

GESTÃO DE INDICADORES FINANCEIROS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Desiane Maria Pereira de Sousa¹, Fábio Pinheiro²

1 Aluna do Curso de Administração

2 Professor Orientador

Resumo

No ambiente competitivo e dinâmico atual, as micro e pequenas empresas enfrentam desafios distintos em relação à gestão financeira, especialmente devido a seus recursos limitados, acesso restrito a crédito e insuficiência de conhecimento de gestão. Nesse contexto, o uso de indicadores financeiros se destaca como uma ferramenta essencial para a gestão estratégica, permitindo uma visão clara da saúde financeira do negócio e orientando decisões que promovam competitividade e sustentabilidade.

O presente trabalho visa analisar a relevância da gestão de indicadores financeiros para as micro e pequenas empresas, identificando seu papel na tomada de decisões estratégicas para um desempenho competitivo.

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica em fontes do Google Acadêmico e site Scielo, além de uma pesquisa exploratória com a utilização de um questionário estruturado via Google Forms, com questões relacionadas aos indicadores utilizados por micro empresas, com o objetivo de identificar o impacto gerado por eles nas tomadas de decisões estratégicas, onde foram gerados gráficos comparativos com as informações coletadas. Os dados revelaram um impacto positivo nas decisões e no desempenho das micro e pequenas empresas que a gestão de indicadores financeiros exerce contribuindo para a sustentabilidade e competitividade.

Este estudo oferece insights práticos sobre a importância dos indicadores financeiros, reforçando a necessidade de capacitação e uso de ferramentas acessíveis para empresas de pequeno porte.

Palavras-Chave: Indicadores financeiros; micro e pequenas empresas; gestão financeira.

Abstract

Introduction: In today's competitive and dynamic environment, micro and small businesses face different challenges in relation to financial management, especially due to their limited resources, restricted access to credit and lack of management knowledge. In this context, the use of financial indicators stands out as an essential tool for strategic management, allowing a clear view of the business's financial health and guiding decisions that promote competitiveness and sustainability.

This work aims to analyze the relevance of managing financial indicators for micro and small companies, identifying their role in making strategic decisions for competitive performance.

This work was carried out through bibliographical research on Google Scholar sources and the Scielo website, in addition to an exploratory research using a structured questionnaire via Google Forms, with questions related to the indicators used by micro-enterprises, with the aim of identifying the impact generated by the actions taken from strategic decisions, where comparative graphs were generated with the information collected. The data will reveal a positive impact on decisions and non-compliance by micro and small companies that generate financial indicators, contributing to sustainability and competitiveness.

This study offers practical insights into the importance of two financial indicators, reinforcing the need for training and use of necessary tools for small businesses.

Keywords: Financial indicators; micro and small businesses; financial management.

Contato: nip@unicesp.edu.br, desiane.maria@soupromove.com.br, fabio@facopi.com.br

Introdução

No meio empresarial, onde escolhas estratégicas delineiam o destino das empresas e o êxito é quantificado em termos numéricos, os indicadores financeiros desempenham um papel crucial, atuando como um guia essencial para orientar os gestores em sua busca por resultados

excepcionais. Assim, os indicadores financeiros se configuram como ferramentas indispensáveis para auxiliar na tomada de decisões assertivas, otimização do desempenho e conquista de objetivos estratégicos, uma vez que permitem aos gestores uma visão mais abrangente do desempenho da sua empresa.

Segundo Gitman (2014), indicadores financeiros são medidas quantitativas que fornecem informações sobre a saúde financeira da empresa. Eles permitem avaliar a performance da organização em diferentes áreas, como rentabilidade, solvência, liquidez e eficiência operacional.

Diante desse contexto, surge a questão: qual a relevância da gestão de indicadores financeiros para as micro e pequenas empresas?

Essa pergunta não é apenas pertinente, mas também essencial para compreendermos a dinâmica atual do mundo dos negócios. Os indicadores financeiros, longe de serem meros

números, desempenham um papel fundamental na orientação das empresas rumo a um desempenho excepcional. Eles não apenas fornecem uma visão clara da saúde financeira de uma organização, como também servem como ferramentas poderosas para avaliar o desempenho operacional, identificar oportunidades e antecipar possíveis desafios.

A gestão eficaz de indicadores financeiros é fundamental para as micro e pequenas empresas por diversos motivos. Primeiramente, essas empresas enfrentam desafios únicos, como recursos financeiros limitados, acesso restrito a crédito, concorrência acirrada e a insuficiência de conhecimento em gestão, itens que ressaltam a importância de uma tomada de decisão precisa e embasada em dados concretos.

Além disso, as micro e pequenas empresas muitas vezes operam em ambientes voláteis e incertos, onde a capacidade de prever e reagir a mudanças é crucial para o sucesso. Nesse contexto, os indicadores financeiros fornecem uma visão clara e objetiva da saúde financeira da empresa, permitindo que os gestores identifiquem tendências, antecipem desafios e identifiquem oportunidades de crescimento.

Outro ponto relevante é a necessidade de as micro e pequenas empresas demonstrarem sua credibilidade e atratividade para investidores, parceiros comerciais e instituições financeiras. Uma gestão eficiente de indicadores financeiros não apenas melhora a transparência e a prestação de contas, mas também aumenta a confiança dos stakeholders na capacidade da empresa de gerar retorno sobre o investimento e cumprir com suas

obrigações financeiras. Portanto, diante da complexidade e das demandas do ambiente empresarial atual, a gestão de indicadores financeiros se torna não apenas relevante, mas essencial para o sucesso e a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Investir em sistemas e práticas que permitam uma análise abrangente e precisa dos indicadores financeiros, a exemplo deste artigo, pode fazer a diferença entre o crescimento sustentável e o fracasso no mercado competitivo.

Para o melhor desenvolvimento deste trabalho foram estabelecidos objetivos específicos no intuito de garantir a obtenção do objetivo geral.

O objetivo geral foi analisar a relevância da gestão de indicadores financeiros para as micro e pequenas empresas, compreendendo seu papel na tomada de decisões estratégicas para um desempenho competitivo.

E os objetivos Específicos

- Identificar os principais indicadores financeiros relevantes para micro e pequenas empresas;
- Investigar as práticas de gestão de indicadores financeiros adotadas por micro e pequenas empresas bem-sucedidas.;
- Avaliar o impacto da gestão eficaz de indicadores financeiros no desempenho operacional e na tomada de decisões estratégicas dessas empresas.

A realização desse trabalho contou com a realização de ampla pesquisa bibliográfica em fontes atuais em fontes do Google Acadêmico e site Scielo, e a utilização de um questionário estruturado via Google Forms, com questões relacionadas aos indicadores utilizados por micro empresas, onde foram gerados gráficos comparativos com as informações coletadas.

O presente estudo apresenta os conceitos fundamentais da gestão através de indicadores e demonstra a utilização atual de um grupo de empresas em relação ao uso da ferramenta.

Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais na gestão organizacional, utilizadas para medir, monitorar e avaliar a eficácia das estratégias implementadas. Eles fornecem dados objetivos que auxiliam na tomada de decisões e na melhoria contínua dos processos.

Kaplan e Norton (1996) destacam que os indicadores de desempenho devem estar alinhados com a estratégia organizacional e refletir tanto os resultados financeiros quanto os não financeiros.

Eles introduziram o conceito de Balanced Scorecard (BSC), que permite às empresas monitorar quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Esse modelo ajuda as organizações a traduzir sua visão e estratégia em objetivos operacionais concretos.

Neely, Gregory e Platts (2005) destacam a importância dos indicadores de desempenho como elementos fundamentais para a gestão estratégica. Eles argumentam que os indicadores devem ser claramente definidos, relevantes para os objetivos estratégicos da organização e devem fornecer informações precisas e tempestivas. Além disso, os autores enfatizam que um sistema eficaz de indicadores de desempenho deve ser dinâmico, capaz de evoluir com as mudanças nas prioridades estratégicas da organização.

Recentemente, Oliveira e Silva (2020) exploraram a aplicação de indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs). Eles identificaram que, embora as PMEs frequentemente enfrentam desafios na implementação de sistemas de medição de desempenho devido a recursos limitados, o uso eficaz de indicadores pode melhorar significativamente a eficiência operacional e a competitividade.

Oliveira e Silva (2020) também sugerem que a adaptação de modelos como o Balanced Scorecard às necessidades específicas das PMEs pode ser uma estratégia viável para a melhoria do desempenho.

Os estudos de Kaplan e Norton (1996) e Neely, Gregory e Platts (2005) fornecem uma base teórica sólida sobre a importância dos indicadores de desempenho e sua aplicação estratégica nas organizações. Introduziram também um modelo que ainda hoje é amplamente utilizado, enquanto Neely et al. destacam a necessidade de adaptabilidade e relevância dos indicadores.

A pesquisa mais recente de Oliveira e Silva (2020) complementa essas abordagens ao focar em PMEs, mostrando que a aplicação de indicadores,

mesmo em contextos com recursos limitados, pode trazer benefícios significativo.

Gestão Financeira

A gestão financeira é uma área crucial para o sucesso de qualquer organização, abrangendo atividades como planejamento, controle, e análise financeira. Através da gestão eficiente dos recursos financeiros, as empresas podem garantir sua sustentabilidade e competitividade no mercado.

Segundo Gitman e Zutter (2012), a gestão financeira envolve a tomada de decisões sobre investimentos, financiamentos e distribuição de lucros. Esses autores destacam a importância do valor presente líquido (VPL) e da taxa interna de retorno (TIR) como métodos essenciais para a avaliação de projetos de investimento, enfatizando que as decisões financeiras devem sempre buscar maximizar o valor para os acionistas.

Ross, Westerfield e Jaffe (2013) apontam que a estrutura de capital é um dos elementos fundamentais da gestão financeira. Eles discutem como a combinação de dívida em capital próprio pode influenciar o custo de capital de uma empresa e, conseqüentemente, seu valor de mercado. Além disso, eles analisam os impactos das políticas de dividendos e das decisões de financiamento no desempenho financeiro e na percepção dos investidores.

Recentemente, Silva e Santos (2019) exploraram a gestão financeira em empresas brasileiras, destacando a importância de práticas como a gestão do capital de giro e a análise de risco descobrindo que empresas que adotam uma abordagem proativa na gestão do capital de giro tendem a apresentar melhor desempenho financeiro e maior resiliência em períodos de instabilidade econômica. Também enfatizam a necessidade de uma análise de risco rigorosa para tomar decisões financeiras mais informadas e seguras.

As contribuições de Gitman e Zutter (2012) e Ross, Westerfield e Jaffe (2013) fornecem uma base teórica sólida sobre os princípios fundamentais da gestão financeira, desde a avaliação de investimentos até a estrutura de capital. Esses autores destacam a importância de maximizar o valor para os acionistas e de tomar decisões financeiras que influenciam diretamente o custo de

capital e o valor de mercado da empresa. A pesquisa mais recente de Silva e Santos (2019) complementa essa perspectiva ao focar em práticas financeiras específicas no contexto brasileiro, como a gestão do capital de giro e a análise de risco, mostrando a aplicação prática desses conceitos em um cenário real.

Key Performance Indicators (KPIs)

Os Key Performance Indicators (KPIs) são métricas essenciais utilizadas pelas organizações para avaliar a eficácia de suas ações e a consecução de seus objetivos estratégicos. Eles fornecem uma base quantitativa para a medição do desempenho, permitindo uma gestão mais eficiente e a tomada de decisões baseada em dados.

De acordo com Parmenter (2015), KPIs são vitais para alinhar as atividades organizacionais com a estratégia empresarial. Ele destaca que um KPI eficaz deve ser específico, mensurável, alcançável, relevante e temporal (SMART). Parmenter enfatiza que os KPIs não são apenas ferramentas de medição, mas também instrumentos de comunicação que ajudam a garantir que todos os membros da organização estejam focados nos mesmos objetivos.

Eckerson (2010) define os KPIs como indicadores que fornecem insights sobre a eficácia de uma organização em atingir seus objetivos estratégicos. Ele destaca que os KPIs devem ser simples, relevantes, mensuráveis e acionáveis para garantir sua eficácia na tomada de decisões. Além disso, enfatiza a importância de alinhar os KPIs com a estratégia organizacional e de garantir sua atualização e revisão contínuas.

Kaplan e Norton (1996), ao introduzirem o Balanced Scorecard, ampliaram o conceito de KPIs, sugerindo que os indicadores de desempenho devem ser equilibrados entre diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Eles

argumentam que um sistema de KPIs bem projetado deve fornecer uma visão abrangente do desempenho organizacional, permitindo uma gestão equilibrada e sustentável.

Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional é uma medida crucial que reflete a eficácia e a eficiência com que uma organização atinge seus objetivos. A avaliação

de desempenho é fundamental para identificar áreas de melhoria e implementar estratégias que promovam a competitividade e a sustentabilidade da organização.

De acordo com Richard et al. (2009), o desempenho organizacional pode ser medido por meio de diferentes dimensões, incluindo o desempenho financeiro, o desempenho de mercado e o desempenho operacional. Eles enfatizam que uma avaliação abrangente deve considerar múltiplas métricas para fornecer uma visão holística da saúde e eficácia da organização.

Recentemente, Silva e Almeida (2018) exploraram a avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil. Eles descobriram que a adoção de práticas de avaliação de desempenho bem estruturadas pode melhorar significativamente a eficiência e a competitividade dessas empresas. Silva e Almeida (2018) também destacam a importância de adaptar os sistemas de avaliação às especificidades das PMEs, garantindo que as métricas utilizadas sejam relevantes e acionáveis.

Os estudos de Richard et al. (2009) e Kaplan e Norton (1992) fornecem uma base teórica sólida sobre a importância e a complexidade da avaliação de desempenho organizacional. Richard et al. enfatizam a necessidade de uma abordagem multidimensional, enquanto Kaplan e Norton apresentam um modelo que integra diferentes perspectivas para uma avaliação mais abrangente. A pesquisa mais recente de Silva e Almeida (2018)

complementa essas abordagens ao focar nas PMEs, mostrando que sistemas de avaliação de desempenho bem adaptados podem trazer benefícios significativos, mesmo em contextos empresariais menores e com recursos limitados.

Análise de Dados

Os resultados da pesquisa aplicada à 10 empresas foram analisadas com o auxílio de gráficos e tabelas comparativas, facilitando a interpretação das práticas de gestão financeira e do impacto dos indicadores nas decisões empresariais.

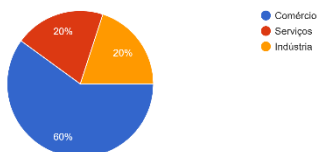
Resultados e Discussão

Perfil das Empresas

O gráfico 1 demonstra o setor de atuação da empresa, onde observa-se que 60% das empresas

atuam no setor de serviços, enquanto o comércio e a indústria representam, cada um, 20% da amostra. Esse perfil reforça a predominância do setor de serviços entre as micro e pequenas empresas, segmento que frequentemente busca flexibilidade e menores custos operacionais.

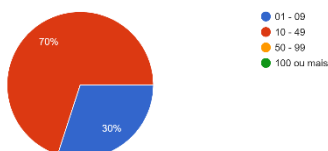
1. Qual o setor de atuação da sua empresa?
10 respostas



(Gráfico 1- Perfil das empresas respondentes)

No gráfico 2, analisando o número de colaboradores, nota que 70% delas possuem entre 1 e 9 funcionários, indicando assim que são, microempresas. Essa composição reforça o foco em empresas de pequeno porte, cuja gestão de indicadores pode ser limitada devido ao tamanho da operação.

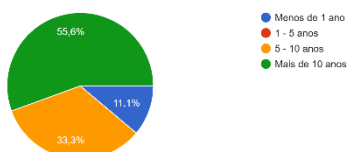
2. Quantos funcionários sua empresa possui?
10 respostas



(Gráfico 2 – Quantidade de funcionários)

E ao analisar o tempo de atuação das empresas participantes no mercado de trabalho, no gráfico 3 apura que cerca de 55,6% estão no mercado a mais de dez anos, e que os outros 33,3% estão entre cinco e dez anos e que as empresas com menos tempo de mercado podem ter menos experiência e práticas consolidadas de gestão financeira.

3. Qual o tempo de operação da empresa?
9 respostas



(Gráfico 3- Tempo de atuação no mercado)

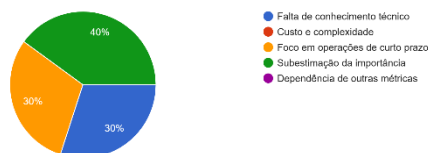
A pesquisa indica que muitas empresas já utilizam indicadores financeiros como ferramenta de monitoramento, mas algumas ainda demonstraram uma adoção parcial. A diversidade de respostas, como 'utiliza para apuração de resultado' e 'utiliza com tomada de decisão e planejamento do mês,' mostra que o nível de maturidade na utilização desses indicadores varia entre as empresas.

Principais Motivos para Não Utilizar Indicadores

De acordo com o gráfico 5, os principais motivos para a não utilização de indicadores financeiros por parte das empresas participantes se dá pela:

- Falta de Conhecimento Técnico (40%) e Custo e Complexidade (30%), motivos que evidenciam que muitos gestores enfrentam barreiras de capacitação e acesso a ferramentas, sugerindo uma necessidade de treinamento em gestão financeira e soluções tecnológicas acessíveis para micro e pequenas empresas.
- Foco em Operações de Curto Prazo (30%), dado que indica que muitas empresas priorizam operações imediatas e podem não perceber o valor de uma análise financeira contínua e estratégica.

5. Quais os principais motivos pelos quais algumas empresas podem não utilizar indicadores financeiros?
10 respostas



(Gráfico 5 – Motivos para não utilizar indicadores financeiros)

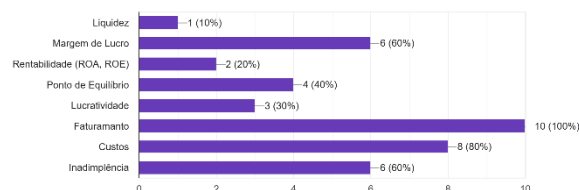
Indicadores Financeiros Utilizados

No que diz respeito aos principais indicadores utilizados, o Gráfico 6 revela que 100% das empresas monitoram o faturamento, seguido por indicadores como inadimplência (80%) e custos (60%).

Isso evidencia o foco nas métricas que impactam diretamente o fluxo de caixa e a saúde financeira do negócio, facilitando o planejamento financeiro e a gestão de recursos.

Uso de Indicadores Financeiros

6. Quais os seguintes indicadores a sua empresa utiliza regularmente? (Marque todos que se aplicam)
10 respostas

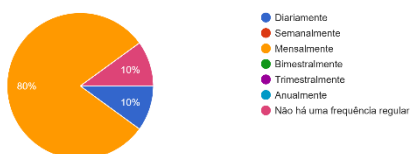


(Gráfico 6 - Principais Indicadores Utilizados)

Frequência de Análise dos Indicadores

A frequência de análise dos indicadores financeiros é um aspecto essencial para manter o controle sobre as finanças. O Gráfico 7 indica que 80% das empresas realizam essa análise mensalmente. Essa periodicidade reflete um equilíbrio adequado entre monitoramento contínuo e recursos limitados, característica comum em micro e pequenas empresas.

7. Com que frequência sua empresa analisa os seus indicadores financeiros?
10 respostas

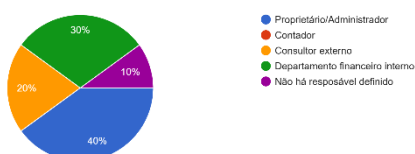


(Gráfico 7 - Frequência de Análise dos Indicadores)

Responsabilidade pela Gestão dos Indicadores

Em 40% das empresas o proprietário ou administrador é o responsável pela gestão dos indicadores financeiros, enquanto em 30% dos casos o departamento financeiro assume essa função, como representa o gráfico 8. Esses dados reforçam a necessidade de um acompanhamento próximo, particularmente em empresas menores, onde o gestor principal geralmente está envolvido em múltiplas funções.

8. Quem é o responsável pela gestão dos indicadores financeiros na sua empresa?
10 respostas

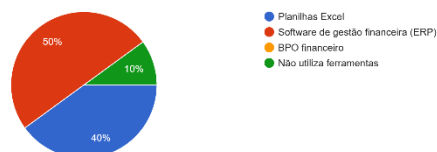


(Gráfico 8 - Responsáveis pela Gestão dos Indicadores)

Ferramentas Utilizadas

Cerca de 40% das empresas entrevistadas ainda dependem de planilhas para monitorar os seus indicadores financeiros, enquanto 50% já utilizam algum tipo de software de gestão, e as outras 10% não fazem o uso de nenhuma ferramenta. Isso demonstra que, embora o uso de tecnologia esteja presente, a dependência de planilhas pode ser uma limitação em termos de automação e precisão.

9. Quais ferramentas ou softwares sua empresa utiliza para acompanhar os indicadores financeiros?
10 respostas

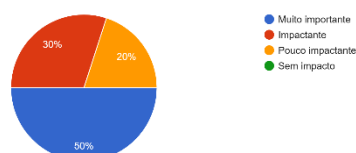


(Gráfico 9 - Ferramentas utilizadas)

Percepção sobre o Impacto dos Indicadores Financeiros

A maioria dos respondentes considera os indicadores financeiros como muito importantes (50%) ou impactantes (30%) para a gestão do negócio. Isso reflete uma percepção positiva sobre o valor dos indicadores para identificar problemas e oportunidades, o que demonstra uma compreensão do papel estratégico dessas métricas.

10. Qual a percepção que você tem sobre o impacto dos indicadores financeiros na identificação de problemas e oportunidades na organização?
10 respostas



(Gráfico 10 - Impacto Percebido dos Indicadores)

Principais Desafios na Gestão de Indicadores

O Gráfico 11 ilustra os principais desafios enfrentados pelas empresas na gestão dos indicadores financeiros. A falta de conhecimento técnico e a carência de ferramentas adequadas foram destacadas como as principais barreiras. Isso demonstra uma oportunidade para capacitação e maior acesso a recursos que simplifiquem o uso de indicadores financeiros, facilitando a tomada de decisão.

11. Quais os principais desafios que a sua empresa enfrenta na gestão de indicadores financeiros?
(Marque todos que se aplicam)
10 respostas

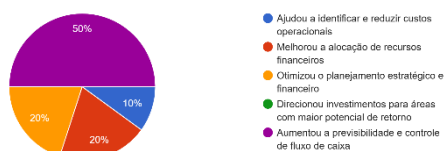


(Gráfico 11 - Principais Desafios na Gestão de Indicadores)

Contribuição dos Indicadores para a Tomada de Decisão

Por fim, o Gráfico 12 indica que o uso dos indicadores ajudou as empresas a identificar e reduzir custos operacionais (10%), melhorar a alocação de recursos financeiros (50%) e otimizar o planejamento estratégico e financeiro (20%). Isso demonstra que os indicadores financeiros, quando bem aplicados, contribuem diretamente para uma gestão mais eficiente e estratégica.

12. Como a gestão e a análise de indicadores financeiros, contribuiu para decisões mais assertivas em sua empresa?
10 respostas



(Gráfico 12 – Contribuição dos indicadores financeiros)

Considerações Finais:

Baseado no presente estudo observa-se a importância das informações obtidas para uma micro e pequena empresa em seu processo de gestão, haja visto que a maioria dos empresários valorizam a aplicação e a análise dos indicadores financeiros para a obtenção de uma visão clara e sistêmica da saúde financeira e da sustentabilidade da mesma em um mercado cada

Referências:

- COSTA, André L.; SILVA, Fernanda R. **Aplicação de KPIs em Empresas de Tecnologia no Brasil: Um Estudo de Caso**. *Revista de Gestão e Negócios*, v. 22, n. 3, p. 120-135, 2020.
- ECKERSO, W. W. **Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- GITMAN, L. J. (2014). **Princípios de administração financeira** (13ª ed.). São Paulo: Pearson.
- GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Principles of Managerial Finance**. 13th ed. Boston: Pearson, 2012.

vez mais competitivo.

Entretanto embora as micro e pequenas empresas reconheçam a importância dos indicadores financeiros, muitos gestores ainda enfrentam desafios em relação ao conhecimento técnico e ao tempo para análise, além da necessidade de ferramentas mais automatizadas, limitando assim o uso eficaz dos indicadores como suporte para uma gestão financeira estratégica.

Assim o investimento em capacitação gerencial, voltados a finanças poderiam melhorar a qualificação técnica dos gestores, na utilização de ferramentas que automatizem a análise financeira e integrem informações que poderão auxiliá-los nas tomadas de decisões de forma mais assertiva. Considerando que a gestão de indicadores financeiros oferece à microempresa a capacidade de realizar um planejamento mais assertivo, antecipando problemas e tomando decisões com base em dados, o que proporciona maior previsibilidade para o fluxo de caixa, investimentos futuros e estratégias de crescimento.

Ressalta também que a falta de uma gestão eficaz dos indicadores financeiros pode impactar negativamente as micro e pequenas empresas, dificultando a avaliação da saúde financeira e a tomada de decisões informadas, podendo resultar em problemas como fluxo de caixa desorganizado, custos elevados, falhas na previsão de receitas e dificuldades em identificar oportunidades de crescimento. Sem uma gestão financeira estratégica, a empresa perde a capacidade de antecipar riscos, como a falta de liquidez, o que pode levar a crises financeiras.

Assim, a gestão estratégica dos indicadores financeiros não é apenas uma ferramenta de controle, mas um diferencial competitivo fundamental para garantir o crescimento sustentável e a adaptação das micro e pequenas empresas em um cenário de constantes mudanças econômicas e de mercado.

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.** Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.** Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.** Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: **A literature review and research agenda.** International Journal of Operations & Production Management, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.
- OLIVEIRA, Carlos; SILVA, João. **Indicadores de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas: Aplicações e Desafios.** Revista Brasileira de Gestão e Negócios, v. 22, n. 3, p.45-60, 2020.
- PARMENTER, David. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.** 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.
- RICHARD, Pierre J.; DEVINNEY, Timothy M.; YIP, George S.; JOHNSON, Gerry. **Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice.**Journal of Management, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Corporate Finance.**10th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013.
- SILVA, Carlos A.; SANTOS, João B. **Gestão Financeira em Empresas Brasileiras: Práticas e Desafios.** Revista Brasileira de Finanças, v. 17, n. 2, p. 211-230, 2019.
- SILVA, José A.; ALMEIDA, Maria R. **Avaliação de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras.** Revista de Administração Contemporânea, v. 22, n. 1, p. 123-140, 2018