



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



POLIANA MARTINS

**ANÁLISE DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
PROPOSTOS PELA LITERATURA CIENTÍFICA PARA PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2017

POLIANA MARTINS

**ANÁLISE DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
PROPOSTOS PELA LITERATURA CIENTÍFICA PARA PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr Sandro César Bortoluzzi

PATO BRANCO

2017



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Pato Branco
Curso de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Monografia

**“Análise dos Indicadores de Avaliação de Desempenho Propostos pela
Literatura Científica para Pequenas e Médias Empresas”**

Nome do aluno: **Poliana Martins**

Esta monografia de especialização foi apresentada às 19 horas, no dia 21 de fevereiro de 2017, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

APROVADA

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi
Orientador

Prof. Me. Oldair Roberto Giasson
Avaliador - UTFPR

Prof. Dr. Eliandro Schvirck
Avaliador UTFPR

Dedico este trabalho a meus pais Ivânio e Elivani e a minha irmã Fabiana, por me incentivarem a nunca desistir dos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por tudo que me concedeu, pela fé e motivação para seguir em frente.

Aos meus pais Ivânio, Elivani e minha irmã Fabiana, por todo amor, carinho, incentivo, compreensão e dedicação, que foram essenciais para concluir essa caminhada com determinação.

Ao meu orientador Sandro Cesár Bortoluzzi, por todos os ensinamentos, disponibilidade e receptividade, durante a realização deste trabalho e também a todos os professores do curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira.

Aos colegas de turma, pela troca de experiências e momentos compartilhados que tornaram essa caminhada muito mais agradável.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram para minha formação.

Muito obrigada!!

RESUMO

MARTINS, Poliana. Análise dos Indicadores de Avaliação de Desempenho Propostos pela Literatura Científica para Pequenas e Médias Empresas. 2016. Número de folhas 42. Monografia (Especialização Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

O objetivo principal deste estudo consiste em identificar os indicadores de avaliação de desempenho propostos pela literatura científica para pequenas e médias empresas nas bases de dados Spell e Scielo. Para isto desenvolveu-se um estudo descritivo e exploratório, qualitativo e quantitativo, caracterizado como bibliográfico, o universo da pesquisa foi de 12 artigos. Em relação à análise de conteúdo, os indicadores foram divididos em duas grandes categorias: financeiros e não-financeiros. No levantamento observou-se 87 indicadores diferentes. No que diz respeito a maior quantidade de indicadores utilizados nas subcategorias, a que teve maior quantidade foi a de vendas com 10 indicadores, o que pode significar que as pequenas e médias empresas estão mais concentradas em elaborar estratégias de vendas de seus produtos ou serviços, em seguida tem-se as subcategorias de planejamento e produtividade cada uma com 8 indicadores de desempenho. Observou-se que as pequenas e médias empresas fazem mais uso de indicadores não-financeiros. O presente estudo auxiliará pesquisadores e acadêmicos no estudo sobre o tema e também gestores de pequenas e médias empresas na identificação de indicadores de avaliação de desempenho operacional para as empresas

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Pequenas e médias empresas. Bibliografia. Indicadores.

ABSTRACT

MARTINS, Poliana. Analysis of the Performance Evaluation Indicators Proposed by the Scientific Literature for Small and Medium Enterprises. 2016. Number of sheets 42. Monograph (Specialization Accounting and Financial Management). Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2016.

The main objective of this study consisting of identifying the performance evaluation indicators proposed by the scientific literature for small and medium enterprises in the Spell and Scielo databases. For this, a descriptive and exploratory, qualitative and quantitative study was developed, characterized as bibliographical, the universe of the research was 12 articles. In terms of content analysis, the indicators were divided into two large categories: financial and non-financial. In the survey 87 different indicators were observed. With regard to the greater number of indicators used in the subcategories, the one with the highest quantity was sales with 10 indicators, which may mean that small and medium-sized enterprises are more focused on developing sales strategies for their products or services, then we have the planning and productivity subcategories each with 8 performance indicators. It was noted that small and medium-sized enterprises make more use of non-financial indicators. The present study will help researchers and academics in the study on the subject and also managers of small and medium enterprises in the identification of indicators of evaluation of operational performance for companies.

Keywords: Performance Evaluation. Small and medium enterprises. Bibliography. Indicators.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Caracterização do porte de empresas baseado na receita bruta anual	16
Quadro 02 – Objetivos e principais resultados dos artigos do portfólio bibliográfico.	19
Quadro 03 – Indicadores de gestão de dívida	26
Quadro 04 – Indicadores de faturamento	27
Quadro 05 – Indicadores de lucratividade e rentabilidade	28
Quadro 06 – Indicadores de publicidade	29
Quadro 07 – Indicadores de setor	29
Quadro 08 – Indicadores de acompanhamento de vendas	30
Quadro 09 – Indicadores de fidelização	31
Quadro 10 – Indicadores de reclamações	31
Quadro 11 – Indicadores de planejamento	32
Quadro 12 – Indicadores de produtividade e estoque	33
Quadro 13 – Indicadores de qualidade	34
Quadro 14 – Indicadores de custos	35
Quadro 15 – Indicadores de <i>turnover</i> e absenteísmo	35
Quadro 16 – Indicadores de promoção e carreira	36
Quadro 17 – Indicadores de treinamento e motivação	36

LISTA DE ABREVIATURAS

AD	Avaliação de Desempenho
APL	Arranjo Produtivo Local
BSC	Balanced Scorecard
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
ID	Indicadores de Desempenho
MCDA	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão
MCDA-C	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
SMD	Sistema de Medição de Desempenho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	10
1.2 PROBLEMA DE PÉSQUSA.....	11
1.3 OBJETIVO GERAL.....	11
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	12
1.6 DELIMITAÇÃO.....	13
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE DESEMPENHO.....	14
2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	16
2.3 ESTUDOS PRECEDENTES.....	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	22
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	22
3.2 PROCEDIMENTOS PARA CHEGAR AO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO.....	23
3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS INDICADORES.....	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
4.1 INDICADORES PROPOSTOS PELA LITERATURA.....	26
4.1.1 Indicadores Financeiros.....	26
4.1.2 Indicadores não-financeiros.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	38
REFERÊNCIAS	39

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo se ocupará em apresentar (i) contextualização; (ii) problema de pesquisa; (iii) objetivo geral; (iv) objetivos específicos; (v) justificativa e relevância; (vi) delimitação e (vii) estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas últimas décadas a medição de desempenho tem ganhado importância dentro das organizações. Mesmo tendo seus alicerces na contabilidade e aplicada principalmente no processo de manufatura, atualmente tem papel fundamental, pois fornece informações cruciais para o gerenciamento das atividades organizacionais (SOUZA e CORREA, 2014).

Zago *et al.* (2008) afirmam que o ato de avaliar consiste na análise e julgamento de certo fato, ideia, objetivo e na tomada de decisão sobre determinada situação. Desta forma, as organizações procuram por meio da avaliação de desempenho (AD), monitorar suas atividades com a finalidade de verificar a repercussão de suas atitudes em relação aos clientes e a própria concorrência, demonstrando a necessidade de encontrar outras formas de se diferenciarem no mercado.

Identificar e definir o que vai ser medido e avaliado nas diferentes atividades realizadas por uma organização não é uma tarefa fácil. Para determinar quais medidas que devem ser realizadas depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, da importância em relação às metas pré-estabelecidas pela empresa e da expectativa de uso gerencial posterior dos dados (CALLADO; CALLADO e ALMEIDA, 2006).

Os mesmos autores ainda afirmam que as medidas de desempenho devem ser utilizadas com foco posterior na análise desses dados, por ter como objetivo, entre outras coisas, integrar as diferentes áreas de atuação da organização, pelo motivo de que os dados retirados de uma determinada área podem ser importantes

para outra, além disso, todos os dados de uma avaliação devem ser essenciais para os gestores.

Deste modo, o ato ou ação de gerenciar uma organização requer um processo de avaliação de seu desempenho, mesmo que seja de modo informal, considerando que a melhoria do desempenho organizacional passou a ser o foco diário de profissionais que exercem funções de liderança, a adoção de avaliação se tornou indispensável na atualidade (DUTRA, 2005).

A partir disso, existe a necessidade de uma maior conscientização e qualificação gerencial de todos os gestores em especial dos gestores das pequenas e médias empresas (PMEs) quanto ao gerenciamento das organizações, pois a aplicação de ferramentas de avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas pode contribuir para melhorar as atividades e os processos internos e mantê-las por mais tempo no mercado (NASCIMENTO *et al*, 2013).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir do contexto apresentado, surge a pergunta de pesquisa que orienta a presente monografia: Quais são os indicadores de Avaliação de Desempenho (AD) propostos pela literatura científica para PMEs?

1.3 OBJETIVO GERAL

Com a finalidade de responder a pergunta de pesquisa, o objetivo principal deste trabalho consiste em identificar os indicadores de AD propostos pela literatura científica para PMEs nas bases de dados Spell (Scientific Periodicals Electronic Library) e Scielo (Scientific Electronic Library Online).

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) selecionar os artigos publicados sobre o tema nas bases de dados Spell e Scielo; (ii) identificar os indicadores de desempenho (ID) utilizados pelos autores; (iii) analisar os ID nas categorias financeiros e não-financeiros.

1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O presente estudo apresenta um levantamento sobre os ID propostos pela literatura para PMEs, observando quais indicadores estão sendo mais utilizados para a avaliação de tais empresas. Desta forma, poderá orientar acadêmicos e pesquisadores em estudos sobre o tema, bem como, os gestores na utilização de ID para a AD.

A pesquisa tem sua relevância e justificativa em apresentar contribuições teóricas e práticas. A contribuição teórica é demonstrada por apresentar um processo padronizado de busca de artigos científicos publicados nas bases de dados Spell e Scielo. Ademais, essa revisão da literatura é realizada por levantamento da situação atual da literatura sobre ID em PMEs, deste modo, é possível identificar quais indicadores estão sendo mais utilizados pelas empresas e também verificar lacunas sobre o que já foi publicado.

Quanto à contribuição prática do presente estudo, esta justificada para o gerenciamento das organizações, uma vez que, proporciona aos gestores interessados no tema de AD para PMEs a literatura relevante sobre os ID, o que proporciona fazer uso de novos ID para a melhoria da gestão das empresas.

1.6 DELIMITAÇÃO

Em relação à delimitação o presente estudo utilizou de análise bibliográfica nas seguintes bases de dados Spell e Scielo. Este estudo não restringiu o tempo de busca nas bases de dados. A análise de conteúdo ocorreu por meio do portfólio bibliográfico formado pelos artigos selecionados na análise bibliográfica.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta monografia é composta por os seguintes capítulos (i) introdução; (ii) referencial teórico; (iii) metodologia da pesquisa; (iv) resultados da pesquisa; (v) considerações finais e por fim, as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo será dividida em três seções (i) Avaliação de desempenho organizacional e indicadores de desempenho; (ii) Pequenas e médias empresas; (iii) Estudos procedentes.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE DESEMPENHO

A prática da avaliação de desempenho, no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o homem. Sendo compreendida como a análise e da percepção sobre a natureza, sobre o mundo e sobre as ações humanas, sendo assim, a base para a apreciação de um fato, uma ideia, um objetivo ou de um resultado e também o embasamento para a tomada de decisões sobre qualquer situação que envolva uma escolha (PEREIRA, 2014).

O mesmo autor ainda afirma que, acertos e desacertos, conquistas e perdas, progresso e imobilidade, paz e guerra, riqueza e pobreza, criatividade e imitação, ou seja, todos os contrastes da vida humana são em decorrência de julgamentos firmados e de decisões assumidas, originários de um processo de avaliação.

Existem várias definições sobre avaliação de desempenho organizacional na literatura, cabe destacar a filiação teórica adotada para a presente monografia. Avaliação de Desempenho organizacional é um processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos de um determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de uma organização (ENSLIN; ENSLIN, 2009, *apud* VALMORBIDA *et al*, 2012).

A aplicação de um sistema de avaliação de desempenho nas organizações precisa ser orientada por alguns princípios básicos para proporcionar os benefícios almejados, desta maneira, deve englobar o alcance de metas e objetivos, concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho, ser aceita por todos os envolvidos e também ser utilizadas para melhorar a produtividade da organização (DIAS; CÂMARA; NASCIMENTO, 2003).

Neste âmbito, uma avaliação válida e legítima deve procurar saber: (i) o que vai ser avaliado, conhecer o objeto da avaliação, abrangendo sua identidade, cultura, as instâncias que respondem pelo objetivo principal que vai ser avaliado, o que resulta nos objetivos a serem pesquisados; (ii) como vai ser procedida a avaliação, para identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para avaliação do contexto em um todo, que possibilita a identificação do perfil do desempenho do objeto avaliado; (iii) como conduzir ao gerenciamento interno, com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas, recomendar ações de aperfeiçoamento, promovendo desta forma, a alavancagem do desempenho organizacional (IGARASHI; ENSSLIN, 2006).

Para realizar a avaliação de desempenho, as organizações fazem uso de indicadores, estes são determinados de acordo com o ramo de atuação de cada empresa, os indicadores estabelecem métricas comparáveis e mensuráveis. Entretanto, os indicadores de desempenho utilizados pelas organizações vêm sendo aprimorados ao longo do tempo, passado de indicadores exclusivamente financeiros a indicadores analisados sob uma perspectiva sistêmica (ZAGO *et al*, 2008).

Uma característica que deve ser levada em consideração para a construção dos indicadores é a congruência (harmonia) dos indicadores, ou seja, devem respeitar os demais objetivos da organização. Indicadores incongruentes podem levar o gestor a tomar decisões errôneas, por exemplo, um indicador para aumentar o lucro a curto prazo pode ser interessante em primeiro momento, porém parece não ser uma boa estratégia para garantir que a organização seja sustentável a longo prazo (MERCHANT, 2006, *apud* NASCIMENTO *et al*, 2011).

Os autores ainda colocam que, os indicadores devem ser acurados e resumem-se em precisão e objetividade, ou seja, precisam ser compreensíveis, o gestor precisa conhecer o que esta mensurando, também deve ter uma relação que compense custo *versus* benefício, de forma que o custo para a realização da mensuração seja menor que os benefícios trazidos pelo indicador de seu monitoramento.

2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), por meio do Pronunciamento Técnico PME – Contabilidade para pequenas e médias empresas descreve pequenas e médias empresas como empresas que: (i) não têm obrigação pública de prestação de contas; (ii) elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos, por exemplo: proprietários que não estão envolvidos diretamente na administração do negócio, credores existentes em potenciais e agências de avaliação de crédito.

Diversos aspectos podem ser observados na distinção entre uma pequena ou média empresa de uma unidade empresarial de maior dimensão. Para fazer o enquadramento de uma pequena ou média empresa pode ser levado em considerações aspectos quantitativos e qualitativos. Os aspectos quantitativos são identificados com: número de funcionários, faturamento, valor do ativo imobilizado, calculo do valor adicionado etc. Já os aspectos qualitativos são o uso predominante de trabalho dos proprietários ou familiares, centralização do processo decisório, ausência de planejamento, entre outros (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2010).

Uma das formas mais comuns de caracterizar uma pequena ou média empresa é utilizando a receita bruta anual auferida no ano anterior como base para a faixa de enquadramento. Essa caracterização serve de base principalmente para definir o regime tributário e fazer apuração de imposto. O Quadro 01 demonstra essa caracterização.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Quadro 01 – Caracterização do porte de empresas baseado na receita bruta anual
Fonte: Sítio BNDES.

Neste contexto, os estudos que fazem parte do portfólio bibliográfico, aplicaram suas pesquisas em empresas que possuem o faturamento anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões. Desta forma, torna-se possível identificar quais são as características destas empresas, suas dificuldades de sobrevivência, dificuldades de gestão entre outros aspectos.

As PMEs são semelhantes às empresas de maior porte, pois também envolvem pessoas, desempenham papéis específicos, se organizam a partir de conhecimentos adquiridos. Contudo, as PMEs não são empresas em miniatura, pois possuem determinadas características, estruturas e forma de atuação diferenciadas das empresas de maior porte (ZICA; MARTINS, 2008).

As PMEs, pela forma que estão estruturadas e também pelo modo com que são gerenciadas, acabam sendo muito vulneráveis às mudanças do ambiente, por esse motivo necessitam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem melhorar o processo de tomada de decisões (OTTOBONI; PAMPLONA, 2003).

Deste modo, é notório saber que a falta do uso de métodos administrativos eficazes no gerenciamento dos negócios tem dificultado o crescimento dessas empresas, pois o gerenciamento das PMEs, em muitos casos é feito de forma indutiva, poucas empresas têm uma forma de análise dos dados com vista no planejamento e apoio a tomada de decisão (LIMA; IMONIANA, 2008).

A carência de conhecimento gerencial por parte dos gestores tem sido um dos principais fatores de mortalidade das PMEs, de modo que, a falta de ferramentas para avaliar o desempenho organizacional faz com que os gestores não conheçam a sua organização e acabem tomando decisões erradas ou até mesmo não visualizem novas oportunidades de negócios, que podem passar despercebidas por não possuírem as informações necessárias para o melhor gerenciamento dos negócios (NASCIMENTO *et al*, 2013).

2.3 ESTUDOS PRECEDENTES

Por meio da revisão bibliográfica realizada nas bases de dados Spell e Sciello, sobre a utilização de avaliação de desempenho em PMEs foi possível identificar artigos com esse foco. O Quadro 02 demonstra os objetivos, principais resultados, autores e ano de publicação, dos trabalhos.

Objetivo	Principais resultados	Autores Ano
Sugerir um modelo de avaliação de desempenho global de empresas de desenvolvimento de software de entretenimento ou videogames e filmes de animação de pequeno e médio porte.	Os resultados mostraram que foi possível propor e validar um modelo de avaliação global de desempenho, que pode ser implementado ou adaptado, conforme a necessidade do segmento da Indústria Criativa.	Cardoso e Guimarães (2014)
Propor um modelo de AD no qual seja flexível e adaptável à realidade das PMEs, partindo-se do referencial teórico de diversos modelos e suas respectivas comparações.	O modelo MADE-O, foi o modelo que segundo os critérios de três diferentes autores, melhor se enquadrou para as necessidades das PMEs, por isso foi utilizado como base para a construção do modelo com adaptações dos modelos Balanced Scorecard (BSC) e IPMS.	Passos e Spers (2014)
Analisar a viabilidade de aplicação do planejamento estratégico com base no BSC em uma pequena empresa de segurança.	Por meio da análise dos dados foi identificado que há mais fatores convergentes do que divergentes entre as experiências de planejamento estratégico e o BSC. As divergências mais significativas são a falta de definição de indicadores de desempenho, mensuração de resultados e vinculação de recompensas suscita a falta de comprometimento das equipes.	Souza e Marinho (2014)
Propor um modelo, utilizando a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA), que auxilie o gestor financeiro de PMEs na escolha de estrutura de capital mais adequada a empresa.	Como resultado, construiu-se um modelo que pode ser utilizado pelas pequenas e médias empresas para tomar decisões sobre estrutura de capital.	LIMA <i>et al</i> (2012)
Elaborar uma proposta metodológica, sob a ótica construtivista, que permita construir modelos para avaliar empresas de pequeno porte no Brasil, com base nas percepções e juízos de valor do investidor.	Pelos estudos conclui-se que o método proposto mais adequado considerou tanto os aspectos objetivos quanto os subjetivos, no processo de avaliação de empresas de pequeno porte, tratando de forma adequada com esse problema complexo que envolve múltiplos atores e objetivos conflitantes.	Pereira (2011)
Identificar indicadores de desempenho, baseados na metodologia do BSC, aplicados a uma pequena empresa do ramo de equipamentos do Rio Grande do Sul.	Constatou-se que a aplicação do modelo proposto poderá contribuir e alavancar os processos de negócios-chave, monitorar o desempenho, traçar diretrizes que proporcionem vantagens competitivas mais eficazes.	Camboin <i>et al</i> (2011)
Construir um modelo de AD para área de mercado de uma média empresa industrial, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão construtivista (MCDA-C)	Como resultado, constatou-se que o modelo de AD construído para a área de mercado é composto por 08 indicadores financeiros (tangíveis) e 39 indicadores não financeiros (intangíveis) que respondem pelo desempenho da empresa.	Bortoluzzi <i>et al</i> (2010)
Identificar os fatores críticos do processo de produção de esquis de madeira em uma empresa de pequeno porte, utilizando a metodologia análise do modo de falhas e efeitos FMEA	Foram identificados 24 modelos de falha e todos foram considerados críticos, sendo analisados e monitorados, observando-se que existe potencial de melhoria no processo analisado.	Matos e Milan (2009)
Propor um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) que dê suporte ao processo de gestão de desempenho do APL.	Os resultados demonstram que a medição de desempenho integrada a um processo sistemático de melhoria contínua promove a gestão colaborativa, aprimora o processo de tomada de decisão ou coordenação das ações	Galdamez; Carpinetti e Gerolamo

	planejadas pelas instituições, empresas e outros órgãos que fazem parte dos APLs.	(2009).
Aplicar o BSC na avaliação de desempenho da logística empresarial de uma distribuidora de bebidas de pequeno porte localizada no interior do Mato Grosso.	Pôde-se constatar que, com a utilização do modelo proposto a empresa conseguirá avaliar seus processos de negócio-chave e monitorar seu desempenho, traçando diretrizes que lhe proporcionem vantagem competitiva sustentada no mercado.	Zago <i>et al</i> (2008)
Avaliar o desempenho das médias e pequenas empresas de construção civil que utilizam critérios de medição e sistemas de indicadores em relação aquelas que não utilizam, confrontando os resultados obtidos nas dimensões: finanças, recursos humanos mercado e produção.	Com os resultados observou-se que PMEs com critérios de medição e sistemas de indicadores estão mais preparadas para as mudanças que agitam o ambiente de negócios, além de utilizar melhor os indicadores e tem uma melhor percepção do ambiente externo.	Mello; Amorim e Bandeira (2008)
Apresentar um estudo de caso de implantação do BSC em uma pequena empresa de serviços de consultoria.	Com os resultados foi percebido que a correlação entre os indicadores influencia a execução e os resultados do BSC, portanto, o entendimento das relações existentes entre as medidas de desempenho é de fundamental importância, para garantir a execução dos objetivos estratégicos.	Gasparetto <i>et al</i> (2007)

Quadro 02 – Objetivos e principais resultados dos artigos do portfólio bibliográfico.

Fonte: Adaptado de Bortoluzzi *et al*, 2011.

O trabalho de Cardoso e Guimarães (2014) se propôs em analisar o ambiente interno, a indústria criativa e modelos que atualmente são usados para fazer a avaliação global de desempenho. Dessa forma, foi elaborado um modelo de avaliação global de desempenho para a empresa 44 Toons, cuja aplicação pode ser ampliada para outras empresas do mesmo setor de atuação.

Para Passos e Spers (2014), os principais modelos de AD organizacional mais encontrados na literatura não apresentam em sua estrutura uma adaptação interessante para as PMEs, dadas as especificações destas empresas, deste modo, o modelo MADE-O proposto por Correa (1986), foi o modelo que segundo o critério de três diferentes autores, melhor se enquadrava para as necessidades das PMEs.

Entretanto, Souza e Marinho (2014), demonstram por meio de uma análise de viabilidade que é possível implantar o desenvolvimento estratégico de uma pequena empresa de segurança, baseado no BSC. O estudo também se refere que o fato que a viabilidade e a implantação do BSC não será decisiva para o sucesso da empresa, pois atuando como gerenciador da estratégia o BSC facilitará sua implementação, mas as características de competitividade e efetividade são inerentes à estratégia e são fruto da capacidade de entendimento dos seus gestores.

Lima *et al* (2012), colocam que a MCDA foi escolhida para tratar da gestão de estrutura de capital para pequenas e médias empresas, por ser uma ferramenta que

leva em consideração as percepções dos decisores, suas convicções e valores individuais, em um determinado contexto decisório. Os autores também pontuam que é importante a busca pelo conhecimento teórico da estrutura de capital, bem como, pela forma de financiamento que mais de adequada às necessidades das PMEs.

Pereira (2011) utilizou a MCDA-C, como instrumento para a construção do modelo, por ser uma metodologia que considera como importante em um processo de avaliação de desempenho, os aspectos julgados relevantes pelo decisor. Logo, o estudo propõe a apoiar a decisão e não deve ser utilizada como propósito prescritivo ou normativo, uma vez que, mudando o decisor, mudam os valores e também podem mudar o resultado das avaliações.

O estudo feito por Camboin *et al* (2011) fez uso da metodologia BSC em uma empresa de equipamentos, com aplicação do método a organização terá condições de mensurar dados ainda não explorados, o que trará vantagem competitiva. Durante a estruturação do BSC a empresa passará por um desafio, levando em consideração que a cultura é muito forte, o que significa que existe resistência à mudança, desta forma será necessário investir tempo com sensibilização dos envolvidos para garantir o sucesso do método que será implantado.

Bortoluzzi *et al* (2010) utilizaram a metodologia MCDA-C para construir um modelo de AD para área de mercado de uma média empresa industrial, em resumo o modelo foi construído por meio de entrevistas com o decisor e pela análise de documentos internos da empresa como: planejamento estratégico, planos de ações, relatórios contábeis e operacionais.

A pesquisa realizada por Matos e Milan (2009), utilizou a metodologia análise do modo de falhas e efeitos FMEA, em uma empresa de pequeno porte, como a empresa não possuía nenhum tipo de indicador ao longo do processo, foram criados inicialmente indicadores de fácil compreensão e monitoramento. O processo de aprimoramento dos indicadores deve ser contínuo e sempre desse ser realizado pela própria equipe por meio de realização de reuniões periódicas de análise crítica, com base nesses indicadores, é possível implementar o processo de melhoria contínua no processo produtivo.

Galdamez, Carpinetti e Gerolamo (2009) colocam que, o sistema de medição de desempenho ajudou a direcionar os recursos humanos disponíveis para as áreas críticas ou lacunas de desempenho identificadas nas PMEs e dos próprios APLs.

Haja vista que, para implantar a propostas é necessário desenvolver um trabalho extenso e de longo prazo com os agentes locais e PMEs do APL. Para isso, é necessário disponibilizar uma quantidade de recursos financeiros e uma infraestrutura adequada para desenvolver o projeto nas organizações.

No estudo realizado por Zago *et al* (2008) pode-se verificar a amplitude da metodologia BSC e também a sinergia das atividades realizadas pela organização, mesmo sendo uma empresa distribuidora de bebidas, cujas as atividades estão centradas na logística. Constatou-se também que o BSC pode ser utilizado por empresas menores, uma vez que permite a organização verificar seu posicionamento e redirecionar seus esforços.

No estudo de Mello; Amorim e Bandeira (2008) foi observado que, a utilização de indicadores de qualidade e produtividade para AD e melhoria dos processos é incipiente na construção civil. A implantação de sistemas de indicadores é dificultada por fatores característicos do setor como: caráter nômade, produtos únicos e não seriados, mão de obra de baixa capacitação etc. No entanto, conforme os resultados positivos forem sendo conhecidos, espera-se uma melhor propagação do uso de sistemas de indicadores.

Gasparetto *et al* (2007) coloca que, as dificuldades encontradas para a implantação do BSC em uma empresa de serviços, foram minimizadas em decorrência de que os colaboradores já possuem conhecimento sobre os principais conceitos do planejamento estratégico, isso facilitou a implantação do BSC, garantindo maior aderência e comprometimento dos colaboradores em função da estratégia estabelecida.

Diante do exposto, pode ser observado que as pequenas e médias empresas objetos dos estudos procedentes na literatura científica, sobre avaliação de desempenho, a metodologia mais utilizada é o BSC, as hipóteses sobre a maior utilização desta metodologia pode ser em decorrência de ser a mais conhecida pelos gestores e também por abranger o planejamento estratégico das organizações.

O BSC é uma metodologia que agrega uma gama equilibrada de indicadores permitindo aos gestores ter uma visualização da organização sob inúmeras perspectivas, o que permite a tradução e a implementação da estratégia. Por meio desta ferramenta é possível concentrar esforços e objetivos pela melhoria contínua e pela construção de um planejamento eficiente (FERNANDES; FURTADO; FERREIRA, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A seção da metodologia da pesquisa será subdividida em (i) enquadramento metodológico; (ii) processo de busca de artigos para formar o portfólio bibliográfico e (iii) procedimentos para análise dos indicadores.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. Conforme Gil (2008, p.28) a pesquisa descritiva apresenta as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e a pesquisa exploratória tem a finalidade de aprofundar o conhecimento sobre algo, pois explica a razão e o porquê das coisas.

Neste caso, o estudo apresenta as característica dos ID em PMEs por meio de um processo padronizado de coletas de dados para formar o portfólio bibliográfico e aprofundar o conhecimento sobre esse assunto, por esse motivo é considerada uma pesquisa descritiva e exploratória.

Em relação à abordagem do problema, caracteriza-se como pesquisa qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa é fundamentada na interpretação dos dados, incluindo análise das informações para identificar temas ou categorias e fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre o seu significado (WOLCOTT, 1994, *apud* CRESWELL, 2007 p.186). Considerado um estudo qualitativo pelo motivo de fazer uma análise interpretativa dos indicadores encontrados.

Contudo, também caracterizado como um estudo quantitativo na contagem do número de ocorrências de indicadores encontrados no portfólio bibliográfico. De acordo com Creswell (2007, p. 161) o levantamento dos dados oferece uma descrição numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma determinada população em amostra, diante dos resultados o pesquisador pode fazer argumentações a respeito da população e dos dados encontrados.

Caracterizada também como uma pesquisa bibliográfica, que são estudos desenvolvidos a partir de material anteriormente elaborado, construído principalmente de livros e artigos científicos, existem pesquisas desenvolvidas exclusivamente com fonte bibliográficas (Gil, 2008 p. 50). Este estudo optou por construir um portfólio bibliográfico de artigos sobre AD utilizados em PMEs.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA CHEGAR AO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Na Figura 01, está representado o processo para a coleta dos dados, nas bases de dados Spell e Scielo e os filtros utilizados para a composição do portfólio.

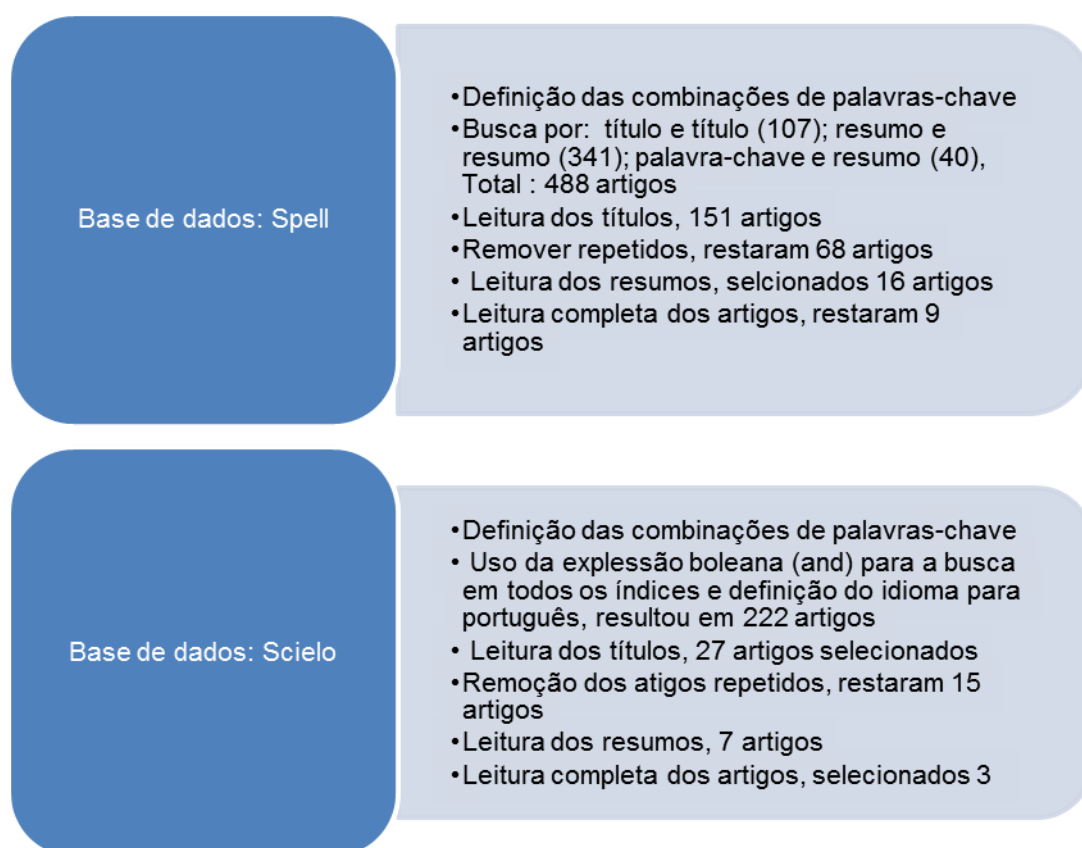


Figura 01 – Processo de coleta de dados
Fonte: Dados da pesquisa.

Para fazer a seleção dos artigos que compõe o portfólio, foram definidos dois grupos de palavras-chave, para fazer as combinações; Grupo 1: desempenho e avaliação; Grupo 2: PME, PMEs, pequena empresa, pequenas empresas, média

empresa, médias empresas, empresa de pequeno porte e empresas de pequeno porte.

Foram feitas buscas com todas as combinações entre os grupos 1 e 2: Desempenho + PME, Desempenho + PMEs, Desempenho + Pequena empresa, Desempenho + Pequenas empresas, Desempenho + Média empresa, Desempenho + Médias empresas, Desempenho + Empresa de pequeno porte, Desempenho + Empresas de pequeno porte, Avaliação + PME, Avaliação + PMEs, Avaliação + Pequena empresa, Avaliação + Pequenas empresas, Avaliação + Média empresa, Avaliação + Médias empresas, Avaliação + Empresa de pequeno porte e Avaliação + Empresas de pequeno porte.

Na base de dados Spell, foi selecionada a opção de busca avançada, utilizando as combinações de palavras, a busca foi feita de 3 maneiras: título e título (107 artigos) ; resumo e resumo (341) e palavra-chave e resumo (40), resultando em 488 artigos.

Realizado o processo de leitura dos títulos, foram selecionados 151 artigos, foi usada a ferramenta remover duplicatas do Excel com a finalidade de remover os artigos repetidos, sobraram 68 artigos, com a leitura dos resumos foram selecionados 16 artigos, após a leitura completa restaram 9 trabalhos alinhados com o tema de pesquisa.

Na base de dados Scielo foi selecionado o método de pesquisa integrada e idioma português, como essa base permite fazer a busca em todos os índices foi marcado essa opção e realizado o uso da expressão booleana *AND* nas combinações das palavras.

A pesquisa retornou com 222 artigos, após a leitura dos títulos foram selecionados 27 artigos, para remover os artigos repetidos foi realizado o uso da ferramenta remover duplicatas do excel, sobram 15 trabalhos, após a leitura dos resumos sobraram 6 artigos, com a leitura completa restaram 3 artigos alinhados com o tema de pesquisa.

Desta forma, o portfólio bibliográfico é composto por 9 artigos selecionados na base de dados Spell e 3 na base de dados Scielo, totalizando 12 artigos que propõe e/ou aplicam algum método de AD para PMEs.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS INDICADORES

Para fazer a análise dos indicadores encontrados nos artigos selecionados na etapa anterior, foi realizada a leitura do texto completo do artigo e seleção em uma planilha do Excel de todos os indicadores encontrados nos artigos. Após, consolidados nas categorias de indicadores financeiros e não-financeiros e subcategorias que foram criadas a partir da leitura dos artigos e associação de indicadores semelhantes e também com base no artigo de Mello, Amorin e Bandeira, 2008.

Os indicadores financeiros demonstram a capacidade da empresa quanto a sua liquidez, disposição de recursos para saldar as dívidas, endividamento da empresa, qual o retorno sobre os investimentos dos acionistas ou sócios, ou seja, esses índices evidenciam a lucratividade da empresa e servem de base para a tomada de decisões dos usuários (TEIXEIRA e MELO, 2011).

Deste modo, os indicadores financeiros encontrados nos artigos do portfolio bibliográfico foram agregados nas seguintes subcategorias: (i) gestão de dívida, (ii) faturamento e (iii) rentabilidade e lucratividade; onde foram analisados individualmente e interpretados por meio de comentários sobre a importância de cada indicador para as PMEs.

Quanto aos indicadores não-financeiros, estes são utilizados para avaliar alguns ativos intangíveis da organização, ou seja, são empregados para mensurar a eficiência operacional de suas atividades, as relações com seus clientes, avaliar o nível de satisfação e também é feita a avaliação da competência sob a forma de satisfação de retenção de funcionários (CELESTINO, 2003).

Ademais, após selecionados os indicadores não-financeiros do portfólio, estes foram agregados nas seguintes subcategorias: (i) mercado, (ii) clientes, (ii) produção e (iii) recursos humanos.

Por fim, os resultados encontrados com os indicadores, agregados em categorias, foram verificados a quantidade de ocorrência nos artigos também quais autores citaram tais indicadores. Por meio de quadros os indicadores foram analisados e interpretados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa seção se ocupará em abordar os resultados sobre os indicadores de AD propostos pela literatura para PMEs, nas seguintes seções (i) indicadores financeiros e (ii) indicadores não financeiros.

4.1 INDICADORES PROPOSTOS PELA LITERATURA

Os indicadores encontrados nos artigos foram divididos em duas grandes categorias: financeiros (gestão de dívida; faturamento; rentabilidade e lucratividade) e não-financeiros (mercado, clientes, produção, recursos humanos).

A seguir, os indicadores serão apresentados em quadros para melhor ilustração. Alguns estudos indicaram a fórmula para avaliar o indicador de desempenho, outros apenas pontuaram o que deve ser observado para avaliar o desempenho de PMEs. Os indicadores repetidos foram excluídos e os semelhantes agregados.

4.1.1 Indicadores Financeiros

Os indicadores financeiros apresentados nos estudos foram divididos nas seguintes subcategorias: (i) gestão de dívida, (ii) faturamento e (iii) rentabilidade e lucratividade.

No Quadro 03 estão apresentados os indicadores de gestão de dívida encontrados no portfólio.

Gestão de Dívida	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Endividamento	$(\text{Passivo circulante} + \text{exigível a longo prazo}) / \text{Ativo total}$	1	Mello; Amarin e Bandeira (2008)
% de financiamento por fonte e produto	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
Nível de acesso a fontes de financiamento por tipo de fonte	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)

Quadro 03 – Indicadores de gestão de dívida

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante que as empresas tenham uma boa gestão das suas dívidas, para poder verificar o grau de endividamento com a finalidade de saber o quanto a empresa necessita de financiamento de terceiros para conduzir os negócios.

A não observância desses fatores podem acarretar problemas financeiros ligados a aspectos como juros altos e falta de acesso a crédito, que acarretam diversos fatores nas empresas como a baixa produtividade, o que por sua vez dificulta a continuidade dos negócios. A avaliação desses fatores torna as organizações menos suscetíveis a imprevistos e também podem ser elaborados planos para a melhoria contínua e planejamento de dívidas adequado às necessidades (MELLO; AMORIN e BANDEIRA, 2008).

O Quadro 04 apresenta indicadores de faturamento.

Faturamento	Fórmula	Quant. Ocorrência	Autor (ano)
Preço médio de venda dos produtos (aumentar o valor de mercado)	Faturamento bruto/ n° de peças vendidas	1	Galdaméz; Carpinetti e Gerolamo (2009)
Faturamento por projeto	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
Aumento da receita	(Margem bruta - Crescimento da receita - Lucratividade por funcionário)	2	Camboin <i>et al.</i> (2011). Gasparetto <i>et al.</i> (2007)

Quadro 04 – Indicadores de faturamento

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dos indicadores de faturamento, pode ser verificado o quanto de receita a organização apresentou, por meio de suas vendas, esses indicadores tem sua importância voltada a criar estratégias de projeção de faturamento e metas de vendas e serviços.

Entretanto, deve ser levado em consideração que somente os indicadores de faturamento bruto de uma empresa, avaliados de forma individual, não representam necessariamente que a mesma possui um desempenho satisfatório ou que faz a utilização de um sistema de gestão eficiente, desta forma deve ser avaliado em conjunto com outros indicadores financeiros.

O Quadro 05 exhibe os indicadores de lucratividade e rentabilidade.

Lucratividade e Rentabilidade	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Crescer Seletivamente	$CS = \text{clientes conquistados (acum.)} / \text{total de clientes - alvo (plan)} \times 100$	1	Gasparetto <i>et al.</i> (2007)
Aumentar o Lucro	$AL = \text{Lucro (atual)} / \text{Lucro (plan)} \times 100$	1	Gasparetto <i>et al.</i> (2007)
Crescimento Sustentável	$CSU = \text{lucro} / \text{invest.} \times \text{taxa atrativ.} \times 1,05^n \times X$	1	Gasparetto <i>et al.</i> (2007)
Lucratividade das PME's (aumentar o ganho obtido sobre a receita bruta das empresas)	Lucro líquido/ receita total da empresa	1	Galdaméz; Carpinetti e Gerolamo (2009)
Lucratividade	Valor agregado/Área construída	2	De Lima <i>et al.</i> (2012). Mello; Amorin e Bandeira (2008)
Royalties/projeto	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
ROI por tipo de projeto	$(\text{Lucro do investimento} - \text{Custo do investimento}) / \text{Custo do investimento}$	1	Cardoso e Guimarães (2014)

Quadro 05 – Indicadores de lucratividade e rentabilidade

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores de lucratividade evidenciam o ganho obtido através de vendas e serviços prestados pela empresa, ou seja, se as atividades desenvolvidas pela empresa estão sendo suficientes para pagar os custos e despesas e ainda gerar lucro.

Indicadores de rentabilidade evidenciam o retorno do investimento realizado pela organização, é importante calcular a rentabilidade para saber se o investimento vale a pena. Os sócios/acionistas podem calcular o retorno do investimento feito na empresa por meio do ROI, que é a relação entre o valor ganho ou perdido por meio de um investimento realizado, no caso de sócios o valor do capital investido na empresa.

4.1.2 Indicadores não-financeiros

Diante dos ID não-financeiros encontrados nos artigos, foi possível separá-los nas categorias de mercado, clientes, produção e recursos humanos.

Os indicadores de mercado apresentam a posição da organização frente ao mercado, mostrando o quanto à empresa é reconhecida por meio da publicidade e

como esta colocada no setor. Desta forma os indicadores de mercado formam 2 sub categorias: publicidade e Setor.

No Quadro 06 estão expostos os indicadores de publicidade.

Publicidade	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Melhorar Canais de Comunicação	$MC = \text{novos canais comun. (acum)} / \text{canais comunic. (plan)} \times 100$	2	Cardoso e Guimarães (2014). Gasparetto <i>et al.</i> (2007)
Audiência (TV aberta)	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
Número de temporadas de exibição de séries	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
Número de Prêmios Internacionais recebidos	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
Aparições na Mídia	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)

Quadro 06 – Indicadores de publicidade

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores de publicidade oferecem para as empresas uma visão de como seus produtos ou serviços são conhecidos pelos consumidores. O estudo de Cardoso e Guimarães (2014), que trata de uma indústria criativa de videogames de animação, afirma que a eficácia criativa leva a organização a ter melhor resultado econômico-financeiro e visibilidade, cabe salientar que alguns produtos não proporcionam resultado financeiro, porém geram visibilidade para a empresa por meio da publicidade dos mesmos, abrindo “portas” para novos negócios.

No Quadro 07 estão apresentados os indicadores de setor.

Setor	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Índice de participação de mercado	$(\text{Faturamento} / \text{Mercado total do setor}) \times 100$	1	Mello; Amorin e Baideira (2008)
Porcentagem de empresas envolvidas nas ações de cooperação (aumentar o número de participantes)	Total de PME's que participam de ações coletivas/total de PME's do APL	1	Galdámez; Carpinetti e Gerolano (2009)
Aumentar Eficiência nos Projetos	$EP = \text{total de proj. concluídos no prazo} / \text{total de projetos encerrados} / 100$	1	Gasparetto <i>et al.</i> (2007)
Consolidar Parceiros de Negócio	$CP = \text{parcerias firmadas} / \text{parcerias planejadas} \times 100$	1	Gasparetto <i>et al.</i> (2007)
Perspectiva de crescimento	Não apresenta	1	De Lima <i>et al.</i> (2012)
Número de novas marcas criadas por projeto	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)

Quadro 07 – Indicadores de setor

Fonte: Dados da pesquisa.

O setor de atuação das organizações pode ter seus indicadores voltados à participação que a organização possui no setor em que atua, de forma que pode planejar o crescimento desta participação através da consolidação de parceiros nos negócios, bem como melhorar a sua rentabilidade com a cooperação entre as empresas do mesmo setor, formando arranjos produtivos locais.

A cooperação entre empresas é um instrumento que proporciona incorporar as PMEs em uma rede, por meio de ciclo de inovações, tecnologias e também permite a melhoria dos resultados das empresas, com o planejamento de ações de melhoria contínua para o setor ou identificação de lacunas de desempenho que podem ser melhoradas (GALDÁMEZ; CARPINETTI e GEROLAMO, 2009).

Os clientes são parte importante nas organizações, pois são através deles que as empresas continuam atuando no mercado. Avaliar se os clientes estão sendo bem atendidos, com entregas em dia, reclamações prontamente atendidas entre outros, se torna crucial para que o cliente esteja satisfeito com suas escolhas e volte a adquirir novos produtos. No que diz respeito aos indicadores de clientes, tem-se as subcategorias: acompanhamento de vendas, fidelização e reclamações.

O Quadro 08 exhibe os indicadores de acompanhamento de vendas.

Acompanhamento de vendas	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Acompanhamento	% de clientes que realizam compras e a empresa faz contato pós-venda (com prazo igual ou inferior a 3 dias após o cliente ter recebido a mercadoria) no último trimestre	1	Bortoluzzi; Ensslin e Ensslin (2010)
Entregas no prazo	Número de pedidos atendidos no prazo / número total de pedidos recebidos no período * 100%	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Tempo de ciclo do pedido	Data de entrega do pedido – data de solicitação pelo cliente	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Atendimento de pedidos	Quantidade de pedidos atendidos prontamente ÷ total de pedidos recebidos x 100%	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Número de produtos pedido (média)	Total de linhas separadas ÷ total de pedidos emitidos	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Pedidos por hora	Número total de pedidos separados ÷ total de horas disponíveis	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Velocidade de vendas	(Total de unidades vendidas (m2)/ Total de unidades disponíveis para venda (m2)) x 100	1	Mello; Amorin e Bandeira (2008)
Tempo de entrega (do depósito até o cliente)	Horas utilizadas na entrega ÷ número de unidades entregues no dia	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Aprimorar o tempo do pedido	Tempo médio de entrega - Índice de entregas satisfatórias -	1	Camboin <i>et al.</i> (2011)
Tempo médio de atraso	Não apresenta	1	Camboin <i>et al.</i> (2011)

Quadro 08 – Indicadores de acompanhamento de vendas

Fonte: Dados da pesquisa.

No processo de venda é importante ter ID com a finalidade de acompanhar o desenvolvimento do processo do pedido até a entrega ao cliente, à organização pode verificar se pode melhorar o tempo do pedido, das vendas e também das entregas, de forma que esse processo se torne satisfatório ao cliente e ágil para a empresa.

Os indicadores de fidelização estão apresentados no Quadro 09.

Fidelização	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Fidelização do cliente	Retorno à empresa e Índice de satisfação	1	Camboim <i>et al.</i> (2011)
Entrada de novos clientes	Média de novos clientes por ano - Percentual de respostas dos clientes	1	Camboim <i>et al.</i> (2011)
Reter Clientes- Alvo	CA = tot. clientes - alvo retorno (acum)/ total de clientes - alvo (acum) X 100	1	Gasparetto <i>et al.</i> (2007)
Índice de satisfação do cliente	(Número de reclamações de clientes usuários/número total de unidades) x 100	2	Gasparetto <i>et al.</i> (2007). Mello; Amorin e Bandeira (2008)

Quadro 09 – Indicadores de fidelização

Fonte: Dados da pesquisa.

A elaboração de estratégias para a fidelização do cliente traz benefícios como a satisfação e o retorno a empresa, divulgação dos produtos ou serviços para clientes futuros, o que garante a continuidade das negociações da empresa e o crescimento das vendas.

Conforme Camboim *et al.* (2011) o relacionamento com os clientes deve ser tratado com a devida importância, uma vez que eles são o combustível para que a organização continue operando no mercado, olhar para esta perspectiva com a devida estima trará grandes benefícios para a empresa.

No Quadro 10 traz os indicadores de reclamações.

Reclamações	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Demanda atendida	Quantidade de vezes que o cliente tentou devolver o produto e a empresa aceitou no último ano	1	Bortoluzzi; Ensslin e Ensslin (2010)
Respostas e reclamações	% de reclamações realizadas pelos clientes no último trimestre em relação ao número de reclamações atendidas	1	Bortoluzzi; Ensslin e Ensslin (2010)
Reclamações dos clientes	Número de reclamações / número total de pedidos atendidos no período * 100%	1	Zago <i>et al.</i> (2008)

Quadro 10 – Indicadores de reclamações

Fonte: Dados da pesquisa.

As organizações devem estabelecer regras para devoluções ou reclamações dos seus produtos ou serviços, para que possam prestar a assistência necessária e solucionar os problemas decorrentes de reclamações de acordo com o prazo estabelecido na venda. De forma que, também deve avaliar as reclamações em seus processos buscando sempre a melhoria e satisfação dos clientes.

Zago *et al.* (2008), afirmam que o desempenho das atividades de logísticas com enfoque externo, deve abranger as entregas realizadas dentro do prazo pelo distribuidor, as devoluções de produtos e o número de reclamações recebidas com base na soma de pedidos realizados.

O processo de produção de uma empresa é a parte responsável por desenvolver produtos a partir das matérias-primas e insumos, desenvolver indicadores para avaliar o processo produtivo é de grande valia, para verificar a eficiência do processo diante do planejamento, se os estoques estão de acordo com o necessário e também se pode ser mantido a qualidade e reduzir os custos.

Os indicadores de produção foram divididos em: planejamento, produtividade e estoque, qualidade e custos.

No Quadro 11 estão exibidos os indicadores de planejamento encontrados no portfólio bibliográfico.

Planejamento	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Eficiência do planejamento produtivo	(Tempo real de realização da obra/ tempo planejado de realização da obra) x 100	1	Mello; Amorim e Bandeira (2008)
Valor adicionado pelas pessoas ocupadas	Valor adicionado/nº de pessoas	1	Galdámez; Carpinetti e Gerolamo (2009)
Projeto	Erros de projeto (% erros mês-1) - Retrabalho (número de visitas projeto-1)	1	Matos e Millan (2009)
% de projetos concluídos no tempo planejado	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
% de etapas de projeto concluídas no tempo planejado	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
Número pessoas por projeto	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
Número de horas de projeto/nova tecnologia	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
Nível de atualização tecnológica	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)

Quadro 11 – Indicadores de planejamento
Fonte: Dados da pesquisa.

O planejamento da produção é utilizado para o gerenciamento das atividades de produção, de forma, a saber, o que vai ser produzido, a quantidade de pessoas ocupadas no projeto e a quantidade de horas necessárias para o desenvolvimento do processo.

A implantação e utilização de indicadores de planejamento pelas PMEs é uma necessidade, para que possibilite à melhoria contínua e aprimoramento dos processos. Quando não há meios de medir os processos, verificar as diferenças entre o planejado e o executado e nem quantificar os ganhos de produtividade e qualidade obtidos, fica complicado manter um planejamento das atividades (MELLO; AMORIN e BANDEIRA, 2008).

O Quadro 12 se ocupa em apresentar os indicadores de produtividade e de estoques.

Produtividade/estoque	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Índice de produtividade	Número de homens hora utilizados (em 1 ano)/m ² produzido (em 1 ano)	1	Mello; Amorim e Bandeira (2008)
Produtividade do funcionário por coleção (melhorar a produtividade)	Pares produzidos no período T/ pessoas ocupadas no período T	2	Galdámez; Carpinetti e Gerolamo (2009). Cardoso E Guimarães (2014)
Giro dos estoques	Receita operacional líquida ÷ saldo médio do estoque	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Avarias no estoque	Valor total de avarias ÷ valor total do estoque x 100%	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Acuracidade dos saldos dos estoques	Quantidade de itens com saldo correto ÷ quantidade de itens verificados x 100%	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Obsolescência do estoque (prod. vencidos)	Quantidade de itens obsoletos ÷ quantidade total de itens x 100%	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Utilização dos espaços de estocagem	Espaço utilizado ÷ espaço disponível total (incluindo áreas de circulação) x 100%	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Capacidade potencial de produção	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)

Quadro 12 – Indicadores de produtividade e estoque

Fonte: Dados da pesquisa.

Controlar o estoque é importante dentro de uma empresa, visto que, se não houver o controle correto pode ocorrer de os produtos se tornarem obsoletos, superlotar os almoxarifados e até mesmo perder vendas. Desta forma, é

imprescindível ter indicadores que mostrem a capacidade de produção da empresa e também a utilização dos espaços de estocagem de acordo com a necessidade de estoque.

Também é essencial, que seja verificado os períodos de sazonalidade do ano, ou seja, períodos de alta e baixa procura pelos produtos, devem ser elaboradas estratégias para que o estoque esteja de acordo com a procura pelo mercado consumidor.

No Quadro 13 é possível visualizar os indicadores de qualidade.

Qualidade	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Índice de qualidade do produto	$\text{Número de atendimentos (90 dias após entrega ao usuário)} / \text{Total de m2 construído}$	2	Mello; Amorin e Bandeira (2008). Cardoso e Guimarães (2014)
Retornos e devoluções	$\text{Número de produtos devolvidos e/ou retornados} \div \text{número total de produtos expedidos no período} \times 100\%$	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Número de retrabalho por etapa	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
Desenvolver Proficiência Tecnológica	$\text{PT} = \text{orçam. de infra tecnol. (executado)} / \text{orçam. de infra tecnol. (plan)} / 100$	1	Zago <i>et al.</i> (2008)
Rapidez assistência técnicas	% de solicitação de assistência técnicas atendidos em prazo igual ou inferior a 48 horas	1	Bortoluzzi; Ensslin e Ensslin (2010)
Qualidade da assistência técnica	Número de vezes em que a assistência técnica foi chamada novamente pelo cliente tendo em vista que a primeira não atendeu no último trimestre	1	Bortoluzzi; Ensslin e Ensslin (2010)

Quadro 13 – Indicadores de qualidade

Fonte: Dados da pesquisa.

A gestão da qualidade esta associada ao valor agregado aos produtos ou serviços que a organização oferece, como produto diferenciado, melhor que o dos concorrentes. O número de retornos e devoluções de produtos pode indicar se a qualidade esta satisfazendo a necessidade do cliente, a qualidade da assistência técnica também apresenta se o serviço esta sendo prestado de maneira eficiente.

As empresas devem possuir um sistema de gestão de qualidade eficaz, que permita adquirir vantagens competitivas que as diferenciem no mercado, possuir um bom sistema de gestão da qualidade é uma necessidade vital das empresas, por meio desse sistema é possível fortalecer os métodos gerenciais das empresas (MELLO; AMORIN e BANDEIRA 2008).

O Quadro 14 apresenta os indicadores de custos.

Custos	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Compra coletiva de fibra	Soma do pedido realizado pelas PMEs do projeto	2	Camboin <i>et al.</i> (2011). Galdámez; Carpinetti e Gerolamo (2009)
Custo de movimentação e armazenagem próprias	Custo de movimentação e armazenagem próprias ÷ receita operacional líquida x 100% (Valor ocupado pela área de armazenagem)	1	Zago <i>et al.</i> (2008)

Quadro 14 – Indicadores de custos

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas devem se preocupar cada vez mais em fazer uma boa gestão dos custos gerados na produção, administração e serviços. Quando não tem uma boa gestão de custos à empresa pode acabar cobrando valores que não condizem com a realidade do produto prejudicando assim sua margem de lucro, volume de vendas e até a continuidade dos negócios.

Com a finalidade de aprimorar os processos internos das empresas, os indicadores de recursos humanos oferecem uma visão de como esta sendo o desempenho dos colaboradores dentro da organização.

Os indicadores de Recursos humanos foram subdivididos em: *turnover* e absenteísmo; promoção e carreira; treinamento e motivação.

Os indicadores de *turnover* e absenteísmo estão apresentados no Quadro 15.

Turnover e Absenteísmo	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Índice de rotatividade	$\frac{((\text{número de funcionários admitidos} + \text{demitidos})/2) / \text{Efetivo médio}}{1} \times 100$	1	Mello; Amarin e Bandeira (2008)
Índice de absenteísmo	$\frac{\text{Total mensal de faltas não justificadas (em horas)}}{\text{Total mensal de horas}}$	2	Mello; Amarin e Bandeira (2008). Cardoso e Guimarães (2014)
Taxa de frequência de acidentes	$\frac{\Sigma \text{ número de horas mensais de pessoal afastado mais de um dia}}{\Sigma \text{ total de horas trabalhadas por todos os funcionários MOD}} \times 100$	1	Mello; Amarin e Bandeira (2008)

Quadro 15 – Indicadores de *turnover* e absenteísmo

Fonte: Dados da pesquisa.

O *turnover* e o absenteísmo quando ignorados podem interferir nos resultados da organização. Ter uma rotatividade alta entre os colaboradores é negativo não apenas pelo valor de contratações e desligamentos, mas também pelas lacunas de continuidade de trabalho entre uma contratação e outra.

É importante que a organização elabore estratégias para conter o *turnover* e o absenteísmo, podendo ser em formas de incentivos positivos ou negativos, plano de promoção e carreira e também trabalhando a motivação e o treinamento dos colaboradores.

No Quadro 16 é possível visualizar os indicadores de promoção e carreira.

Promoção e Carreira	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Riqueza criada por empregado	Valor agregado/Número médio de empregados	1	Mello; Amarin e Bandeira (2008)
Salário médio por nível e setor	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
Porcentagem de empregados promovidos	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
Porcentagem de contratações externas para cargos de chefia	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
% de empregados em funções administrativas	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)
% de empregados em funções de desenvolvimento	Não apresenta	1	Cardoso e Guimarães (2014)

Quadro 16 – Indicadores de promoção e carreira

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores de promoção e carreira estabelecem medidas para verificar a porcentagem de empregados promovidos e também o salário médio comparado com o setor da empresa. Cabe à empresa estabelecer critérios para a promoção dos empregados como, por exemplo: quantidade de anos trabalhados, desempenho produtivo, metas atingidas entre outros.

O Quadro 17 apresenta os indicadores de treinamento e motivação encontrados no portfólio bibliográfico.

Treinamento e Motivação	Fórmula	Quant. ocorrência	Autor (ano)
Percentual de treinamento	$(\sum \text{número de horas dedicadas ao treinamento} / \sum \text{número de horas trabalhadas}) \times 100$	2	Mello; Amarin e Bandeira (2008). Camboin <i>et al</i> (2011)
Pessoas qualificadas (capacitar à mão-de-obra local)	Pessoas treinadas no projeto APL	1	Galdaméz; Carpinetti e Gerolamo (2009)
Captar Talentos Humanos	Novos colaboradores (acum.) / necessidade novos col. (6) X100	1	Gasparetto <i>et al</i> (2007)
Motivação dos funcionários	Índice de comprometimento	1	Camboin <i>et al</i> (2011)
Desenvolver Cultura de Desempenho	Metas alcançadas/metras do período x100	1	Gasparetto <i>et al</i> (2007)

Quadro 17 – Indicadores de treinamento e motivação

Fonte: Dados da pesquisa.

Camboin *et al.* (2011), afirmam que diante de colaboradores motivados a empresa terá bom desempenho nos processos internos, clientes satisfeitos e retorno financeiro desejado. A motivação proporciona ao funcionário a importância que ele tem para a organização, ou seja, local onde ele é ouvido e suas sugestões são compreendidas como ferramentas para o alcance dos objetivos da empresa.

Os mesmos autores ainda colocam que o investimento em treinamento e desenvolvimento é importante para o desempenho dos colaboradores em suas funções, uma vez que o incentivo a aprendizagem e o reconhecimento do trabalho são impulsionadores de uma atividade bem cumprida e alinhada às estratégias da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O presente estudo teve como objetivo geral identificar os indicadores de AD propostos pela literatura científica para PMEs nas bases de dados Spell e Scielo.

No levantamento foram encontrados 87 indicadores de AD diferentes, no que diz respeito a maior quantidade de indicadores utilizados nas subcategorias, a que apresentou foi a de vendas com 10 indicadores, o que pode significar com base nos artigos estudados que as PMEs estão mais concentradas em elaborar estratégias de vendas de seus produtos ou serviços, em seguida tem-se as subcategorias de planejamento e produtividade cada uma com 8 ID.

Cabe destacar que, o estudo que possui maior quantidade de indicadores que é o dos autores Cardoso e Guimarães (2014), não apresenta nenhuma fórmula para chegar ao resultado do indicador. Os indicadores deste estudo são apenas pontuais no que deve ser observado, como por exemplo o indicador de número de pessoas por projeto, entretanto o estudo não coloca a quantidade ideal de pessoas por projeto, o que pode não ser tão eficiente para o gestor, pois ele não saberá se esta sendo suficiente essa quantidade de pessoas para desenvolver tal projeto.

Por meio da análise de conteúdo foi possível verificar que os indicadores mais utilizados pelas empresas são os não-financeiros, os quais pontuam o que deve ser levado em consideração na gestão das empresas nas áreas de mercado, clientes, produção e recursos humanos.

A utilização de indicadores de AD pelas PMEs ajuda a monitorar os processos e mensurar a eficiência da empresa, melhorando desta forma, a gestão. Através desse estudo, acadêmicos, pesquisadores e gestores de PMEs podem observar os indicadores utilizados pela literatura, de forma que podem ser aplicados em futuras pesquisas ou na AD organizacional das empresas.

A presente pesquisa tem contribuindo para o estudo sobre AD em PMEs, através deste estudo bibliográfico que buscou apresentar quais são os ID mais utilizados pela literatura.

A limitação da pesquisa foi a busca pelos artigos apenas nas bases de dados Spell e Scielo, desta forma sugere-se para pesquisas futuras a busca em outras bases de dados, congressos, teses, dissertações e livros.

REFERÊNCIAS

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. **Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: Estudo de Caso em uma Média Empresa Industrial**. R. bras. Gest. Neg., São Paulo, v 12, n. 37, p.452, out/dez 2010.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolin; LYRIO, Maurício Valconsello Leão; ENSSLIN, Leonardo. **Avaliação de Desempenho Econômico-Financeiro: Uma Proposta de Integração de Indicadores Contábeis Tradicionais por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)**. Revista Alcance - Eletrônica, Vol. 18 - n. 2 - p. 200-218 / abr-jun 2011.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>.

CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. **Utilização de Indicadores de Desempenho em Agroindústrias Paraibanas**. Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 44, 2006. Anais do XLIV SOBER. Fortaleza.

CAMBOIM, Vânia Santos da Cunha; AZEVEDO, Larissa Alves de; MACÊDO, Susie Alves Silva de; QUEIROZ, Jamerson Viegas; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira. **Diagnóstico para Implantação do *Balanced Scorecard*: Um estudo de Caso em uma Empresa de Pequeno Porte**. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 245-255, set./dez. 2011.

CARDOSO, Marcos Vinicius; GUIMARÃES Ricardo Galvão. **Modelo de Avaliação de Desempenho para Pmes de Desenvolvimento de Videojogos e Animação**. REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.19, n.5, p137-160, Nov. – Dez. 2014.

CELESTINO, Maxwell dos Santos. **Utilização de Indicadores Financeiros e Não-Financeiros na Gestão de Hotéis no Rio Grande do Norte: um estudo sob a ótica do *Balanced Scorecard***. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade de Brasília, 2003.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Disponível em: <http://static.cpc.mediatgroup.com.br/Documentos/392_CPC_PMEeGlossario_R1_rev%2011.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2016.

CRESWELL, John W, **Projeto de Pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Edição. São Paulo SP, Artmed Editora S.A., 2007.

DIAS, Andréia Lé; CÂMARA, Deise Silva; NASCIMENTO, Rita de oliveira do. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF**. Monografia (Especialização em Administração). Salvador, 2003.

DUTRA, Ademar. **Metodologias para Avaliar o Desempenho Organizacional: Revisão e Proposta de Uma Abordagem Multicritério.** Revista Contemporânea de Contabilidade, vol. 02, n. 03, Florianópolis: 2005.

FERNANDES, Alan Gabriel; Furtado, Renata Pedretti Moraes; FERREIRA, Patrícia Aparecida. **APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO AUXÍLIO À FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DAE/UFLA.** E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, Jan./Mar. 2016.

GALDÁMEZ, Edwin Vladimir Cardoza; CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Proposta de um Sistema de Avaliação do Desempenho para Arranjos Produtivos Locais.** Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 1, p. 133-151, jan.-mar. 2009.

GASPARETTO, Alex Sandro; TORRES, Alexandre Pavan; CUPERTINO, Cesar; SOUZA, Juliane Vieira de; Nascimento, Vanessa do; SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Implantação do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em Empresa de Consultoria.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.12, n.1, p.1, jan./abril, 2007.

GIL, Antonio Carlos, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª Edição, São Paulo SP, editora Atlas S.A., 2008.

IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa; ENSSLIN, Sandra Rolim. **Avaliação de Desempenho Institucional como Subsídio para o Gerenciamento Interno: Estudo de Caso no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal De Santa Catarina.** In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo. Anais. São Paulo: FEA-USP, 2006.

LIMA, Amadeu Nascimento. IMONIANA, Joshua Onome. **Um Estudo sobre a Importância do Uso das Ferramentas de Controle Gerencial nas Micro, Pequenas e Médias Empresas Industriais no Município de São Caetano do Sul.** Revista da Micro e Pequena Empresa, São Bernardo do Campo (SP), v. 2, n. 1, jan./abr. 2011.

LIMA, Marcus Vinicius Andrade de; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; LIMA, Mauricio Andrade de; PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Apoio Multicritério na Gestão da Estrutura de Capital de Pequenas e Médias Empresas.** Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 12, n. 3, p. 146-173, set./dez. 2012.

MATOS, Roselane Biangaman; MILAN, Marcos. **Aplicação sistêmica do modo de análise de falhas e efeitos (FMEA) para o desenvolvimento de indicadores de desempenho de empresas de pequeno porte.** Rev. Árvore vol.33 no.5 Viçosa, 2009.

MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; AMORIM, Sérgio Roberto Leusin de; BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello. **Um Sistema de Indicadores para**

Comparação entre Organizações: O Caso das Pequenas e Médias Empresas de Construção Civil. Gest. Prod., São Carlos, v. 15, n. 2, p. 261-274, maio-ago. 2008.

NASCIMENTO, Marcelo; HAUBERT, Fabricio Luís Colognese; FILARDI, Fernando; DE LIMA, Marcus Vinicius Andrade. **Avaliação de Desempenho de Micro e Pequenas Empresas Fundamentada na Metodologia MCDA-C na Cidade de Lages.** Future Studies Research Journal, São Paulo, v.5, n.2, pp. 79 – 112, Jul./Dez. 2013.

NASCIMENTO, Sabrina do; BORTOLUZZI, Sandro César; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sadra Rolin. **Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008.** R. Adm., São Paulo, v.46, n.4, p.373-391, out./nov./dez. 2011

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Proposta de Pesquisa para Avaliar a Necessidade de se Medir o Desempenho Financeiro das Micro e Pequenas Empresas.** In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, Salvador.

PASSOS, Carlos Augusto; SPERS, Renata Giovinazzo. **Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional para Pequenas e Médias Empresas.** Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE, 2014.

PEREIRA, Alonso Luiz. **A evolução da avaliação de desempenho nas organizações.** Periódico Científico Negócios em Projeção | v.5 | n.2, 2014.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **VALUATION – Uma Contribuição Multicritério às Empresas de Pequeno Porte.** R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte · v. 11 · n. 2 · p. 187-208 · abr./jun. 2011.

SOUZA, Antonia Egidia; CORREA, Hamilton Luiz; **Indicadores de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas.** RPCA Rio de Janeiro v. 8 n. 3 * jul./set. 2014 118-136.

SOUZA, Sionésio Correa de; MARINHO, Sidnei Vieira. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO NO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA PEQUENA EMPRESA DE SEGURANÇA.** Gestão & Planejamento, Salvador, v. 15, n. 2, p. 213-237, maio./ago. 2014.

TEIXEIRA, E. C. B.; MELO, A. M. de. **Índices-padrão de indicadores econômico financeiros das empresas de capital aberto do seguimento de construção civil integrantes do novo mercado.** Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, Florianópolis, 2011.

VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; BORTOLUZZI, Sandro César. **Avaliação de Desempenho Organizacional: Panorama das Publicações em Periódicos Nacionais.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, jul/dez 2012.

ZAGO, Camila Avozani.; ABREU, Leonor Farias; GRZEBIELUCKAS, Cleci.; BORNIA, Antonio Cezar. **Modelo de Avaliação de Desempenho Logístico com Base no *Balanced Scorecard* (BSC): Proposta para uma Pequena Empresa.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.2, n.1, p.19-37, 2008.

ZICA, Roberto Marinho Figueiroa; MARTINS, Henrique Cordeiro. **Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo.** Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, 2008.