

# A Utilização de Indicadores Como Suporte a Gestão Organizacional: Uma Proposta para Pequenas e Médias Organizações sob a Ótica Contábil

## The Use of Indicators to Support Organizational Management: A Proposal for Small and Medium-Sized Organizations from an Accounting Perspective

**Cláudio Sonáglio Albano** Doutor em Administração. Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – Brasil.  
<https://orcid.org/0000-0002-5614-6944> [claudioalbano@unipampa.edu.br](mailto:claudioalbano@unipampa.edu.br)

**Lorimar Francisco Munaretto** Doutor em Administração. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – Brasil.  
<https://orcid.org/0000-0001-6250-0340> [franciscomunaretto@gmail.com](mailto:franciscomunaretto@gmail.com)

**Cristiano de Mattos Garbin** Mestre em Administração. Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – Brasil.  
<https://orcid.org/0000-0001-7931-6806> [cristiano\\_garbin@yahoo.com.br](mailto:cristiano_garbin@yahoo.com.br)

**Vitoria Costa Affonso** Graduada em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – Brasil.  
<https://orcid.org/0000-0003-3967-1883> [affonsocvitoria@gmail.com](mailto:affonsocvitoria@gmail.com)

### RESUMO

As pequenas e médias organizações enfrentam muitas dificuldades de competição em seus contextos. Algumas ferramentas de gestão podem apoiar estas organizações, entre estas ferramentas está o uso de indicadores, em especial econômicos e financeiros. Assim, este trabalho teve como objetivo propor uma matriz de indicadores para pequenas e médias organizações. Para atender a este objetivo foi realizada uma revisão sistemática de literatura, quando se obteve uma matriz de indicadores. Esta matriz, por intermédio da técnica Delphi, foi submetida a rodadas de entrevistas com especialistas. Como principais resultados, pode-se destacar: embora existam diferenças entre a matriz resultante da revisão sistemática e a matriz resultante dos especialistas, existe uma grande similaridade entre estas matrizes com relação aos indicadores de liquidez e endividamento; existe uma forte presença/predominância de indicadores operacionais e, finalmente, com relação aos indicadores de rentabilidade uma forte preocupação com as margens de lucro.

**Palavras-chave:** Delphi; Indicadores Econômicos; Indicadores Financeiros; Pequenas e Médias Empresas.

### ABSTRACT

Small and medium-sized companies face many competition difficulties in their scenarios. Some management tools can support these organizations, and among these tools is the use of indicators, especially economic and financial. Thus, this work aimed to propose a matrix of indicators for small and medium-sized organizations. To achieve this objective, a systematic literature

review was carried out, resulting in a matrix of indicators. This matrix, developed through the Delphi technique, was subjected to rounds of interviews with experts. As main results, it can be highlighted: although there are differences between the matrix resulting from the systematic review and the matrix resulting from the specialists, there is a great similarity between these matrices regarding liquidity and indebtedness indicators, in both matrices; there is a strong presence/predominance of operational indicators and finally, about profitability indicators, a strong concern with profit margins.

**Keywords:** Delphi; Economic indicators; Financial indicators; Small and Medium Enterprises.

Recebido em 02/10/2023. Aprovado em 28/11/2023. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da APA.  
<https://doi.org/10.22279/navus.v13.1789>

## 1 INTRODUÇÃO

O acirramento da disputa por espaço nos mercados, impulsionado por diversos fatores, tais como o avanço tecnológico e a inovação, demanda que as organizações mantenham foco permanente no controle de suas operações e desempenho. Neste cenário as organizações devem se manter produtivas, eficientes e lucrativas, sendo importante estabelecer processos de gestão bem desenvolvidos, os quais demandam uma estrutura para o acompanhamento e o monitoramento de desempenho. Dessa forma, os processos organizacionais devem ser permanentemente revisitados, tendo como objetivo a adequação das atividades em função das novas exigências (Munaretto & Corrêa, 2016; Conceição et al., 2018).

As dificuldades desse novo cenário competitivo são ainda maiores para as pequenas e médias organizações (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2018). Uma série de características destas organizações, tais como: empreendimentos independentes, ou seja, não são filiais de outras empresas; baixo capital de giro; fraca estrutura organizacional; baixo conhecimento de técnicas e ferramentas de gestão por parte dos proprietários; pouco investimento em tecnologia, entre outros fragilizam estas organizações perante as demais para uma melhor competitividade (Zager et al., 2016; Bartik et al., 2020).

Visando contribuir para a mitigação dos problemas de gestão destas organizações, autores como Palhares et al. (2019) e Moura et al. (2019), propõem algumas ações, entre estas, que o controle da gestão pode ser realizado a partir da elaboração de quadro de indicadores econômicos e financeiros que possam fornecer informações acuradas e tempestivas.

Assim, a utilização de indicadores de desempenho, surge como uma ferramenta importante (Appelbaum et al., 2017). Diversos estudos demonstram quão amplo pode ser o espectro de contribuição da utilização de indicadores para maximizar as funções relacionadas à gestão e desempenho das organizações.

Entre estes estudos podemos citar: gestão do endividamento e solvência empresarial, conforme Scalzer et al. (2015); relacionados com governança corporativa, Mazzioni et al. (2015); impactos causados pela alteração ou inclusão de normas contábeis, estudos de Almeida e Ribeiro (2015) e Oliveira et al. (2018); e finalmente como base para a tomada de decisão de investimento conforme Lopes et al. (2016).

Diversas áreas de conhecimento podem subsidiar a utilização de indicadores, entre estas a Contabilidade. A busca pela melhoria das informações contábeis vem sendo discutida em diversos segmentos, sempre visando utilidade nos mais diversos processos decisórios (Perez et al., 2014). Para Fernandino et al. (2015), o investimento com foco no desenvolvimento dos processos de controle e análise das informações geradas pela contabilidade pode ser decisivo para uma organização. Assim, constata-se a valorização dessa área, que passa a atuar de forma estratégica nas organizações.

Pelo exposto até aqui, percebe-se o potencial que a adoção de um conjunto de indicadores suportado pelos princípios da área de conhecimento da Contabilidade, pode auxiliar os gestores na maximização dos resultados organizacionais. Assim, este trabalho tem como objetivo propor uma matriz de indicadores econômicos e financeiros aplicáveis à gestão de pequenas e médias organizações privadas, com fins lucrativos.

Para atender a este objetivo o trabalho fez uso dos resultados de uma revisão sistemática de literatura, que como resultado gerou um conjunto de indicadores. Esses foram posteriormente enviados para entrevistados, que por intermédio da utilização da técnica Delphi, puderam sugerir novos

indicadores, ratificar ou não os indicadores resultantes da revisão sistemática e finalmente, ao atingirem um consenso, propor uma matriz de indicadores.

Desta forma, o trabalho pretende contribuir com a área do mesmo ao propor uma matriz de indicadores econômicos e financeiros para gestão de pequenas e médias empresas, visando mitigar as eventuais dificuldades que estas enfrentam, em especial em seus processos de gestão. Justifica-se assim, a pertinência deste trabalho ao contribuir com as afirmações de autores citados anteriormente, que evidenciam que o uso de indicadores pode e deve contribuir para um melhor processo de gestão organizacional.

Para atingir seu objetivo, esse trabalho apresenta a seguinte estrutura: inicialmente apresentou-se a introdução e justificativa para o trabalho. A seguir, expõe-se o referencial teórico, na sequência são descritos os procedimentos metodológicos, realizados para a coleta e análise dos dados, posteriormente são apresentados os resultados, análises e discussões. Finalmente apresentam-se as conclusões do trabalho, limitações do mesmo e sugestões para futuros trabalhos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este tópico contém a base teórica que sustenta o desenvolvimento do trabalho. Inicialmente descrevem-se as dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas. Após, a contribuição dos indicadores de desempenho para a gestão organizacional, e finalmente conceitos relacionados a indicadores relacionados à contabilidade.

### **2.1 Pequenas e Médias Empresas**

Segundo dados do SEBRAE (2020), o Brasil tem aproximadamente 20 milhões de empresas, deste total a soma das micro, pequenas e médias empresas totaliza mais de 90% destas organizações. Representam cerca de 30% do Produto Interno Bruto brasileiro (PIB). Diante desta representatividade, no cenário do setor privado brasileiro, justifica-se lançar o olhar sobre algumas dificuldades e desafios para estas organizações.

Estas organizações, além de desempenharem um papel significativo na economia, contribuem para uma melhor distribuição de renda, favorecem a estabilidade e equidade social, tornando-se um setor importante para que as pessoas de baixa renda sobrevivam às dificuldades financeiras e para que possam competir no setor formal como proprietários em seu ramo de atividade (Galvão et al, 2020; Jamak et al., 2014).

Estas organizações, normalmente, têm algumas características em comum: baixo capital de giro; taxas elevadas de natalidade e de mortalidade; proprietários, sócios e membros da família apresentam-se como mão-de-obra ocupada nos negócios; tomada de decisão centralizada; difícil distinção, principalmente em termos contábeis e financeiros, da pessoa física e jurídica; contabilidade pouco adequada; mão-de-obra não qualificada ou pouco qualificada; pouco investimento em tecnologia; dificuldade de acesso à serviços financeiros, entre outros fatores que dificultam seus processos de gestão (Conceição et al., 2018).

Santini et al. (2015) e Roratto et al. (2017) afirmam que estas organizações tem alto risco de mortalidade empresarial nos três primeiros anos de atividades, afirmam que não há um motivo isolado que determine este risco, mas que o acúmulo das dificuldades internas, em especial de

conhecimento e ferramentas de gestão, aumentam as chances que o empreendimento encerre as suas atividades em curto período de existência.

Assim, estas organizações convivem com o risco de mortalidade precoce, de suas atividades. Desta forma, ofertar ferramentas que possam contribuir com uma melhor gestão pode contribuir para aumentar a possibilidade de sucesso destas organizações.

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

Conforme Roratto et al. (2017), a gestão organizacional não pode limitar-se a um objetivo específico, mas sim orientar os rumos da organização a partir dos ambientes internos e externos, tais como recursos operacionais, clientes, fornecedores, entre outros. Ao permitir que estratégias adequadas sejam planejadas, implementadas e monitoradas, os indicadores de desempenho são instrumentos de gestão essenciais, pois permitem, em especial, o processo de monitoramento dos resultados. Segundo Correa e Correa (2012), exatamente por permitirem o acompanhamento dos resultados, os indicadores revelam-se ferramenta importante para a gestão. Este fato permite, por exemplo, verificar se as metas estipuladas estão sendo alcançadas, possibilitando ajustes na estratégia da organização.

Ainda segundo estes autores, os indicadores de desempenho (também conhecidos como índices ou medidas de desempenho) podem ser definidos como métricas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações. Estes devem seguir alguns critérios de qualidade, como ser derivados de estratégias organizacionais, ser simples de entender e usar, ser relevante e pertencer a um ciclo completo de controle.

Para Montenegro et al. (2018), a existência de um sistema de indicadores possibilita que seja realizada uma análise criteriosa sobre a efetividade da gestão e conseqüentemente de seus resultados. A sistematização devidamente estruturada dos resultados com a utilização de indicadores possibilita ao gestor ponderar, sempre que necessário, com informações confiáveis, à medida que ocorrem mudanças entre o que foi delineado no planejamento e o que foi desempenhado.

Segundo Munaretto e Correa (2016), a finalidade de usar indicadores de desempenho é justificada pelos seguintes propósitos gerenciais: tomada de decisão; maior controle; monitorar sinais; educação e aprendizado e comunicação externa. Desta forma, é relevante a escolha dos indicadores adequados às características da organização de forma a permitir uma melhor tomada de decisão.

## **2.3 A Contabilidade e o uso de indicadores**

Alguns autores apresentam duas vertentes para a atuação da área contábil: a primeira relacionada ao controle do patrimônio da organização e a segunda voltada ao fluxo informacional, com o emprego de indicadores e análises gerenciais. Coerente a este pensamento, Rasoto (2012) defende que a contabilidade pode ser dividida em contabilidade financeira e contabilidade gerencial.

A contabilidade financeira por estar em consonância com os princípios legais, normas e convenções, serve ao público externo da organização, como fiscalização, acionistas e agências financiadoras. Já em relação à contabilidade gerencial, seu objetivo é suprir as necessidades internas, ou

seja, caracteriza-se como base informacional para o desenvolvimento de análises e à tomada de decisão.

Fica clara a contribuição que a contabilidade pode e deve ofertar para os gestores. Para autores como Marquezan et al. (2019), a contabilidade tem potencial para contribuir com a alta gestão da organização por intermédio de diversas formas, tais como: trocas dinâmicas de informações; controlar e acompanhar os processos da organização; viabilizar o uso de indicadores de desempenho, entre outras. Morante e Jorge (2018) defendem que algumas funções da contabilidade possibilitam o crescimento das atividades de controle da organização.

Dentre as contribuições postas acima fica evidente que o uso de alguns recursos da área contábil podem ser extremamente úteis para a gestão das organizações, entre estes podemos citar o uso de indicadores. Dessa forma, é importante organizar um sistema de indicadores que permita à gestão conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos por meio dos processos e operações. Este acompanhamento por métricas adequadas possibilita melhor suporte para apoiar a tomada de decisão, por intermédio de melhores informações e controles (Perez et al., 2014).

Portanto, informações confiáveis e úteis, apresentadas por meio de indicadores, são essenciais para melhorar o processo de tomada de decisão nas organizações. Diversos autores propõem indicadores e respectivas categorias e/ou divisões, relacionados com contabilidade.

**Tabela 1**

*Autores e respectivas propostas de categorias de indicadores*

Autores	Categorias/divisões indicadores - proposta
Assaf (2007)	Liquidez, atividade, endividamento e rentabilidade.
Morante e Jorge (2018)	Liquidez, operacionais, endividamento e lucratividade.
Nascimento e Reginato (2009)	Liquidez, atividade ou operacionais, estrutura de capital e de rentabilidade.
Iudícibus (2010)	Imobilização de capital, quocientes de cobertura total, rentabilidade, rotação de estoques.
Padoveze (2010)	Ciclos operacional, econômico e financeiro.
Rasoto (2012)	Liquidez, atividade, endividamento, lucratividade e rentabilidade.
Viceconti e Neves (2013)	Liquidez, operacionais, endividamento, lucratividade e rentabilidade.

Assim, a partir do demonstrado na Tabela 1, optou-se por abordar no trabalho os seguintes indicadores: operacionais, de lucratividade e rentabilidade, de endividamento e de liquidez, abordados na Tabela 2.

**Tabela 2**

*Grupo de indicadores, base para a revisão sistemática*

Grupo de Indicadores	Objetivo do grupo de indicadores
Operacionais	Indicar a eficiência operacional. Determina os prazos médios que a organização consegue transformar o caixa em produtos para a venda, os estoques em vendas e em recebimentos. Permite medir se a organização está

	produzindo resultados e o quanto está gastando para atingir estes resultados.
Lucratividade e Rentabilidade	Verificar o desempenho econômico e financeiro da organização. Permitem averiguar os resultados a partir de diferentes formas de avaliação, tais como vendas, ativos e patrimônio líquido. Em termos de sobrevivência da organização, os indicadores de rentabilidade são os que possibilitam melhor qualidade de informações.
Endividamento	Possibilitam acompanhar e controlar o nível de utilização dos recursos de terceiros para o andamento do ciclo operacional. A utilização de recursos de terceiros, desde que realizada de forma planejada, pode também trazer benefícios à gestão econômica e financeira da organização.
Liquidez	Avaliar o desempenho financeiro de curto prazo. Verificar a capacidade da organização em honrar seus compromissos com terceiros. Capacidade de converter ativos em recursos monetários.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conjunto de procedimentos metodológicos está dividido em duas etapas: a) revisão sistemática de literatura; b) aplicação da técnica Delphi. A primeira foi realizada com objetivo de identificar uma base de indicadores econômicos e financeiros a partir de estudos publicados em periódicos brasileiros. A segunda etapa teve como objetivo validar esta base de indicadores junto a profissionais que atuam em atividades relacionadas ao contexto de pequenas e médias empresas.

#### 3.1 Revisão Sistemática de Literatura

A revisão sistemática da literatura, segundo Dresch et al. (2015), consiste em uma etapa fundamental da condução de trabalhos acadêmicos. São estudos secundários utilizados para mapear, avaliar e consolidar os resultados de estudos primários sobre determinado assunto ou tema.

Com relação à delimitação do período de cinco anos, é reconhecido por alguns autores, tais como Ferreira et al. (2012), que a produção científica de uma determinada área do conhecimento reflete o seu estado da arte, sendo importante delimitar um "horizonte temporal" para a busca deste estado da arte.

A escolha de revistas e/ou periódicos com sistema de classificação (Qualis/Capes) A1, A2, B1 e B2, é justificada por que estes extratos são os mais valorizados e pontuados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Na Tabela 3 é apresentado o protocolo da revisão sistemática da literatura utilizado neste trabalho.

**Tabela 3**

*Protocolo da revisão sistemática da literatura utilizado neste trabalho*

Critérios	Descrição
-----------	-----------

Framework conceitual	Esta revisão sistemática tem como problema central: identificar, em estudos publicados em periódicos brasileiros, indicadores econômicos e financeiros aplicáveis à gestão de organizações privadas, com fins lucrativos.
Contexto	Indicadores econômicos e financeiros utilizados em organizações privadas no Brasil.
Horizonte	Estudos publicados entre junho de 2014 e junho de 2019.
Idiomas	Português
Critérios de busca	Revistas/periódicos Qualis/Capes A1, A2, B1 e B2
Termos de busca	(indicador* OR índice* OR indice*)
Fontes de busca	Periódicos Capes da área de avaliação em administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo.

A revisão sistemática foi dividida em três atividades: (i) seleção dos periódicos; (ii) seleção dos artigos a serem estudados; e finalmente (iii) seleção dos indicadores. Na Tabela 4 apresenta-se a descrição destas atividades, os períodos em que foram desenvolvidas e os filtros de pesquisa utilizados.

**Tabela 4**

*Síntese das Atividades Realizadas*

Atividades	Período	Filtros Aplicados
Seleção dos periódicos	Agosto e setembro de 2020	Qualis/Capes A1, A2, B1 e B2. Periódicos Capes da área de avaliação em administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo. Foco em periódicos da área de ciências contábeis.
Seleção dos trabalhos	Setembro até dezembro de 2020	Palavras-chave: indicador* OR índice* OR indice*; idioma português; empresas privadas; últimos cinco anos.
Seleção dos indicadores	Dezembro de 2020 até fevereiro de 2021.	Somente indicadores utilizados na gestão de organizações privadas, com fins lucrativos, do ramo do comércio, indústria e/ou serviços. Excluídos os indicadores relacionados unicamente a outros segmentos. Exemplo: Bancos.

Os indicadores encontrados na revisão da literatura, referentes à Rentabilidade, foram os seguintes: Retorno sobre o Patrimônio Líquido; Retorno sobre o Ativo; Margem Líquida; Rentabilidade do Ativo; Rentabilidade do Capital Próprio; Margem Bruta; Margem Operacional; Rentabilidade sobre o Investimento; Margem EBITDA; Grau de Alavancagem Financeira; Grau de Alavancagem Operacional; LAJIR; LAJIDA; Margem de Contribuição; Margem Lajida; Margem Líquida; Rentabilidade do Ativo Operacional; Retorno sobre o Ativo; Sinal de Crescimento do Patrimônio Líquido e Sinal de Crescimento do Ativo.

Após a revisão de literatura os indicadores de Endividamento, foram os seguintes: Endividamento Geral; Composição do Endividamento; Participação do Capital de Terceiros; Imobilização do PL; Alavancagem; Endividamento de Longo

Prazo; Independência Financeira; Endividamento de Curto Prazo; Participação de Capitais de Terceiros sobre os Recursos Totais; Dívida Líquida/EBITDA; Endividamento Financeiro; Dívidas Bruta/ EBITDA; Garantia de Capital Próprio ao Capital de Terceiros; Dívidas Totais sobre Ativo; Dívida Total sobre Capital Total; Dívida Total sobre Patrimônio Líquido; Índice de Cobertura de Juros e Endividamento com Fornecedores.

Com relação aos indicadores de liquidez, após a etapa de revisão de literatura, estes foram os seguintes: Liquidez Corrente; Liquidez Geral; Liquidez Seca; Liquidez Imediata; Capital Circulante Líquido; Composição do Ativo; Representatividade de Ativos Intangíveis; Tangibilidade do Ativo e Grau de Liquidez Reduzida.

Os indicadores operacionais foram os seguintes: Crescimento de Vendas; Giro do Ativo Médio; Giro do Ativo; Prazo Médio de Contas a Pagar; Inadimplência; Representatividade do Estoque; Custo da Dívida; Rotação de Estoques; Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores; Prazo Médio de Recebimento; Giro das Contas a Receber; Custo Operacional; Prazo Médio de Estocagem; Ciclo Operacional; CPC - Custo por Clientes; Custo Unitário; Risco; Despesa Financeira; Taxa de Inadimplência; Faturamento por Funcionário; Representatividade do Contas a Receber e Faturamento por Produto.

Assim, tendo este conjunto de indicadores, foram realizados os procedimentos metodológicos, descritos a seguir.

### **3.2 Aplicação da Técnica Delphi**

A partir da lista dos indicadores obtidos na revisão da literatura, a próxima etapa foi utilizar a técnica Delphi, junto à profissionais vinculados ao contexto de médias e pequenas empresas, visando atingir um consenso entre os entrevistados, sobre quais os indicadores econômicos e financeiros, são mais adequados e/ou utilizados em pequenas e médias empresas privadas, com fins lucrativos. Importante esclarecer que na primeira rodada da técnica Delphi, os entrevistados puderam propor novos indicadores, sem conhecer os resultados da revisão da literatura.

A utilização da técnica Delphi visa melhorar a eficiência da pesquisa relacionada à previsão de eventos futuros e à estimativa de parâmetros desconhecidos. Sua aplicação consiste em uma série de questionários, respondidos por especialistas no contexto do trabalho (Kayo & Securato, 1997).

Para Munaretto et al. (2013), sua principal vantagem é que se demonstra uma técnica confiável para obter consenso por um grupo de especialistas, mas podemos ainda citar como vantagens: a econômica (baixo custo de aplicação), além de facilitar a transmissão do pensamento e evolução gradativa das opiniões. Ainda, segundo esses autores, as principais fragilidades deste método estão relacionadas à confiabilidade da expressão dos dados e à construção dos resultados obtidos com a coleta de diferentes fontes de informação e à generalização desses achados. Outra deficiência é a possibilidade de seleção de respondentes que não sejam especialistas representativos.

Não existe um consenso sobre o número de rodadas que devem ser realizadas, mas uma recomendação é que sejam realizadas até quatro rodadas, embora alguns autores recomendem três rodadas, ou até mesmo duas, desde que o consenso seja considerado atendido.

Também não existe um consenso sobre o número de entrevistados. Autores como Kayo e Securato (1997) alegam que estes devem ser em número suficiente para atender a uma diversidade de formação e atuação pertinente ao tema

estudado, bem como prever que alguns não respondam aos questionários, sem comprometer os resultados do mesmo. Autores como Osborne et al. (2003) sugerem entre 10 e 30 entrevistados, um número maior que 30 pode gerar uma proliferação de sugestões e/ou ideias de forma a dificultar o atendimento do consenso. Ainda, segundo estes autores, um número inferior a 10, pode comprometer a relevância dos resultados.

### 3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

Neste tópico serão descritos os procedimentos de coleta de dados e a análise dos mesmos. Foram realizadas três rodadas de coleta de dados, com 16 entrevistados na primeira rodada. Todos os entrevistados foram mantidos no anonimato, conforme acordado entre eles e o pesquisador, sendo esta uma das características da técnica Delphi.

A composição da amostra foi não probabilística e intencional. Segundo Hair et al. (2005), o pesquisador deve considerar o tipo de pesquisa, as condições de acesso aos elementos da população, a representatividade desejada, a oportunidade de contar com esses elementos e a disponibilidade de recursos financeiros, humanos, técnicos, entre outros, para compor sua amostra.

A amostra foi composta por: três gestores de pequenas e médias empresas comerciais; três acadêmicos (professores, com formação na área de contabilidade); três consultores, com atuação junto à entidades de classes e/ou organizações relacionadas a pequenas e médias empresas; três contadores; dois gestores de pequenas e médias empresas relacionadas a indústria e finalmente dois gestores de pequenas e médias empresas relacionadas ao setor de serviços. Assim, a composição da amostra satisfaz a recomendação de diversos autores, citados anteriormente, de que os entrevistados devem estar fortemente relacionados ao contexto do trabalho. Na Tabela 5 descreve-se como e quando realizou-se cada rodada da Delphi, bem como um resumo da participação dos entrevistados.

**Tabela 5**

*Resumo da aplicação da técnica Delphi*

Etapa	Objetivo	Período	Respondentes e resultados. Breve descrição.
Pré-teste	Validar o instrumento de coleta de dados.	Outubro e Novembro de 2021	Três respondentes com perfil semelhante aos demais entrevistados. Após retorno das considerações do pré-teste, foram feitas alterações no instrumento de coleta de dados com base nos comentários e considerações dos entrevistados no pré-teste.
Primeira Rodada	Entrevistados informaram indicadores	Dezembro de 2021 e Janeiro de 2022.	Dezesseis entrevistados. Sete sugeriram novos indicadores. Foram sugeridos quarenta e quatro novos indicadores. Seis foram aproveitados.
Segunda Rodada	Atingir um consenso após indicadores	Janeiro de 2022 e	Quinze entrevistados responderam ao questionário. Dos setenta e oito indicadores ao final da

	resultantes da primeira rodada	fevereiro de 2022.	primeira rodada, restaram quarenta e cinco indicadores para a terceira rodada.
Terceira rodada	Atingir o consenso final sobre indicadores.	Março de 2022.	Quinze entrevistados responderam ao questionário. Restaram ao final da terceira rodada vinte e quatro indicadores.

Na primeira rodada os entrevistados tiveram a oportunidade de sugerir indicadores, econômicos e/ou financeiro que poderiam atuar como suporte à gestão, respostas em aberto. Nesta etapa não foram apresentados os indicadores selecionados na revisão de literatura. Os novos indicadores foram agrupados (classificados) conforme Tabela 7.

Para a segunda, e terceira, rodadas, o questionário foi construído com base na escala Likert, conforme recomendações de Vieira e Dalmoro (2008). Para cada indicador, o entrevistado deveria responder: 1 - não usa/recomenda; 2 - quase nunca usa/recomenda; 3 - às vezes usa/recomenda; 4 - quase sempre usa/recomenda e 5 - sempre usa/recomenda.

Não existe um consenso sobre qual métrica utilizar para determinar o consenso na técnica Delphi a partir da análise das respostas a uma escala likert. Osborne et al. (2003) consideraram que o consenso foi atingido quando pelo menos dois terços dos participantes classificaram um item com quatro ou cinco na escala de Likert de cinco pontos, e a estabilidade quando menos de um terço mudou as suas respostas entre rodadas. Mendes et al. (2006) afirmam que o consenso foi atendido quando todas as respostas possuam mediana, moda e média igual ou superior a quatro na importância atribuída (em uma escala Likert de cinco pontos). Para este estudo, escolheu-se como critério para o consenso: grau mínimo de incidência de 75% somados os conceitos 4 e 5 (escala likert), sendo que a pontuação absoluta, do indicador, não poderia ser inferior a média das respostas.

#### 4. RESULTADOS E RESPECTIVAS DISCUSSÕES

Nesta seção estão apresentados os resultados e respectivas discussões. Os resultados estão apresentados conforme a ordem na descrição dos procedimentos metodológicos.

##### 4.1 Resultados da Revisão Sistemática de Literatura

Foram selecionados os periódicos da área de: Administração Pública e Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, classificação Qualis/Capes 2016. Depois foram selecionados todos os periódicos que no título tivessem a expressão "contabilidade" e/ou "ciências contábeis" e/ou "contábil". Os dados foram obtidos do sistema Qualis/Capes (CAPES, 2022).

Após a seleção dos periódicos consultou-se a base de dados destes, buscando pelas palavras-chave: indicador\* OR índice\* OR indice\*. Outro filtro aplicado nesta atividade foi em relação ao período da publicação dos trabalhos, sendo este delimitado entre 01/06/2015 até 01/07/2020, além da seleção de trabalhos somente em idioma "português".

Foram identificados 406 (quatrocentos e seis) trabalhos, e após a leitura dos mesmos, foram selecionados aqueles que se referiam à organizações privadas, assim foram desconsiderados os que fizeram menção à organizações públicas.

O último, e principal critério de aproveitamento dos trabalhos, foi a existência de ao menos 1 (um) indicador econômico ou financeiro. Para o desenvolvimento desta atividade, iniciou-se pela leitura do título e resumo, e quando estes não apresentavam informações suficientes para decidir sobre a seleção ou não do artigo/trabalho na presente revisão, seguiu-se para a leitura do texto completo. Os resultados das etapas estão apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6**

*Resultado da Seleção dos periódicos e artigos/trabalhos.*

Título do Periódico	Extrato Capes Qualis	Artigos Selecionados
CONTABILIDADE VISTA & REVISTA	A2	4
RCO - REVISTA DE CONTABILIDADE E ORGANIZAÇÕES	A2	11
REVISTA CONTABILIDADE & FINANÇAS (IMPRESSO)	A2	4
REVISTA CONTABILIDADE & FINANÇAS (ONLINE)	A2	
REVISTA CONTEMPORÂNEA DE CONTABILIDADE	A2	
REVISTA CONTEMPORÂNEA DE CONTABILIDADE (UFSC)	A2	6
REVISTA UNIVERSO CONTÁBIL	A2	11
BASE REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNISINOS	B1	7
CONTABILIDADE, GESTÃO E GOVERNANÇA	B1	10
UNB CONTÁBIL	B1	
ENFOQUE: REFLEXÃO CONTÁBIL	B1	9
ENFOQUE: REFLEXÃO CONTÁBIL (IMPRESSO)	B1	
REPEC - REVISTA DE EDUCAÇÃO E PESQUISA EM CONTABILIDADE	B1	1
PENSAR CONTÁBIL	B2	7
REUNIR: REVISTA DE ADMINISTRACAO, CIENCIAS CONTABEIS E SUSTENTABILIDADE	B2	5
REVISTA CATARINENSE DA CIÊNCIA CONTÁBIL	B2	
REVISTA CATARINENSE DA CIÊNCIA CONTÁBIL	B2	9
REVISTA DE CONTABILIDADE DO MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UERJ	B2	5
REVISTA DE GESTÃO, FINANÇAS E CONTABILIDADE	B2	8
SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO	B2	4
<b>Total de artigos selecionados =&gt;</b>		<b>101</b>

Observa-se que não foram identificadas revistas classificadas como A1. Foram verificados sete periódicos classificados como A2, seis periódicos B1 e oito periódicos B2. Estes fatos indicam uma boa distribuição dos trabalhos (sem concentração) em determinados periódicos ou extratos. Também indicam (de forma quantitativa) a importância do tema dentro destes periódicos, visto que 406 (quatrocentos e seis) trabalhos abordam o tema.

#### **4.2. Seleção dos indicadores**

Para a seleção dos indicadores econômicos e financeiros, buscaram-se somente aqueles que apresentavam relação com indicadores de: rentabilidade; endividamento; liquidez e operacionais. Justifica-se a escolha destes grupos pela relevância dos mesmos, conforme autores citados no referencial teórico. Outros indicadores não foram considerados, tais como: indicadores relacionados exclusivamente com a área de ativos específicos como ações e/ou

commodities. Justifica-se este procedimento tendo em vista o uso restrito destes indicadores a determinado segmento de organizações, normalmente relacionadas ao mercado financeiro.

Conforme demonstrado na Tabela 7, pode-se constatar uma maior tendência ao emprego de formas de medição do retorno econômico ou financeiro do negócio se comparado aos demais grupos de indicadores. Sugere-se, portanto, uma maior preocupação dos autores em verificar a relação entre investimento e/ou aplicação de recursos *versus* retorno.

**Tabela 7**

*Grupo e respectivo número de indicadores*

<b>Grupo de Indicadores</b>	<b>Número de Indicadores Selecionados</b>
Lucratividade e Rentabilidade	19
Endividamento	17
Liquidez	8
Operacional	23
<b>Total de indicadores =&gt;</b>	<b>67</b>

Entre os indicadores de lucratividade e rentabilidade, destacam-se os indicadores de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), Retorno sobre o Ativo (ROA), Margem Líquida, Rentabilidade do Ativo, Rentabilidade do Capital Próprio e Margem Bruta, os quais somados representam mais de 78% do total das citações deste grupo.

Quanto aos indicadores de endividamento, observa-se a maior ocorrência de uso dos indicadores de Endividamento Geral, Composição do Endividamento, Participação do Capital de Terceiros, Imobilização do Patrimônio Líquido (PL) e Alavancagem. Tais indicadores representam mais de 77% do total de citações deste grupo.

Entre os indicadores de liquidez, destacam-se Liquidez Corrente, Liquidez Geral e Liquidez Seca. Estes indicadores somam aproximadamente 77% do total de citações deste grupo. Por fim, na categoria de indicadores operacionais, observam-se mais citações dos indicadores de Crescimento de Vendas, Giro do Ativo Médio, Giro do Ativo, Prazo Médio de Contas a Pagar, Inadimplência, Custo da Dívida e Rotação de Estoques. Este conjunto de indicadores representa aproximadamente 71% do total de citações deste grupo.

#### **4.2 Aplicação da técnica Delphi**

Neste tópico apresentamos os resultados, e respectivas análises, das três rodadas de aplicação da técnica Delphi.

##### *4.2.1 Primeira rodada - entrevistados podem sugerir indicadores.*

Nesta primeira rodada os entrevistados poderiam sugerir, se desejado, indicadores econômicos e/ou financeiro. Não foram apresentados os indicadores selecionados na revisão de literatura. Dos dezesseis entrevistados, sete sugeriram indicadores, conforme Tabela 8.

**Tabela 8**

*Primeira rodada da Delphi. Sugestões dos entrevistados*

Entrevistado	Indicadores sugeridos
--------------	-----------------------

E01	Faturamento; Market Share; Taxa de Conversão; ROI; Taxa de Turnover; NPS; Desempenho Funcional; Ticket Médio; Churn Rate; Eficácia de Vendas (diversos indicadores). Sugeriu dez indicadores.
E02	Market Share; Churn Rate: taxa de clientes que desistem da empresa em determinado período; KPIs - ferramentas de gestão; medem o nível de desempenho e sucesso de uma empresa ou processo. Sugeriu três indicadores.
E03	Balanco Patrimonial; Demonstração do Resultado do Exercício. Sugeriu dois indicadores.
E04	ROI; EVA; EBITDA; margem líquida; capital de giro; necessidade de capital de giro; saldo em tesouraria; Retorno sobre o patrimônio Líquido. Sugeriu oito indicadores.
E05	Preço de venda; Ponto de equilíbrio; volume de vendas físicas; volume de clientes; monitoramento da concorrência. Sugeriu cinco indicadores.
E06	Retorno sobre o Investimento (ROI); Retorno sobre o Ativo (ROA); Retorno sobre o Capital Próprio (ROE); Liquidez Corrente; Liquidez Imediata; Endividamento de Longo Prazo; Endividamento de Curto Prazo. Sugeriu sete indicadores.
E07	Liquidez imediata; Liquidez corrente; Grau de endividamento; Índice capital de terceiros; Imobilização do Patrimônio Líquido (PL) ou Ativo Total (AT); Margem Líquida; Margem de contribuição; Retorno sobre PL ou AT. Sugeriu oito indicadores.

Assim, ao final da primeira rodada, quarenta e três sugestões foram realizadas. Estas sugestões passaram por dois processos: a) aderência dos mesmos a um dos 4 grupos (Tabela 2); e b) adequação dos mesmos a indicadores econômicos ou financeiros. Diversos indicadores sugeridos já constavam nos resultados da revisão sistemática de literatura. Alguns indicadores sugeridos foram descartados por não serem indicadores econômicos ou financeiros. Dentre estes, podemos citar: Market Share, Monitoramento da Concorrência, Taxa de TurnOver, entre outros. Além deste fator, algumas sugestões como as do entrevistado E03, não estavam classificadas como indicadores, ou seja: balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício.

Ao final, foram acrescentados aos indicadores da revisão de literatura: um indicador de rentabilidade; um indicador de endividamento; um indicador de liquidez e três indicadores operacionais. Após esta primeira rodada a lista de indicadores para a segunda rodada ficou composta por setenta e três indicadores.

#### 4.2.2 Segunda rodada - Apresentação do conjunto de indicadores.

Na segunda rodada, foram apresentados aos entrevistados os 73 indicadores, 67 originados na revisão da literatura e mais os 6 sugeridos na primeira rodada da Delphi. Os indicadores foram classificados conforme Tabela 2. A Tabela 9 demonstra os indicadores eliminados e os que ficaram para a terceira rodada, após o final da segunda rodada.

**Tabela 9**

*Delphi - Resultados da segunda rodada*

Classe de Indicadores	Indicadores eliminados	Indicadores para a terceira rodada
Rentabilidade	Grau de Alavancagem Financeira; LAJIDA; Margem EBIT; Margem EBITDA; Margem Lajida; Sinal de Crescimento do Ativo. Total de seis indicadores.	EBITDA; Grau de Alavancagem Operacional; LAJIR; Margem Bruta; Margem de Contribuição; Margem Líquida; Margem Operacional; Rentabilidade do Ativo; Rentabilidade do Ativo Operacional; Rentabilidade do Capital Próprio; Rentabilidade sobre o investimento (ROI - return on investment); Retorno sobre o Ativo (ROA - return on assets); Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE - return on equity); Sinal de Crescimento do PL. Total de quatorze indicadores.
Endividamento	Dívidas Bruta sobre EBITDA; Dívidas Totais sobre Ativo; dívida total sobre capital total; dívida total sobre patrimônio líquido; Garantia de Capital Próprio ao Capital de Terceiros; Imobilização do PL; Independência Financeira; Índice de Cobertura de Juros; Participação de Capitais de Terceiros sobre os Recursos Totais. Total de nove indicadores.	Alavancagem; Composição do Endividamento; Dívida Líquida/EBITDA; Endividamento com Fornecedores; Endividamento de Curto Prazo; Endividamento de Longo Prazo; Endividamento Financeiro; Endividamento Geral; Participação do Capital de Terceiros. Total de nove indicadores.
Liquidez	Composição do Ativo; Grau de Liquidez Reduzida; Representatividade de Ativos Intangíveis; Tangibilidade do Ativo. Total de quatro indicadores.	Capital Circulante Líquido; Liquidez Corrente; Liquidez Geral; Liquidez Imediata; Liquidez Seca; Total de cinco indicadores.
Operacional	Custo da Dívida; Custo por Clientes (CPC); Faturamento por Funcionário; Giro do Ativo; Giro do Ativo Médio; Representatividade do Contas a Receber; Representatividade do	Ciclo Operacional; Crescimento de Vendas; Custo Operacional; Custo Unitário; Despesa Financeira; Faturamento por Produto; Giro do Contas a Receber; Inadimplência; Prazo Médio de Estocagem;

	Estoque; Risco. Total de oito indicadores.	Prazo Médio de Contas a Pagar; Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores; Prazo Médio de Recebimento; Rotação de Estoques; Taxa de Inadimplência; Crescimento do número de clientes; Margem de Contribuição; Ponto de Equilíbrio Contábil; Ticket Médio. Total de dezoito indicadores.
--	--	---

Nesta segunda rodada, nenhum indicador conseguiu atingir o 100% de consenso, ou seja, obter a pontuação máxima que seria de 75 pontos. Cabe destacar que os indicadores mais citados foram (pela ordem): Margem de contribuição; ponto de equilíbrio; margem bruta; margem líquida; composição do endividamento; endividamento geral e capital circulante líquido.

#### 4.2.3 Terceira rodada - sugestão final de indicadores.

Após a segunda rodada, foram apresentados aos entrevistados os indicadores, que restaram da segunda rodada. Na Tabela 10 estão demonstrados os indicadores eliminados e que ficaram para a composição final.

**Tabela 10**

*Delphi - Resultados após a terceira rodada*

Classe de Indicadores	Indicadores eliminados	Indicadores para compor a relação final
Rentabilidade	EBITDA; Grau de Alavancagem Operacional; LAJIR; Margem Operacional; Rentabilidade do Ativo; Rentabilidade do Ativo Operacional; Rentabilidade do Capital Próprio; Rentabilidade sobre o investimento (ROI - return on investment); Retorno sobre o Ativo (ROA - return on assets); Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE - return on equity); Sinal de Crescimento do PL. Total de onze indicadores.	Margem Bruta; Margem de Contribuição; Margem Líquida. Total de três indicadores.
Endividamento	Alavancagem; Composição do Endividamento; Dívida Líquida/EBITDA; Endividamento com Fornecedores; Endividamento Financeiro. Total de cinco indicadores.	Endividamento de Curto Prazo; Endividamento de Longo Prazo; Endividamento Geral; Participação do Capital de Terceiros. Total de quatro indicadores.

Liquidez	Nenhum.	Capital Circulante Líquido; Liquidez Corrente; Liquidez Geral; Liquidez Imediata; Liquidez Seca. Total de cinco indicadores.
Operacional	Custo Operacional; Prazo Médio de Contas a Pagar; Prazo Médio de Estocagem; Taxa de Inadimplência; Crescimento do número de clientes. Total de cinco indicadores.	Ciclo Operacional; Crescimento de Vendas; Custo Unitário; Despesa Financeira; Faturamento por Produto; Giro das Contas a Receber; Inadimplência; Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores; Prazo Médio de Recebimento; Rotação de Estoques; Ponto de Equilíbrio Contábil; Ticket Médio. Total de doze indicadores.

Nesta terceira rodada, nenhum indicador conseguiu atingir o 100% de consenso, ou seja, obter a pontuação máxima que seria de 75 pontos. Fato este semelhante à segunda rodada. Cabe destacar que os indicadores mais citados foram (pela ordem): margem de contribuição; liquidez geral; margem líquida; margem bruta; liquidez corrente; crescimento de vendas e faturamento por produto.

Comparando os resultados da segunda com a terceira rodada, verifica-se que, novamente, o indicador de margem de contribuição foi o mais citado. Quanto aos indicadores mais citados na segunda rodada: margem líquida e margem bruta, estes, novamente, apareceram entre os mais citados.

#### 4.2.4 Composição final de indicadores: Revisão Literatura X Técnica Delphi.

Após as três rodadas da técnica Delphi, os resultados do estudo demonstraram a relação de indicadores, que compõem a Tabela 11, sendo esta a composição final após as três rodadas da técnica Delphi.

**Tabela 11**

*Comparativo indicadores: Revisão X Resultados Delphi. Matriz final*

Grupo de Indicadores	Indicadores - Revisão Mais citados	Indicadores - Delphi Proposta Final Matriz Indicadores Econômicos e Financeiros
Rentabilidade	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE); Retorno sobre o Ativo (ROA); Margem Líquida; Rentabilidade do Ativo,	Margem Bruta; Margem de Contribuição; Margem Líquida.

	Rentabilidade do Capital Próprio; Margem Bruta.	
Endividamento	Composição do Endividamento; Participação do Capital de Terceiros; Imobilização do Patrimônio Líquido (PL); Alavancagem.	Endividamento de Curto Prazo; Endividamento de Longo Prazo; Endividamento Geral; Participação do Capital de Terceiros.
Liquidez	Liquidez Corrente; Liquidez Geral; Liquidez Seca.	Capital Circulante Líquido; Liquidez Corrente; Liquidez Geral; Liquidez Imediata; Liquidez Seca.
Operacional	Crescimento de Vendas; Giro do Ativo Médio; Giro do Ativo; Prazo Médio de Contas a Pagar; Inadimplência; Custo da Dívida; Rotação de Estoques.	Ciclo Operacional; Crescimento de Vendas; Custo Unitário; Despesa Financeira; Faturamento por Produto; Giro das Contas a Receber; Inadimplência; Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores; Prazo Médio de Recebimento; Rotação de Estoques; Ponto de Equilíbrio Contábil; Ticket Médio.

Com relação aos indicadores de rentabilidade ao final da revisão da literatura, apenas dois destes são confirmados pelos entrevistados ao final da técnica Delphi, que são os seguintes: Margem Bruta e Margem Líquida. Outro indicador resultante da Delphi, o de Margem de Contribuição, não aparece na revisão de literatura. Outros indicadores, tais como: Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE); Retorno sobre o Ativo (ROA); Rentabilidade do Ativo e Rentabilidade do Capital Próprio apareceram ao final da revisão da literatura, mas estão ausentes do resultado da Delphi.

Conforme informações da Tabela 11, percebe-se que no grupo dos indicadores de Liquidez sugeridos pela revisão de literatura, todos estão presentes na composição final sugerida pelos entrevistados pela técnica Delphi. Na composição dos entrevistados, ainda foram adicionados os indicadores de: Capital Circulante Líquido e Liquidez Imediata. Três fatores podem ter contribuído para este alto nível de aderência entre as duas composições de indicadores: a) reduzido número de indicadores; b) indicadores com denominação bastante aderente; e c) indicadores com fácil entendimento e apuração. .

Quanto aos indicadores de Endividamento, Participação de Capital de Terceiros aparece em ambos os resultados. Alguns indicadores, tais como: Endividamento de Curto Prazo; Endividamento de Longo Prazo e Endividamento Geral estão atendidos pelo indicador Composição do Endividamento. Segundo os autores, a composição do endividamento deve ser desmembrada em curto e longo prazo e no geral. Assim, neste grupo de indicadores podemos identificar apenas dois indicadores divergentes entre os dois resultados: Imobilização de Patrimônio Líquido e Alavancagem.

Os indicadores operacionais: Crescimento de Vendas; Rotação de Estoques; Inadimplência; e Prazo Médio de Contas a Pagar aparecem em ambos os resultados. Os indicadores: Giro do Ativo Médio; Giro do Ativo e Custo da Dívida aparecem apenas nos resultados da revisão da literatura.

Nos resultados da coleta de dados da técnica Delphi aparecem os indicadores: Ciclo Operacional; Custo Unitário; Despesa Financeira; Faturamento por Produto; Giro do Contas a Receber; Prazo Médio de Recebimento e Ponto de Equilíbrio Contábil. Neste grupo de indicadores ocorreu uma grande variação entre os resultados da revisão sistemática e da técnica Delphi, este fato pode ter como justificativa que os indicadores operacionais têm ampla flexibilidade conforme o objetivo fim da organização.

## 5 CONCLUSÕES

Reconhecendo a importância da gestão por indicadores, este trabalho teve como propósito identificar indicadores aplicáveis em organizações privadas, com fins lucrativos, de pequeno e médio porte. O trabalho atingiu seu objetivo, sendo possível propor conjunto de indicadores, com destaque para aqueles relacionados à lucratividade, rentabilidade e endividamento. Algumas possíveis justificativas para esse cenário foram buscadas, como a necessidade de gerenciamento dos ativos e de origem de recursos; a divulgação e distribuição de resultados; e a comparação entre organizações.

De outra parte, o trabalho atendeu as contribuições esperadas, ao identificar um conjunto de indicadores e a respectiva contribuição destes para a gestão das organizações. Isto foi possível pela revisão sistemática de literatura e coleta de dados com a utilização da técnica Delphi, junto a especialistas com atuação em contexto de pequenas e médias organizações. Conforme abordado durante o trabalho a utilização de um conjunto de indicadores pode mitigar alguns dos problemas de gestão enfrentados por estas organizações.

Como limitação do trabalho, podemos citar o fato da revisão sistemática ter sido realizada somente em periódicos da área de contabilidade, esta amostra poderá ser expandida em futuros trabalhos. Como sugestão para pesquisas futuras seria implementar e monitorar este conjunto de indicadores em algumas organizações a fim de verificar a pertinência e viabilidade da contribuição destes indicadores para qualificar os processos de gestão.

## Agradecimentos

À pró-reitoria de pós-graduação, pesquisa e inovação (PROPI), da Universidade Federal do Pampa/UNIPAMPA ([www.unipampa.edu.br](http://www.unipampa.edu.br)), que por intermédio do edital 09/2021, propiciou bolsa de pesquisa para que discentes participassem da etapa de coleta de dados, quando da utilização da técnica Delphi.

## REFERÊNCIAS

Almeida, E. R., & Ribeiro, W. D. (2015). Aplicabilidade da ICPC 14 e seus efeitos nos índices financeiros: um estudo de caso na cooperativa de crédito da região de Tiros e Matutina/MG - SICOOB CREDITIROS. *Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, 5(1), 124-144. <https://doi.org/10.18696/reunir.v5i1.276>  
ISSN 2237-4558 • Navus • Florianópolis • SC • v. 13 • p. 01-23 •  
jan./dez. 2023

Appelbaum, D.; Kogan, A.; Vasarhelyi, M.; & Yan Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003>

Assaf, N. (2007). *Estrutura e análise de Balanços*. Atlas editora.

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L; Luca, M., Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 117(30), 17656-17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>

Conceição, O. C., Saraiva, M. V., Fochezatto, A., & França, M. T. A. (2018). Brazil's Simplified Tax Regime and the longevity of Brazilian manufacturing companies: a survival analysis based on RAIS microdata. *Economia*, 19 (2), 164-186. <https://doi.org/10.1016/j.econ.2017.10.003>

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2022). Qualis/CAPES. *Classificação das revistas e periódicos*. Recuperado de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>

Correa, H. L.; & Correa, C. L. (2012). *Administração da Produção e Operações*. Atlas editora.

Dresch, A.; Lacerda, D. P. & Antunes Junior, J. A. V. (2015). *Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia*. Bookman editora.

Fernandino, G. F.; Takamtsu, R. T. & Lamounier, W. M. (2015). Impactos dos índices contábeis na aplicação de rating de crédito em empresas brasileiras de capital aberto. *Contabilidade Vista e Revista*, v(3), 78-94. <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2872>

Ferreira, L. F. F; Oliva, F. L., dos Santos, S. A., de Hildebrand e Grisi, C. C., & Lima, A. C. (2012). A quantitative analysis of the premature mortality of small companies in the city of São Paulo. *Gestão & Produção*, 19(4), 811-823. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000400011>

Galvão, E. M., Valente, B. C., Cotrim, S. L., & Leal, G. C. L. (2020). A hybrid model for planning programming and control of production for micro and small enterprises. *Independent Journal of Management & Production*, 11 (4), 1163-1183. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i4.1111>

Hair, J.F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman editora.

Iudicibus, S. (2010). *Contabilidade Introdutória*. Atlas editora.

Jamak, A. B. S. A., Ali, R. M. M., & Ghazali, Z. (2014). A breakout strategy model of Malay (Malaysian indigenous) micro-entrepreneurs. *Procedia-Social*

and *Behavioral Sciences*, 109, 572-583.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.509>

Kayo, E. K.; & Securato, J. R. (1997). Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. *Cadernos de pesquisa em administração*, 1(4), 51-61.  
<https://silo.tips/download/metodo-delphi-fundamentos-criticas-e-vieses>

Lopes, P. F.; Costa, D. F.; Carvalho, F. de M.; & Castro Júnior, L. G. (2016). Desempenho econômico e financeiro das empresas brasileiras de capital aberto: um estudo das crises de 2008 e 2012. *Revista Universo Contábil*, v(1), 105-121. <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/5143>

Marquezan, L.H. F.; Rossato, M. V.; Ely B. C.; & Fogaça, T. R. (2019). Indicadores de desempenho diferencial empresas do mesmo segmento? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 129-149.  
<https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p129>

Mazzioni, S.; Prigol, V.; Moura, G. D.; & Klann, R. C. (2015). Influência da governança corporativa e da estrutura de capital no gerenciamento de resultados. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(27), 61-86.  
<https://doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n27p61>

Mendes, E. H., Nascimento, J. V. do, Nahas, M. V., Fensterseifer, A., & Jesus, J. F. (2006). Avaliação da formação inicial em educação física: um estudo Delphi. *Revista da Educação Física*, 17(1), 53-64.  
<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/view/3372>

Montenegro, F. R. M. S.; & Callado, A. L. C. (2018). Uma análise bibliométrica sobre o Balanced Scorecard no período de 2000 a 2016. *Revista Custos e Agronegócio*, 14(2), 17-36.  
<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v14/OK%20%20BSC.pdf>

Morante, A. S.; & Jorge, F. T. (2018). *Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário*. Atlas editora.

Moura, A. L.; Santos, D. F. L. S.; & Conceição, E. V. (2019). Proposal for a financial management model applied to a small business in the fertilizer segment. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 8, n. 3, p. 36-68. <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i3.1375>

Munaretto, L. F.; & Correa, H. L. (2016). Indicadores de Desempenho Organizacional: uso e finalidades nas cooperativas de eletrificação do Brasil. *Contabilidade Vista e Revista*, 27(1), 25-41.  
<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2834>

Munaretto, L. F.; Corrêa H. L.; & Cunha J. A. C. (2013). A study on the characteristics of the Delphi method and focus group as techniques to obtain data in exploratory research. *Revista De Administração Da UFSM*, 6(1), 9-24.  
<https://doi.org/10.5902/198346596243>

Nascimento, A. M.; & Reginato, L. (2009). *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. Atlas editora.

Oliveira, A. C. L. B.; Bonfim, M. P.; & Fraga, A. N. (2018). CPC 06 (R2): uma análise de sua aplicação e impacto nas demonstrações financeiras da arrendatária. *Pensar Contábil* - Encarte especial, 74, 31-40. <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/3471/2647>

Osborne, C. S., Ratcliffe, M.; Millar, R., & Duschl, R. (2003). What "Ideas-about-Science" should be taught in school science? A Delphi study of the expert community. *Journal of Research in science teaching*, 40(7), 692-720. <https://doi.org/10.1002/tea.10105>

Padoveze, C. L. (2010). *Controladoria Básica*. Cengage Learning editora.

Palhares, D.; Jr., Silva, W. A. C.; Santos, A. O. & Amaral, H. F. (2019). Ações de Sustentabilidade Financeira em Empresas da Microrregião de Pará de Minas e Cidades Circunvizinhas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(3), 1-35. <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i3.1129>

Perez G.; Lex, S.; Medeiros J., A.; Cesar, A. M. R. V. C.; Caldeira, A.; & Adilson; C. (2014, 13-17 setembro). *Adoção de Práticas Inovadoras na Controladoria: um estudo com profissionais da área no Brasil*. [Apresentação de trabalho]. XXXVIII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro.

Roratto, R.; Dias, E. D.; & Alves, E. B. (2017). *Mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo de caso na região central do Rio Grande do Sul*. *Revista Espacios*, 38(28), 27. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/17382827.html>

Rasoto, A. (2012). *Gestão Financeira: enfoque em inovação*. Aymarã Educação editora.

Santini, S., Favarin, E. V., Nogueira, M. A., Oliveira, M. L., & Ruppenthal, J. E. (2015). Factors of mortality in micro and small enterprises: a study in the central region of Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(1), 145-170. <https://doi.org/10.19177/reen.v8e12015145-169>

Scalzer, R. S.; Rodrigues, A.; & Macedo, M. A. S. (2015). Insolvência empresarial: um estudo sobre as distribuidoras de energia elétrica brasileiras. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(27), 27-60. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n27p27>

SEBRAE (2020). *Painel de empresas*. Recuperado em 10 jan. 2020, de <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>

SEBRAE. (Org.). (2018). *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios: 2016*. 9. ed. DIEESE. [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%3b3cios%202016\\_.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%3b3cios%202016_.pdf).

Viceconti, P.; & Neves, S. (2013). *Contabilidade Avançada e análise das demonstrações financeiras*. Saraiva editora.

Vieira, K. M., & Dalmoro, M. (2008). **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?** XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, Brasil.

Zager, K., Tusek, B., & Jezovita, A. (2016). Analysis related to number of small and medium-sized companies respecting accounting legislation changes. *Procedia Economics and Finance*, 39, 433-440. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30345-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30345-8)