	6,50	10,50	126,00	48,00

Fonte: Acadêmico, Campo Real, 2019

Tabela 4 - Produto/Margem Líquida

Conforme Galhardo (2012), a lucratividade é o percentual do lucro de uma empresa em relação ao faturamento (ou vendas) da mesma, em um determinado período. Trata-se de um indicador que mostra a eficiência operacional obtida sob a forma de percentual, e indica qual o ganho que a empresa consegue gerar sob o produto vendido.

Para analisar a lucratividade será utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100.$$

Na tabela 5 a seguir, se verifica o percentual de lucratividade de cada produto, isso é determinando para que as análises de viabilidade sejam feitas.

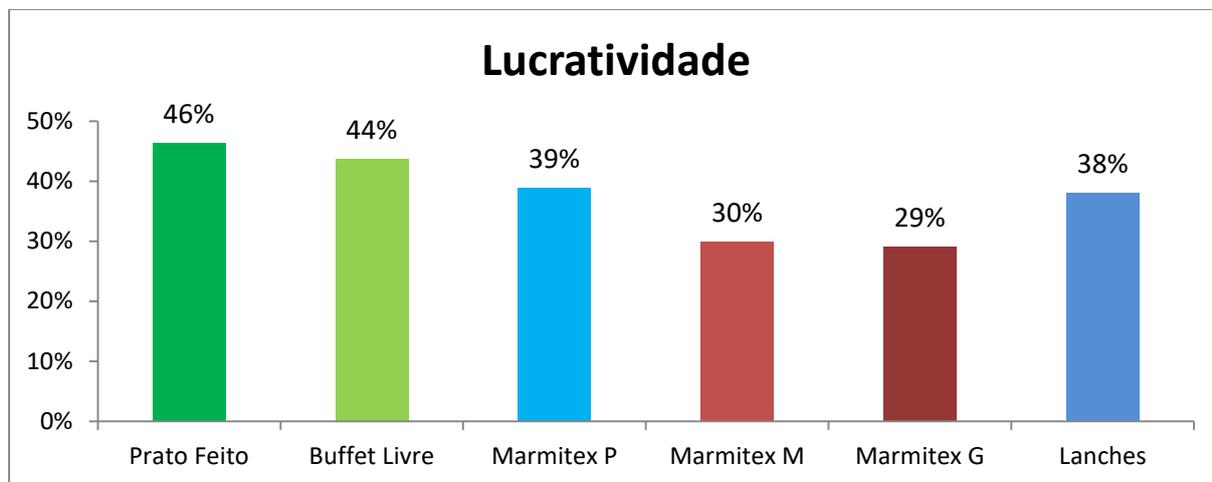
Produto	Qtde. Vendas	Receita Bruta Nº Vendas X Preço Venda	Lucro Líquido Nº Vendas X (Preço Venda - Custo Un.)	Lucratividade (Lucro Líquido / Receita Bruta) X 100
<b>Prato Feito</b>	25	350,00	162,50	46%
<b>Buffet Livre</b>	43	860,00	376,25	44%
<b>Marmitex P</b>	5	45,00	17,50	39%
<b>Marmitex M</b>	16	160,00	48,00	30%
<b>Marmitex G</b>	38	456,00	133,00	29%
<b>Lanches</b>	12	126,00	48,00	38%

Fonte: Acadêmico, Campo Real, 2019

Tabela 5 – Lucratividade

Silva (2008) relata que o índice de retorno sobre as vendas (lucratividade) compara o lucro líquido em relação às vendas líquidas do período, fornecendo o percentual de lucro que a

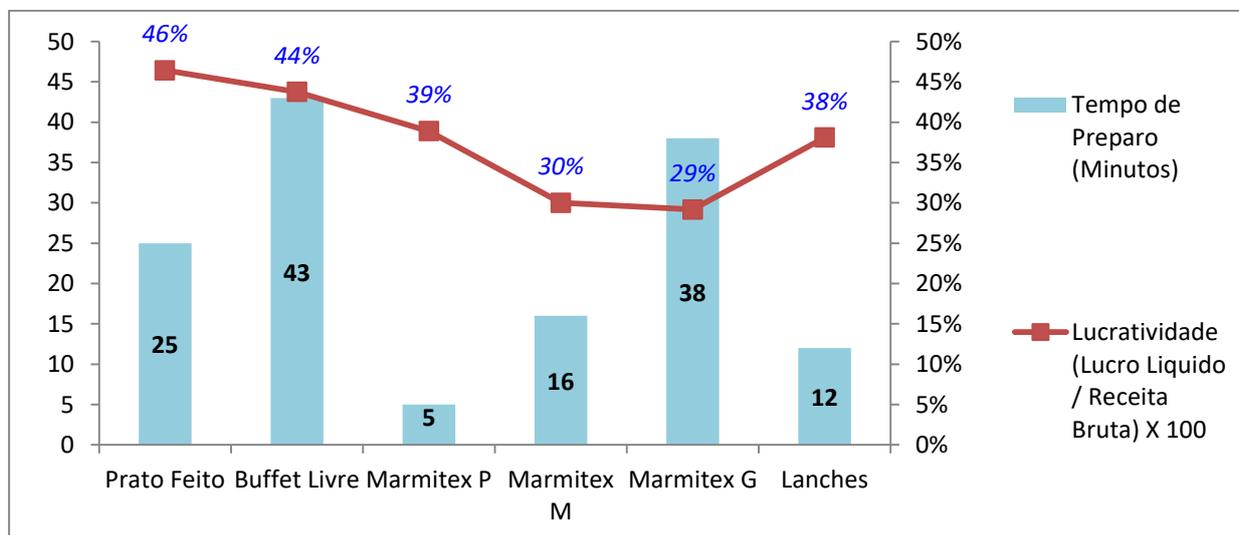
empresa está obtendo em relação a seu faturamento. De tal forma o número de vendas não determina a lucratividade, e sim a margem de ganho colocada sobre determinado produto.



Fonte: Acadêmico, Campo Real, 2019

1 - Gráfico Lucratividade

Em grande parte dos casos, não significar que o produto mais vendido seja o mais rentável para o negócio, Marion (2009) utiliza ao se referir à lucratividade a denominação margem de lucro líquida, que segundo o mesmo significa quantos centavos de cada real de venda restaram após a dedução de todas as despesas, isso pode ser comprovado através do gráfico 2 a seguir:



Fonte: Acadêmico, Campo Real, 2019

Gráficos 2 - Quantidade de Vendas/Lucratividade

Em análise ao tempo em que cada produto leva para seus preparos, segue a seguir a tabela do tempo total, visto que para cada um dois mesmos foi considerado o tempo de preparo ou cozimento, e o tempo para servir na mesa do cliente, nessa etapa é essencial que o fluxo do

processo ocorra de forma ordenada, pois impacta diretamente na satisfação do cliente que pode definir a preferência pelo estabelecimento.

Produto	Tempo de cozimento (Minutos)	Tempo de servir (Minutos)	Tempo total
<b>Prato Feito</b>	40	8	48
<b>Buffet Livre</b>	40	5	45
<b>Marmitex P</b>	40	7	47
<b>Marmitex M</b>	40	8	48
<b>Marmitex G</b>	40	9	49
<b>Lanches</b>	10	5	15

Fonte: Acadêmico, Campo Real, 2019

Tabela 6 - Tempo necessário para entrega ao cliente

Ou seja, o *Lead Time*, é uma variável em que as organizações devem tomar atenção, na empresa estuda, foram determinada algumas metas, sendo assim os resultados obtidos foram os seguintes:

Produto	Meta de Tempo (Min.)	Tempo total (Min)
<b>Prato Feito</b>	48	45
<b>Buffet Livre</b>	45	45
<b>Marmitex P</b>	47	43
<b>Marmitex M</b>	48	43
<b>Marmitex G</b>	49	43
<b>Lanches</b>	15	12

Fonte: Acadêmico, Campo Real, 2019

Tabela 7 - Meta/Realizado (Min.)

Analisando as tabelas, o tempo gasto, foi menor que o estimado como necessidade para entrega do produto final, com isso foi diagnosticado como satisfatório o tempo de entrega em pesquisa aplicada ao cliente, analisando esse indicador de tempo, podemos definir que se torna um influenciador na preferência pelo estabelecimento.

Com base nos dados levantados, se pode concluir que a organização em questão possui varias oportunidades, como o tempo em que foi estimado está dentro daquilo que se esperava e tem atingido objetivos como a satisfação do cliente, pode-se trabalhar em melhorar esses tempos, verificar os custos com os produtos, e assim estudar alternativas

para aumentar a lucratividade da empresa. Há uma grande oportunidade de ganhos que podem ser levantadas, bem como trabalhar nos principais produtos para que se tornem mais atrativos, desde o preço até seu tempo de preparo.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme os dados levantados no trabalho em questão, a metodologia adotada pela empresa diagnosticada obteve retornos positivos, e o mesmo método pode ser adotado por empresas que atuam em ramos similares, analisar produto a produto, faz toda a diferença, e como eles estão contribuindo nos resultados, para os que estão trazendo retornos financeiros positivos e que não estão desviando seu processo do que está programado, significa que esse está dando certo, e para os produtos que possuem algum desvio, se deve analisar os indicadores e trabalhar para que estes venham a contribuir de forma positiva para organização.

Os KPI's são bases fundamentais que vem para auxiliar as empresas, com base na análise desses indicadores é possível tomar a decisão certa, uma base de dados bem fundamentada, em que todo o estudo possa ser confiável, qualquer empresa pode acompanhar seu desenvolvimento e também prever um futuro sem surpresas, em tempos de dificuldades se manterem perante o mercado, com a mesma ênfase que sempre atuou, uma organização bem sucedida é acompanhada diariamente por indicadores, e quando ocorre algum desvio, a mesma já pode entrar com intervenção voltando à normalidade.

As dificuldades ao realizar esse estudo foram relativas ao levantamento das informações, pois, somente após a utilização da ferramenta de controle implantada durante o projeto de intervenção, foi possível coletar os dados para o desenvolvimento dessa pesquisa. Contudo, o estudo contribuirá para o maior controle estratégico da empresa, bem como para demais empresas do ramo que poderão se utilizar desta pesquisa para realizar controles pertinentes ao seu negócio. A contribuição acadêmica se dará pela possibilidade em preencher as lacunas deste estudo por meio da implantação de ferramentas de medição de desempenho mais elaboradas como o *balanced scorecard*.

Sendo assim, é possível perceber que enquanto algumas empresas levam indicadores apenas como uma ferramenta, outras trabalham com essas ferramentas e saem à frente quando se fala em competitividade, KPI's se tornam chave do negócio, pois seus dados geram informação que possui grande influencia na tomada de decisão, sendo assim a empresa que acompanha seus movimentos através de indicadores, tem uma fundamentação que a faz permanecer competitiva, correta e atuante no mercado obtendo bons resultados.

## 6 REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJEN, Vijay, Sistemas de controle gerencial revisão técnica. Elionor Welford, Ana Paula Paulino, São Paulo, McGraw Hill, 2008.

DRUCKER, Peter. Administrando em tempos de grandes mudanças. 4. ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996.

FERNANDES, D.R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. Revista da FAE, 7(1), p.1-18, 2004.

- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FRAGOSO, Sérgio. Administração e Sucesso. [S. l.], 2 fev. 2011. Disponível em: <http://administracaoesuccesso.com/2011/02/02/qual-e-o-principal-objetivo-de-uma-empresa/>.
- GABRIEL, Lucas. Entenda o que é KPI e descubra como ele pode ajudar a medir os seus resultados de marketing: Como escolher um bom KPI?. [S. l.], 5 ago. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/kpi/>.
- GALHARDO, Maurício. **Como calcular a Lucratividade?** Exame.com. 2012. Disponível em: . Acesso em: 22 set. 2013.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KARPLAN, Robert S., NORTON, David P.. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard**, 2004, 15ª impressão, Rio de Janeiro.
- KIYAN, F.M. Indicadores de desempenho como suporte estratégico. 2001. 118p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MERLO, Edgard Monforte; **“O desempenho do setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance”**, Tese de Doutorado em Administração, São Paulo, Universidade de São Paulo, 2000.
- MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11a ed. São Paulo, HUCITEC, 2008.
- MOREIRA, D. O crescimento pode levar à falência. Revista EXAME. 2010. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-crescimento-pode-levar-a-falencia/>.
- NEELY, A. D.; GREGORY, M. J.; PLATTS, K. W. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda**, International Journal of Operations and Production Management, v. 15, n. 4, 1995.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PHILLIPS, A. R. Gerenciamento dos stakeholders de projeto. [S. l.], 23 jan. 2014. Disponível em <https://pmkb.com.br/artigos/gerenciamento-dos-stakeholders-de-projeto/>.
- SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- TAKASHINA, Newton Tadashi, FLORES, Mario Cesar X.. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 103p.