

PERFIL DOS GESTORES E SEUS NEGÓCIOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM JOÃO PESSOA (PB)

MANAGERS PROFILE AND THEIR BUSINESS IN MICRO AND SMALL
COMPANIES: A STUDY IN JOÃO PESSOA (PB)

Recebido em 18.8.2020
Aprovado em 8.2.2021

Patrícia Lacerda de Carvalho

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba.

E-mail: patricialacerdac@gmail.com

Maria Natalice Francelino da Silva

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba.

E-mail: natalicefrancy@hotmail.com

Aldo Leonardo Cunha Callado

Professor do Departamento de Finanças e Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba.

E-mail: aldocallado@yahoo.com.br

RESUMO

A *performance* das empresas em mercados mais complexos e competitivos tem estimulado a busca por novas formas de estruturação e mensuração de desempenho, para que seja possível obter vantagem competitiva a longo prazo. Diante desse contexto, o objetivo deste estudo foi comparar a utilização de indicadores de desempenho, no âmbito de diferentes estruturas gerenciais, em micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba, que atuam no mercado como participantes de franquias ou individualmente. São abordados aspectos associados ao perfil da empresa e ao dos gerentes/sócios-proprietários, à competitividade, à comparação da empresa com seus concorrentes, à comparação da empresa com o ano anterior e ao desempenho geral. Para tanto, realizou-se a aplicação de um questionário em 43 empresas. A fim de realizar a comparação dos dois tipos de estruturas gerenciais, foi realizada uma análise das frequências absolutas e relativas. Os resultados da pesquisa indicaram que as empresas individuais apresentam um desempenho igual à média, enquanto as empresas participantes de franquias têm um desempenho muito melhor que a média quando comparadas com seus concorrentes e com o ano anterior. Os critérios com maior relevância na análise de desempenho das diferentes estruturas gerenciais foram a satisfação dos clientes, a satisfação dos funcionários e a lucratividade. Os que tiveram menor importância foram a responsabilidade social e a responsabilidade ambiental. O perfil dos gerentes ou sócios-proprietários não difere muito, porém a competitividade oferece um ambiente mais crítico para empresas individuais.

PALAVRAS-CHAVE

Micro e pequenas empresas. Indicadores de desempenho. Empresas individuais. Empresas franqueadas. João Pessoa.

ABSTRACT

Companies' performance in complex and competitive markets has stimulated the search for new ways of structuring and measuring performance, so that it is possible to obtain a competitive advantage in the long run. Given this context, this study's objective was to compare the use of performance indicators within different management structures in micro and small companies in the city of João Pessoa, in the state of Paraíba, which operate in the market as participants in franchises or individually. Aspects related to the company and the managers/owner-partners' profile, competitiveness, comparison of the com-

PATRICIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

pany with its competitors, comparison of the company with the previous year and the general performance are addressed. To this end, a questionnaire was applied to 43 companies. In order to compare the two types of management structures, we performed an analysis of absolute and relative frequencies. The survey results indicated that individual companies are performing “equal to the average”, and companies participating in franchises perform “much better than the average” when compared to their competitors and the previous year. The most relevant criteria in the performance analysis of the different management structures were customer satisfaction, employee satisfaction, and profitability. The least important were social and environmental responsibility. The profile of managers or owner-partners is not very different, but competitiveness offer a more critical environment for individual companies.

KEYWORDS

Micro and small companies. Performance indicators. Individual companies. Franchises. João Pessoa.

INTRODUÇÃO

Historicamente, a área de sistemas de indicadores de desempenho se comporta de modo reativo às modificações que ocorrem tanto nos ambientes externos quanto nos internos das organizações (Martins, Araújo & Oliveira, 2009). Logo, diante das mudanças no cenário econômico atual, Bomfim, Teixeira e Callado (2013) afirmam que avaliação de desempenho é vista em qualquer organização como um fator primordial, uma vez que permite aos gestores mensurar sua *performance*, bem como inserir estratégias necessárias para usar frente aos seus concorrentes.

Com a crescente competitividade no mercado e o complexo comportamento do ambiente externo das organizações, despertou-se um aumento no interesse sobre as estratégias empresariais. Munaretto e Corrêa (2016) pontuam que as mudanças tecnológicas também exigem que as empresas melhorem o controle e o acompanhamento de seu desempenho, visto que esses têm provocado mudanças significativas em todos os modelos de negócios.

Para Garengo, Biazzo e Bititci (2005), o acirramento competitivo que existe entre as organizações tem aumentado a necessidade de mudanças na cultura organizacional e nos sistemas gerenciais, fazendo que as empresas precisem se adaptar às novas demandas do mercado. Essa iniciativa, por vezes, se dá quando os executivos reavaliam os sistemas de medição de desempenho (SMD) das empresas e formulam indicadores que possibilitem monitorar a implementação de novas estratégias para sobrevivência em um ambiente competitivo, o que é uma prática crescente nas organizações (Nakamura & Mineta, 2001).

Quanto maior a busca por conhecimento por parte desses executivos e/ou gestores, maior será seu desempenho organizacional. Nesse contexto, os profissionais que operam nessa área precisam se manter constantemente atualizados sobre as informações gerenciais independentemente do tamanho da empresa (Oyadomari, Aguiar, Yen-Tsang, Cardoso, & Dutra-de-Lima, 2014). É importante ressaltar que a necessidade de controle nas empresas atuais e o fornecimento de informações contábeis de gestão são uma ferramenta essencial para o controle dos gestores. Além disso, os registros financeiros podem ser usados como um banco de dados para a contabilidade gerencial, tornando-se um diferencial empresarial (Weißberger & Angelkort, 2011).

PATRICIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

No âmbito das micro e pequenas empresas (MPE), esse ambiente de controle gerencial é ainda mais crítico e complexo. Organizações desses portes são necessariamente distintas das grandes corporações, visto que operam em um espaço cercado por incertezas, em que a inovação e a evolução nos processos demandam recursos necessários para garantir a sua sobrevivência (Garengo et al., 2005). As MPE devem empregar medidas de desempenho adaptadas à sua realidade, permitindo alinhar suas estratégias organizacionais às demandas estabelecidas pelo mercado, bem como aperfeiçoar a utilização dos recursos disponíveis (Hudson, Smart & Bourne, 2001), para se alcançar um melhor desempenho organizacional e um maior controle gerencial.

Pequenos negócios se tornaram fundamentais no desenvolvimento econômico de um território. Destaca-se que atualmente as MPE são as maiores empregadoras do país. Desse modo, essa pesquisa justifica-se pela ampla relevância de empresas desse porte para a economia brasileira, visto que, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2014), nos últimos 12 anos, as MPE e os microempreendedores individuais (MEI) foram elemento imprescindível na circulação da economia brasileira, que representa 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial. Com aumento expressivo na última década, o setor tem influência de forma direta na geração de recursos e já representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB). Só em 2012, foram 891,7 mil empregos criados.

Diante do exposto, surge a questão de pesquisa que norteia este estudo: de que modo ocorre o uso dos indicadores de desempenho utilizados pelas micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa/PB, que atuam no mercado como participantes de franquias ou individualmente? Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo comparar a utilização de indicadores de desempenho no âmbito de diferentes estruturas gerenciais em micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa (PB), que atuam no mercado como participantes de franquias ou individualmente.

Na próxima seção, será discutida a revisão de literatura, abordando os conceitos teóricos sobre indicadores de desempenho e modelos de SMD. A terceira seção do artigo traz a metodologia com a estruturação da abordagem utilizada, seguida da seção de apresentação e análise dos resultados, a qual discute os resultados encontrados no cenário

local de João Pessoa e os resultados obtidos. E, por último, a conclusão, que finaliza a discussão sobre o tema.

REVISÃO DA LITERATURA

INDICADORES DE DESEMPENHO

No planejamento estratégico e financeiro empresarial, as informações sobre o desempenho – sejam referentes ao ambiente interno ou externo – orientam a tomada de decisão, objetivando a eficácia empresarial e seu posicionamento competitivo no mercado. Nesse sentido, Fischmann e Zilber (2000) argumentam que é crucial as organizações adotarem técnicas de monitoria que orientem a tomada de decisão, sendo os indicadores de desempenho instrumentos que auxiliam na elaboração do planejamento estratégico e também na análise dos objetivos alcançados.

Indicadores de desempenho, segundo Francischini e Francischini (2018), são medidas qualitativas ou quantitativas que servem para comparar o resultado de uma atividade em relação a um objetivo. Um indicador de desempenho permite às organizações saberem o que estão fazendo e quais são os efeitos de suas ações. Corroborando, Campos e Melo (2008) definem os indicadores de desempenho como parâmetros (quantitativos ou qualitativos) utilizados por organizações para fins de controle de processos e resultados.

Para Paladini (2012), um indicador é uma métrica composta de informações importantes sobre procedimentos, atividades, condutas e resultados das organizações, os quais possibilitam a comparação entre o objetivo pré-estabelecido e o resultado alcançado. Quando os indicadores são adequados ao tipo de negócio da organização, eles possibilitam a verificação do grau de sucesso da inserção das estratégias adotadas pelas empresas. Além disso, as informações direcionam as mudanças e aperfeiçoam as previsões sobre o futuro.

Uma correta definição para o termo indicador de desempenho é condição primordial para o entendimento do seu significado institucional. Segundo Carvalho, Callado e Callado (2018), os indicadores precisam estar orientados para o futuro, buscando dar

PATRÍCIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

contorno aos objetivos e metas estabelecidos. Os autores também destacam que “o procedimento de seleção do rol de indicadores de desempenho apropriados para auxiliar os gestores de uma determinada empresa deve estar baseado em etapas sequenciadas de forma coerente” (Carvalho et al., 2018, p. 109).

Ghalayini e Noble (1996) separam a literatura sobre indicadores de desempenho em duas grandes fases. Começando em 1880, a primeira fase durou até o início de 1980. Nela, o destaque estava nas medidas de desempenho financeiro e de produtividade. No fim da década de 1980, tem início a segunda fase, que segue até os dias atuais. Nesse momento, o destaque mudou para medidas de desempenho balanceadas (medidas financeiras e não financeiras) e para as medidas de produtividade (derivadas de estratégia) e integradas, que são mais apropriadas às condições operacionais internas e externas da maioria das empresas.

Alguns autores se mostraram relevantes no contexto dessa literatura. Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silverstro e Voss (1991) indicaram um padrão de avaliação de desempenho considerando as seguintes perspectivas: flexibilidade, qualidade, uso de recursos e inovação, que suscitam competitividade e desempenho financeiro. Kaplan e Norton (1992) criaram o popular *Balanced Scorecard*. Brignall (1997) analisa as medidas de avaliação de desempenho, medidas de competitividade e medidas financeiras. Neely (1998) observou que as decisões e ações de desempenho podem ser com base em informações sobre as atuações passadas. Kaplan e Norton (2001) ressaltam a estratégia organizacional e os indicadores de *performance* financeiros e não financeiros quando se pretende analisar desempenho. Por fim, Martins et al. (2009) indicaram que os modelos, em sua maioria, tratam do controle estratégico.

Entretanto, na literatura há inúmeros indicadores de desempenho, entre os quais destacam-se os indicadores tradicionais financeiros e não financeiros e os indicadores não tradicionais (Miranda, Meira, Wanderley, & Silva, 2003). Miranda et al. (2003) enfatizam que os indicadores multidimensionais e de qualidade, incorporando indicadores sociais e ambientais, que têm como objetivo medir o desempenho futuro, são abordados de maneira estratégica para o controle da organização. Contudo, determinar o que deve ser avaliado e medido nas diferentes atividades realizadas por uma empresa não é uma decisão fácil.

De acordo com Souza e Corrêa (2014), as estratégias baseadas no conhecimento também vêm ocupando um lugar de destaque nas organizações. Marquezan, Diehl e Alberton (2013) apontam a relevância também dos indicadores não financeiros para as organizações, visto que esses atendem a variados níveis organizacionais, pois são de fácil entendimento e possibilitam a mensuração das atividades durante o processo de realização.

De acordo com uma perspectiva mais atual, “tem crescido o debate na literatura acadêmica sobre os indicadores de desempenho que melhor explicam os valores de mercado das empresas” (Sena, 2019, p. 45). Esses indicadores possibilitam que uma determinada organização saiba a evolução dos efetivos resultados decorrentes de suas atividades enquanto unidade de negócio. Sendo assim, são elementos fundamentais para a mensuração de desempenho, bem como para a definição das dimensões que melhor representam a *performance* global da empresa.

Segundo Østergren e Stensaker (2011), os orçamentos têm sido os instrumentos mais utilizados no controle de gestão das empresas. Porém, depender exclusivamente de orçamentos para o gerenciamento das organizações é desafiador, pois os orçamentos focam mais a redução de custos do que a criação de valor para os negócios. Østergren e Stensaker (2011) estudaram o comportamento de uma empresa de petróleo norueguesa após a troca de um modelo de gestão baseado em orçamentos para um novo modelo de gestão denominado Além do Orçamento, dos autores Hope e Fraser (1997, 2000 e 2003). O estudo foi baseado em duas perguntas e os resultados apontaram que o novo modelo de gerenciamento altera a relação entre agente e principal, e novas linhas de dependência são criadas entre os departamentos, o que leva à cooperação em vez da competitividade.

No âmbito do controle empresarial feito pela contabilidade gerencial, Weißenberger e Angelkort (2011) analisaram as duas vertentes do *design* do sistema de contabilidade gerencial (*management accounting system* – MAS). O primeiro tipo trata os registros financeiros como banco de dados para a contabilidade gerencial, enquanto o segundo tipo trata os registros financeiros em um sistema separado. O estudo foi realizado em 1.500 empresas alemãs que migraram do segundo tipo do MAS para o primeiro. Os resultados mostraram que não há nenhum efeito significativo para os aspectos técnicos da integração do MAS.

PATRÍCIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

Já Oyadomari et. al (2014) analisaram a relação entre as fontes de informações e o desempenho da controladoria, gerencial e das organizações. O estudo foi baseado nas respostas de 80 profissionais brasileiros da área financeira e de controle. Diante das respostas dos investigados, detectou-se que a *performance* da controladoria está associada positivamente com o grau de obtenção de informações e que ela também afeta positivamente a *performance* gerencial e, conseqüentemente, a *performance* organizacional. Os resultados indicam que uma área de controle que considera fontes externas e internas em busca de informações de boa qualidade consegue satisfazer as necessidades dos *stakeholders*.

MODELOS DE SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

O final das décadas de 1980 e 1990 foi marcado pelo desenvolvimento de novos modelos de SMD, buscando se adequar a uma nova conjuntura, uma vez que os antigos modelos propostos não eram aplicáveis à nova realidade. Contudo, especialmente no início dos anos 2000, esses modelos se caracterizavam por procurar atender aos interesses dos *stakeholders* como objetivo fundamental da organização, estabelecendo, portanto, uma estratégia organizacional.

Vários modelos foram e têm sido desenvolvidos. Keegan, Eiler e Jones (1989) desenvolveram o modelo Performance Measurement, que é um conjunto de medidas de desempenho ligadas à estratégia de matriz de desempenho internas e externas, financeiras e não financeiras. Lynch e Cross (1991) desenvolveram a Strategic Measurement, Analysis, and Reporting Technique (Smart) Performance Pyramid, que se trata de medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa.

O Balanced Scorecard, criado por Kaplan e Norton (1992, 1996), é uma medida de desempenho agrupada em quatro perspectivas com relação de causa e efeito que reflete a estratégia. Elaborado por Bititci, Carrie e McDevitt (1997), o Integrated Performance Measurement System, desdobramento estratégico para negócio, unidade de negócio, processos e atividades, gera medidas considerando requisitos dos *stakeholders*, monitoramento externo, objetivos e medidas de desempenho.

Considerando essa evolução cronológica dos modelos e conceitos sobre avaliação e desempenho, é possível inferir que cada modelo desenvolvido tem um viés específico que conduz a um item novo, contudo, todos os modelos contêm benefícios e limitações. Medori e Steeple (2000) destacam como limitação a pouca orientação para seleção e implantação das medidas selecionadas, bem como a pequena quantidade de considerações a respeito dos SMD que já estão em aplicação. Essa estabilização de indicadores não só coloca em risco a sua utilização, como põe em xeque a inabilidade de modelos prontos de serem aplicados em organizações e poderem computar todas essas variáveis importantes para uma avaliação de desempenho.

Malina e Selto (2004) utilizaram um modelo de medição de desempenho (*performance measurement model* – PMM) para descrever os esforços de uma empresa americana de manufatura e melhorar seus resultados. O PMM abrange várias medidas de desempenho e tem como objeto refletir o entendimento da empresa sobre estratégia de distribuição pretendida, recursos estratégicos, capacidades operacionais e resultados financeiros desejados. O estudo abordou quatro indagações a respeito de atributos de medidas de desempenho e essas foram investigadas por meio de análises qualitativas e quantitativas de documentos, arquivos e entrevistas com gerentes de topo e distribuidores. Os resultados apontaram que os atributos de medida são relevantes para a escolha e mudança de medidas de desempenho, que os atributos de *design* são mais importantes que os atributos de uso, que a importância dos atributos parece não mudar conforme a estratégia e que alguns atributos individuais são trocados por outros.

METODOLOGIA E PROCEDIMENTO DA PESQUISA

Este estudo pode ser classificado como descritivo. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva se propõe a descrever as características de determinado fenômeno. O procedimento seguido caracteriza-se como *survey*, introduzido por uma pesquisa de campo. Em relação à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa que tem por intenção garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, permitindo uma margem de segurança quanto às inferências feitas (Beuren & Raupp, 2006).

PATRICIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

AMOSTRA E OBJETO DE ESTUDO

Em relação ao campo da pesquisa, este estudo considerou as micro e pequenas empresas, que atuam no mercado da cidade de João Pessoa como participantes de redes de franquias ou individualmente. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário que, segundo Gil (2002), consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em itens bem redigidos.

Foram estudadas empresas que atuam no mercado de forma individual ou que são participantes de franquias. Os contratos de franquia empresarial são regidos pela Lei de Franquias nº 8.955/1994. De acordo com o artigo segundo da referida lei, franquia empresarial é um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

O empresário individual é aquele que, em nome próprio, exerce uma atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens e serviços. Em 2011, foi promulgada a Lei nº 12.441/2011, que estabeleceu a empresa individual de responsabilidade limitada (Eireli), uma pessoa jurídica de titular único (pessoa natural ou jurídica). O empresário individual nada mais é do que aquele que exerce, em nome próprio, atividade empresarial. Trata-se de uma empresa cujo titular é apenas uma pessoa física, que integraliza bens próprios à exploração do seu negócio (Sebrae, 2014).

Na Paraíba, a Associação Brasileira de Franchising (ABF) identificou que em 2013 foram abertas 371 novas lojas, o que representa uma evolução de 12,40% em relação ao ano anterior na quantidade de novos espaços. O levantamento aponta também que o estado é responsável por 0,30% da fatia do mercado brasileiro de franquias, que, em 2013, chegou a 2.703 redes e 114.409 lojas. Já o Sebrae Nacional registrou que, de julho de 2009 a abril de 2012, 2.056.015 empreendedores individuais foram formalizados no Brasil. Na Paraíba, foram registrados, no mesmo período, 28.244 microempreendedores indivi-

duais, ficando na 18ª posição no *ranking* nacional. Essa crescente *performance* perdurou em 2013. No estado da Paraíba, o número de empreendedores individuais foi de 37.425 (Batista, 2013).

Sendo assim, no universo supracitado, a amostra da pesquisa foi composta por 43 empresas, 30 individuais e 13 participantes de franquias. Faz-se mister ressaltar que a amostra pesquisada neste estudo se definiu pelo recebimento dos questionários devidamente respondidos.

INDICADORES DE DESEMPENHO

Para a seleção dos indicadores de desempenho, buscaram-se na literatura existente as medidas de desempenho mais utilizadas pelas empresas. Neely, Gregory e Platts (1995) caracterizam o SDM como algo composto por três dimensões: as medidas de desempenho individuais, o conjunto de medidas de desempenho (o SMD) e a relação entre o SMD e os ambientes interno e externo, que fornecem a estrutura de suporte para que este possa operar. Dessa forma, foram selecionados indicadores de desempenho separados nas três dimensões referidas pelos autores supracitados para estruturar o questionário abordado na pesquisa.

A dimensão medidas de desempenho é composta por perguntas referentes ao perfil da empresa e o perfil do respondente, já a dimensão conjunto de medidas individuais traz perguntas sobre o desempenho geral da empresa e a competitividade e, por fim, a dimensão da relação entre o SMD e o ambiente externo e interno traz perguntas que dizem respeito à comparação do desempenho da empresa com as concorrentes e com o ano anterior.

O questionário que contém as perguntas referentes ao SMD, sugerido por Neely et al. (1995), se encontra no apêndice A. Sua construção mostra-se relevante, pois apresenta de forma detalhada as perguntas que foram feitas às empresas respondentes da presente pesquisa. Em seguida, também foram construídas duas tabelas: a Tabela 1, que apresenta os valores absolutos das empresas na comparação com os concorrentes, e a Tabela 2, que mostra os valores absolutos das empresas na comparação com o ano anterior. Os valores

PATRÍCIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

dessas tabelas variam de muito pior que a média a muito melhor que a média e as respectivas tabelas foram elaboradas para dar mais clareza a respeito dessas informações, as quais estão apresentadas na quarta seção, Apresentação e análise dos resultados, e também nos apêndices B e C.

A utilização da metodologia de Neely et al. (1995) é justificada pela necessidade da obtenção de respostas a respeito de vários aspectos relacionados ao negócio, para que assim seja possível fazer a comparação das organizações pertencentes às duas estruturas de gerenciamento pesquisadas, o que ajudará no alcance do objetivo desta pesquisa.

COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa, o método de coleta de dados foi o envio via e-mail do questionário contendo perguntas relacionadas a três dimensões, conforme o modelo utilizado por Neely et al. (1995). O questionário foi enviado para um total de 43 empresas, sendo 30 empresas individuais e 13 empresas franqueadas. É importante destacar que as empresas foram avisadas do envio do questionário com antecedência.

A coleta de dados consistiu no retorno, via *e-mail*, de questionários preenchidos pelos respondentes desta pesquisa, que são os gestores e proprietários das empresas que compõem a amostra analisada. Vale ressaltar que a maioria dos quesitos foram respondidos, porém, no que diz respeito à dimensão que trata do desempenho no ano anterior, 15% dos quesitos não foram respondidos pelos participantes de franquias e 3% pelas empresas individuais.

MÉTODO DE ANÁLISE

Para a identificação da estrutura e dos padrões de relações existentes entre os indicadores de desempenho, os dados foram analisados a partir das frequências absolutas para comparar os indicadores nas duas estruturas gerenciais abordadas. Posteriormente, foi feita uma análise da frequência relativa entre os indicadores para proporcionar um melhor entendimento e, assim, possibilitar uma comparação entre as duas estruturas organizacionais.

De acordo com Bussab e Morettin (2010), a frequência absoluta (n_i) é a quantidade de vezes que cada partícula da variável é repetida na amostra ou o número de partículas que pertencem a um grupo. O somatório das frequências absolutas é igual ao número total de observações. Já a frequência relativa (f_i) é a divisão da frequência absoluta pela quantidade total de observações (n).

A obtenção dessas frequências mostra-se significativa para obtenção de um panorama mais orgânico da adoção das empresas de determinados aspectos gerenciais. Ressalta-se que essa metodologia de pesquisa é um diferencial para este trabalho, haja vista que este método é mais utilizado em outras áreas do conhecimento, carecendo de maior apropriação dentro do campo contábil.

Na área da educação, Lopes e Crenitte (2013) utilizaram a frequência absoluta para analisar o conhecimento de professores a respeito de distúrbios de aprendizagem de alunos de uma escola municipal em São Paulo. Osti e Brenelli (2013) também utilizaram a frequência absoluta para investigar a percepção de alunos de escolas públicas do interior de São Paulo sobre suas maiores dificuldades na aprendizagem.

Já na área da saúde, Galavote, Zandonade, Garcia, Freitas, Seidl, Contarato, Andrade e Lima (2016) utilizaram a frequência absoluta para análise de dados de uma pesquisa que trata do trabalho do enfermeiro em todos os estados da federação. E, por fim, Bezerra e Schlindwein (2017) usaram essa metodologia em uma investigação sobre a agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local em uma cidade do Mato Grosso do Sul.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa sobre a utilização dos indicadores de desempenho pelas micro e pequenas empresas. Sua subdivisão ocorre em quatro subseções: a primeira apresenta a discussão sobre o perfil da empresa e seus gestores, a segunda mostra o desempenho das empresas na comparação com os concorrentes, a terceira apresenta a análise em relação ao ano anterior e com os concorrentes, competitividade e desempenho geral da empresa e, por último, a quarta apresenta o resumo dos resultados.

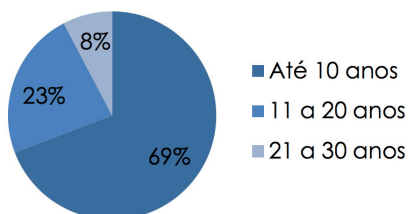
PATRICIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

PERFIL DAS EMPRESAS E SEUS GESTORES

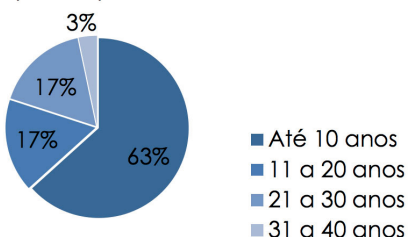
No Gráfico 1, apresenta-se o tempo de atuação das empresas no mercado. Para Inmyxai e Takahashi (2015), a idade da empresa é um fator de poder e experiência que influencia as políticas e o sucesso. Observa-se, no Gráfico 1, que a maioria das empresas participantes de franquias e empresas individuais estão atuando no mercado de João Pessoa há menos de 10 anos. Das empresas investigadas, 69% das franqueadas estão no mercado há menos de 10 anos, enquanto as empresas individuais com menos de 10 anos no mercado representam 63% da amostra. Vale ressaltar as redes de franquias que colaboraram com o estudo: Afins, Andarella, Arezzo, Belle Bijoux, Blinclass, Ellus, Hope, Imaginarium, Lacoste, Lumaê, Mary Kay, e Nagem.

GRÁFICO 1 – Tempo de atuação das empresas no mercado

Franquias: há quantos anos a empresa opera no mercado?



Individuais: há quantos anos a empresa opera no mercado?



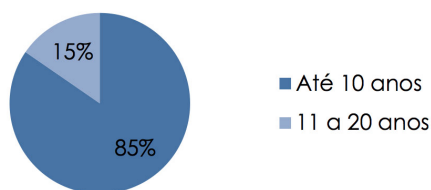
Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa.

Com relação aos gestores e sócios-proprietários dessas empresas, os dados observados no Gráfico 2 indicam que tanto nas empresas participantes de franquias como nas empresas individuais esses têm até dez anos de experiência no mercado, com respectivamente 85% e 57%. Isso significa que, para essa amostra, os gestores de franquias têm mais experiência que os de empresas individuais. Inmyxai e Takahashi (2015) ressaltam que a experiência dos gestores é vista como o fator de vantagem competitiva para as

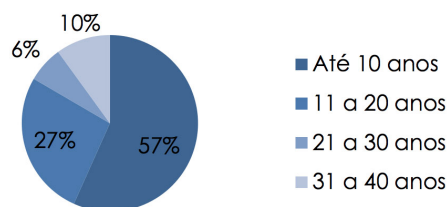
empresas, pois é uma habilidade específica que ajuda na sobrevivência das firmas no mercado.

GRÁFICO 2 – Experiência dos gestores ou sócios-proprietários no setor

Franquia: experiência no setor?



Individual: experiência no setor?



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa.

De acordo com os resultados obtidos (Gráfico 2), a média de idade dos gestores das empresas participantes de franquia é de 30 anos de idade e 46% da amostra possuem graduação completa, enquanto nas empresas individuais os gestores e proprietários têm em média 37 anos de idade e 57% da amostra analisada possuem graduação completa. Para Schutjens e Wever (2000), empresários com uma boa formação podem lidar melhor com as atividades de suas empresas.

DESEMPENHO DAS EMPRESAS NA COMPARAÇÃO COM OS CONCORRENTES

Após a análise dos dados referentes às características dos gestores, examinou-se o desempenho das empresas em relação aos seus concorrentes, listados na Tabela 1. Diante do mercado individual, a maioria das empresas se enquadraram na opção igual à média (50%), já os participantes de franquia se classificaram como muito melhor que a média (42%) no tocante à comparação com os seus concorrentes.

PATRICIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

TABELA 1 – Valores relativos referentes ao desempenho das empresas na comparação com os concorrentes

Empresas na comparação com os concorrentes	Muito pior que a média		Pior que a média		Igual à média		Melhor que a média		Muito melhor que a média	
	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F
Valor agregado para o cliente (pacote de produtos e serviços)			3%		57%	23%	37%	62%	3%	15%
Número de reclamações de clientes	3%		10%		43%	46%	30%	38%	13%	15%
Fidelidade dos clientes (taxa de recompra)			7%		30%	15%	43%	62%	20%	23%
Retenção de novos clientes			7%		47%	8%	33%	69%	13%	23%
Satisfação geral dos clientes					33%	15%	50%	54%	17%	31%
Rotatividade dos funcionários			13%		50%	23%	7%	38%	30%	38%
Investimento no desenvolvimento/ treinamento dos funcionários			23%		50%	31%	17%	54%	10%	15%
Política de remuneração e benefícios			17%		57%	31%	10%	38%	17%	31%
Plano de carreira	3%		17%		57%	62%	13%	23%	10%	15%
Clima organizacional			10%		43%	15%	23%	38%	23%	46%
Satisfação geral dos funcionários	3%		10%		47%	23%	27%	62%	13%	15%
Crescimento da participação de mercado			10%		53%	8%	23%	85%	13%	8%
Crescimento do ativo total			13%		50%	23%	30%	69%	7%	8%
Crescimento do faturamento			10%		47%	31%	33%	54%	10%	15%
Crescimento do lucro líquido			17%		37%	38%	37%	46%	10%	15%
Crescimento do número de funcionários			20%		60%	46%	13%	38%	7%	15%
Retorno sobre o capital investido			7%		60%	38%	30%	62%	3%	
Lucro líquido sobre as vendas			10%		53%	38%	33%	46%	3%	15%
Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos	3%		13%	8%	50%	38%	27%	23%	7%	31%

(continua)

TABELA 1 – Valores relativos referentes ao desempenho das empresas na comparação com os concorrentes

Empresas na comparação com os concorrentes	Muito pior que a média		Pior que a média		Igual à média		Melhor que a média		Muito melhor que a média	
	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F
Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis	3%		10%	8%	57%	46%	27%	38%	3%	8%
Reciclagem e reúso de resíduos	7%		13%	8%	53%	38%	23%	38%	3%	15%
Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres etc.)	3%		13%	15%	57%	38%	23%	31%	3%	15%
Realização de projetos sociais e culturais	7%	8%	20%	23%	47%	46%	20%	15%	7%	8%
Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores e agências reguladoras	7%		17%	8%	30%	31%	17%	31%	30%	31%
Média	3%	8%	13%	8%	50%	31%	27%	42%	10%	15%

Legenda: individuais (I); participantes de franquias (F). Números em negrito representam os maiores valores relativos.

Nota 1: Foram 43 empresas participantes, 30 individuais e 13 participantes de franquias.

Nota 2: No Apêndice B, encontra-se essa mesma tabela com valores absolutos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa.

Os gestores e sócios proprietários atribuíram para cada um dos critérios de avaliação do desempenho da sua empresa um valor de importância. Crescimento do lucro líquido, fidelidade dos clientes, satisfação geral dos clientes e número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores e agências reguladoras foram variáveis que tiveram desempenho melhor que a média dos concorrentes tanto nas empresas individuais como nas participantes de franquias (Tabela 1).

Com desempenhos idênticos, temos as variáveis: número de reclamações de clientes, emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos, utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis, contratação de minorias, realização de projetos sociais e culturais, plano de carreira e crescimento do número de funcionários, que em ambas

PATRÍCIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

estruturas gerenciais foram classificadas como igual à média na comparação com os concorrentes (Tabela 1).

Outras variáveis chamam atenção pelo fato de aparecerem com desempenho igual à média nas empresas individuais e melhor que a média nas franquias, quando comparadas com as do concorrente. São elas: valor agregado para o cliente, retenção de novos clientes, investimento no desenvolvimento/treinamento dos funcionários, política de remuneração e benefícios, rotatividade dos funcionários, satisfação geral dos funcionários, clima organizacional, crescimento da participação de mercado, crescimento do ativo total, crescimento do faturamento, retorno sobre o capital investido, reciclagem e reúso de resíduos. As participantes de franquias mostram-se mais preocupadas com os funcionários e têm um maior desempenho financeiro (Tabela 1). Vale ressaltar que os indicadores de desempenho financeiro que melhor explicam os valores de mercado das empresas têm se destacado (Sena, 2019, p. 45).

Ao realizar um estudo sobre o desempenho de empresas franqueadas, Wu (2015) observou que os franqueados se preocupam com o valor da reputação da marca, o que influencia o desempenho da franquia. Wu (2015) também constatou que a confiança, a forma de gerir os conflitos e o compartilhamento do conhecimento também influenciam no desempenho da empresa e na perpetuação do franqueado à frente do negócio. Em relação à competitividade (Tabela 1), as empresas individuais consideraram que existem vários concorrentes que estão bem estabelecidos há anos no mercado, que recentemente há na região de atuação da empresa a entrada de um grande número de concorrentes e que os serviços disponibilizados pelos concorrentes podem ser imitados em curto período de tempo. Entretanto, o perfil de clientes que os concorrentes têm como foco é um pouco diversificado das empresas analisadas.

Nas empresas participantes de franquias, a realidade da competitividade toma outro rumo. Em relação à região de atuação da empresa, há vários concorrentes que estão bem estabelecidos há anos, porém com atuação em ramos diferentes. O foco no perfil dos clientes dificilmente são os mesmos e os serviços oferecidos não são de fácil replicação pelos concorrentes.

ANÁLISE EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR

Na Tabela 2, observa-se o desempenho das empresas em 2013 na comparação com o ano de 2012. Diante do mercado individual, a maioria das empresas se enquadrou na opção igual à média (43%), enquanto os participantes de franquia se classificaram como muito melhor que a média (38%). Um dos possíveis motivos desse resultado é que no Brasil a *performance* das franquias conseguiu atingir uma expressividade econômica relevante em um curto período de tempo (Carvalho et al., 2018).

Ainda na Tabela 2, observa-se que 3% dos quesitos, em média, não foram respondidos pelas empresas individuais, porém o dado mais preocupante foi que 15% dos quesitos, em média, não foram respondidos pelas participantes de franquias, quando questionadas sobre seu desempenho no ano anterior.

TABELA 2 – Empresas na comparação com o ano anterior

Empresas na comparação com o ano anterior	Muito pior que a média		Pior que a média		Igual à média		Melhor que a média		Muito melhor que a média		Sem respostas	
	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F
Número de reclamações de clientes			13%		27%	23%	33%	8%	23%	54%	3%	15%
Fidelidade dos clientes (taxa de recompra)					30%	8%	30%	31%	23%	46%	3%	15%
Clima organizacional			7%		40%	8%	33%	31%	17%	46%	3%	15%
Satisfação geral dos funcionários			3%		43%	8%	37%	38%	13%	38%	3%	15%
Crescimento da participação de mercado				8%	40%	8%	37%	31%	20%	38%	3%	15%
Crescimento do lucro líquido			3%	8%	37%	8%	37%	23%	20%	46%	3%	15%
Retorno sobre o capital investido			3%		43%	15%	33%	54%	17%	15%	3%	15%

(continua)

PATRICIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

TABELA 2 – Empresas na comparação com o ano anterior

Empresas na comparação com o ano anterior	Muito pior que a média		Pior que a média		Igual à média		Melhor que a média		Muito melhor que a média		Sem respostas	
	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F
Lucro líquido sobre as vendas					43%	8%	37%	54%	17%	23%	3%	15%
Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos	3%		13%	8%	63%	15%	7%	8%	7%	15%	7%	54%
Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis	3%		7%	8%	67%	15%	10%	23%	10%	8%	3%	46%
Realização de projetos sociais e culturais	3%		13%	8%	63%	38%	7%	15%	10%		3%	38%
Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores e agências reguladoras	3%		17%	8%	60%	23%	3%	8%	13%	15%	3%	46%
Média	3%	-	7%	8%	43%	12%	33%	27%	17%	38%	3%	15%

Legenda: individuais (I); participantes de franquias (F). Números em negrito representam os maiores valores relativos.

Nota 1: Foram 43 empresas participantes, 30 individuais e 13 participantes de franquias.

Nota 2: No Apêndice C, encontra-se essa mesma tabela com valores absolutos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa.

Analisando as *performances*, na Tabela 2, com desempenhos idênticos, temos as variáveis: realização de projetos sociais e culturais, número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores e agências reguladoras, que, em ambas as estruturas gerenciais, foram classificadas como igual à média na comparação com o ano anterior. Ainda conforme os dados dessa tabela, as variáveis de desempenho financeiro (retorno sobre o capital investido, lucro líquido sobre as vendas e crescimento da participação

de mercado) em empresas individuais tiveram desempenho igual à média do ano anterior e melhor que a média ou muito melhor que a média nas participantes de franquias, bem como utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis, emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos, satisfação geral dos funcionários e clima organizacional.

Outras variáveis se destacaram pelo fato de aparecer com desempenho muito melhor que a média nas franquias, quando comparadas com o ano anterior. São elas: crescimento do lucro líquido, fidelidade dos clientes e número de reclamações de clientes (37%). Nas empresas individuais, essas mesmas variáveis tiveram desempenho melhor que a média ou igual à média com 37% cada, melhor que a média ou igual à média com 30% e melhor que a média (Tabela 2).

Por fim, os resultados desta pesquisa apontaram que, em média, as empresas franqueadas e empresas individuais investigadas estão há menos de dez anos no mercado – 69% das franqueadas e 63% das individuais. Já os resultados da análise do perfil dos gestores das empresas franqueadas indicam que 85% dos gestores de franquias têm até dez anos de experiência no mercado, enquanto nas empresas individuais 57% dos gestores têm até dez anos de experiência no mercado.

No que diz respeito ao desempenho das empresas em relação aos seus concorrentes, verificou-se que 42% das empresas participantes de franquias individuais se classificaram como muito melhor que a média, enquanto 50% das empresas individuais se enquadram na opção igual à média (50%). Um dos possíveis motivos desse resultado é o fato de o mercado de franquias, segundo Melo e Andreassi (2010), oferecer suporte e condições para o negócio ao franqueador e ao franqueado.

Quanto ao desempenho das empresas em relação ao ano anterior – foi feita uma comparação de desempenho dos anos de 2012 e 2013 –, observou-se que 38% das empresas franqueadas se classificaram como muito melhor que a média, enquanto 43% das empresas individuais se enquadraram como igual à média. Um dos fatores que pode ter contribuído para esse fato é que, no Brasil, conforme Carvalho et al. (2018), o desempenho das empresas franqueadas tem apresentado bons resultados.

PATRÍCIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

DISCUSSÕES

Diante da análise dos resultados da presente pesquisa, observou-se que as empresas franqueadas, ao serem comparadas com empresas individuais, apresentaram um melhor desempenho no que diz respeito aos seus concorrentes e ao ano anterior. Isso pode estar ligado a fatores como o bom desempenho da marca, que leva os gestores a buscarem melhores resultados (Wu, 2015) e o fato de as franquias estarem atingindo uma boa expressividade econômica em um curto período (Carvalho et al., 2018).

Os resultados deste estudo também corroboram com os achados de Pazetto e Beuren (2018), que investigaram o desempenho de 22 empresas participantes de franquias no Brasil e constataram que o desempenho é satisfatório e que seus franqueados estão satisfeitos com suas franquias. Segundo Watson e Dada (2017), isso pode estar relacionado ao fato de o modelo de gestão das franquias ser padronizado, o que pode facilitar o controle de gerenciamento dessas empresas, visto que a padronização facilita o controle de qualidade, reduz os custos e protege a imagem da marca.

Os principais achados desta pesquisa apontam que, nessa amostra, os gestores das empresas participantes de franquias têm mais experiência que os gestores de empresas individuais e que as empresas franqueadas estão há menos tempo no mercado que as empresas individuais. Os resultados também apontam que as empresas franqueadas apresentam uma melhor média de desempenho em relação aos seus concorrentes do que as empresas individuais. Por fim, ao observar o desempenho das empresas investigadas em relação ao ano anterior, verificou-se que as empresas participantes de franquias apresentaram uma média maior que as empresas individuais.

Os resultados devem ser vistos com cuidado, pois a percepção de desempenho foi feita com base na opinião de profissionais que responderam ao questionário, assim como Oyadomari et al. (2014) afirmam que pode haver vieses de acordo com a acurácia dos achados. Contudo, apesar de não ser possível generalizar os resultados, pode-se mapear como as empresas individuais e participantes de franquias entendem os indicadores de desempenho e como elas se classificam na comparação com seus concorrentes. Ressaltamos ainda que, por se tratar de empresas de setores diferentes, pode haver “inferências na

PERFIL DOS GESTORES E SEUS NEGÓCIOS EM MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM JOÃO PESSOA (PB)

significância dos indicadores baseadas nas particularidades de cada setor da economia” (Sena, 2019, p. 56).

Vale destacar que os dados desta pesquisa, apesar de serem antigos, são incipientes para a literatura de pequenas e médias empresas, haja vista a relevância de estudos nessa área para fins de parâmetros às futuras pesquisas.

CONCLUSÃO

Este artigo buscou comparar a utilização de indicadores de desempenho no âmbito de diferentes estruturas gerenciais em micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa – PB, que atuam no mercado como participantes de franquias ou individualmente. Para atingir o objetivo proposto, foram analisados aspectos associados ao perfil da empresa e dos gerentes ou sócios-proprietários, competitividade, comparação com seus concorrentes, comparação com ano anterior e o desempenho geral das diferentes estruturas gerenciais.

Por meio da aplicação de um questionário, observou-se que a maioria das empresas estudadas (9 participantes de franquia das 13 da amostra total e 19 empresas individuais das 30 participantes da amostra total) estão operando no mercado há pouco menos de dez anos, e as individuais possuem maior número de pessoas trabalhando no seu empreendimento, incluindo os familiares. Em relação ao perfil dos gestores e sócios-proprietários, a faixa de idade é de 37 anos, em média, nas empresas individuais e de 30 anos nas franquias, e ambos os perfis possuem ensino superior completo e têm experiência no setor (em média, dez anos).

Os resultados da pesquisa indicam que as empresas individuais estão com desempenho geral igual à média quando comparadas com as concorrentes ou com o desempenho do ano anterior, enquanto as empresas participantes de franquias têm um desempenho geral muito melhor que a média. Esses resultados se repetem quando as empresas são comparadas com seus concorrentes e quando comparadas com o ano anterior, 2013 (tabelas 1 e 2, respectivamente) (Pazetto e Beuren, 2018).

Os critérios com maior relevância na análise de desempenho das diferentes estruturas gerenciais foram a satisfação dos clientes, com 50% das empresas individuais e 54%

PATRICIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

das empresas franqueadas apresentando desempenho maior que a média; a satisfação dos funcionários, com 62% das empresas franqueadas apresentando um desempenho maior que a média e 47% das empresas individuais apresentando um desempenho igual à média; e a lucratividade, com 46% das empresas franqueadas apresentando um desempenho maior que a média e 53% das empresas individuais com desempenho igual à média. Por outro lado, as variáveis que tiveram o pior desempenho por parte das empresas investigadas foram as responsabilidades social e ambiental.

Em relação ao alto grau de competitividade e às constantes mudanças ocorridas no cenário econômico mundial e local, as empresas individuais se posicionaram sentindo-se mais ameaçadas nos negócios do que as franqueadas, visto que elas afirmam que o seu produto é de fácil imitação pelas concorrentes e também pelo fato de que há vários concorrentes já estabelecidos no mercado. Já a franquia trabalha com serviços que não estão tão presentes no mercado, podendo, assim, ter um perfil de clientes mais diferenciados.

Salientamos que os resultados aqui apresentados se limitam às empresas pesquisadas. Contudo, destaca-se que este estudo pode contribuir com o desenvolvimento de novas pesquisas sobre indicadores de desempenho, buscando investigar que outros fatores podem distinguir as empresas participantes de franquias das individuais no mercado.

REFERÊNCIAS

- Batista, T. T. E. (2013). O microempreendedor individual e a promoção do desenvolvimento socioeconômico. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental*, 7(1), 102-129.
- Beuren, I. M., & Raupp, F. M. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Bezerra, G. J., & Schlindwein, M. M. (2017). Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: Uma análise para Dourados, MS, Brasil. *Interações*, 18(1), 3-15.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5).

- Bomfim, E. T., Teixeira, W. dos S., & Callado, A. L. C. (2013). Utilização de indicadores de desempenho em micros e pequenas empresas: Um estudo em empresas localizadas em João Pessoa/PB. *Desafio Online*, 1(1), 76-99.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: A literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
- Brignall, S. (1997). A contingent rationale for cost system design in services. *Management Accounting Research*, 8(3), 325-346.
- Bussab, W. O., & Morettin, P. A. (2010). *Estatística básica* (6a. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Campos, L. M. D. S., & Melo, D. A. D. (2008). Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): Uma pesquisa teórica. *Production*, 18(3), 540-555.
- Carvalho, P. L., Callado, A. L. C., & Callado, A. A. C. (2018). Relações entre fatores contingenciais e aspectos associados ao desempenho de empresas participantes de franquias. *Contabilometria*, 5(2).
- Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2000). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: Um sistema de controle. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 1(1), 10-25.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silverstro, R., & Voss, C. (1991). Performance measurement in service business. London: Cima. *The DurAble CorporATion*, 264.
- Francischini, A. S., & Francischini, P. G. (2018). *Indicadores de desempenho: Dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Galavoti, H. S., Zandonade, E., Garcia, A. C. P., Freitas, P. de S. S., Seidl, H., Contarato, P. C., Andrade, M. A. C., & Lima, R. de C. D. (2016). O trabalho do enfermeiro na atenção primária à saúde. *Esc. Anna Nery*, 20(1), 90-98.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International journal of management reviews*, 7(1), 25-47.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8).
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4). São Paulo: Atlas.
- Hope, J., & Fraser, R. (1997). Beyond budgeting... breaking through the barrier to the 'third wave'. *Management Accounting London*, 75, 20-23.

PATRICIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

- Hope, J., & Fraser, R. (2000). Beyond budgeting. *Strategic Finance*, 82(4), 30.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 108-114.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Inmyxai, S., & Takahashi, Y. (2015). The effect of firm resources on business performance of male-and female-headed firms in the case of Lao micro-, small-, and medium-sized enterprises (MSMEs). *International Journal of Business and Information*, 5(1).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 35(7), 172.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete?. *Strategic Finance*, 70(12), 45.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). *Measure up! The essential guide to measuring business performance*. Mandarin.
- Lopes, R. C. F., & Crenitte, P. A. P. (2013). Estudo analítico do conhecimento do professor a respeito dos distúrbios de aprendizagem. *Revista CEFAC*, 15(5), 1214-1226.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change in performance measurement models. *Electronic Journal*, 15(4), 441-469.
- Marquezan, L. H. F., Diehl, C. A., & Alberton, J. R. (2013). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: Análise de conteúdo em relatórios digitais anuais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 6(2), 46-61.
- Martins, R. A., Araujo, J. D., & Oliveira, J. D. (2009). Algumas reflexões sobre as implicações da manufatura sustentável para a medição de desempenho organizacional. *Tópicos Emergentes e Desafios Metodológicos em Engenharia de Produção: Casos, Experiências e Proposições*, 2, 278-288.
- Medori, D., & Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(5).

- Melo, P. L. D. R., & Andreassi, T. (2010). Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: Levantamento e análise do período 1998-2007. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 268-288.
- Miranda, L. C., Meira, J. M. de, Wanderley, C. de A., & Silva, A. C. M. da (2003). Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte-americanas. *Contabilidade Vista & Revista*, 14(2), 85-103.
- Miranda, L. C., & Silva, J.D.G. (2002). Medição de desempenho. In Schmidt, P. (Org.). *Controladoria: Agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Munaretto, L. F., & Corrêa, H. L. (2016). Indicadores de desempenho organizacional: Uso e finalidades nas cooperativas de eletrificação do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(1), 25-41.
- Nakamura, W. T., & Mineta, R. K. N. (2001). Identificação dos fatores que induzem ao uso do *balanced scorecard* como instrumento de gestão estratégica. *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 25.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Neely, A. D. (1998). *Measuring business performance*. London: Profile Books. (The Economist Books).
- Neely, A. D., Adams, C., Kennerley, M. P. (2002). *Performance prism: The scorecard for measuring and managing stakeholder relationships*. London: Financial Times; Prentice Hall.
- Osti, A., & Brenelli, R. P. (2013). Sentimentos de quem fracassa na escola: Análise das representações de alunos com dificuldades de aprendizagem. *Psico-USF*, 18(3), 417-426.
- Oyadomari, J. C. T., Aguiar, A. B. de, Yen-Tsang, C., Cardoso, R. L., & Dutra-de-Lima, R. G. (2014). Associações entre informações, desempenho da controladoria e desempenho gerencial e organizacional: Um estudo exploratório. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 8(3), 309-325.
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: A field study of 'beyond budgeting' in practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149-181.
- Paladini, E. P. (2012). Gestão da qualidade: Teoria e prática. In *Gestão da qualidade: Teoria e prática*.

PATRÍCIA LACERDA DE CARVALHO, MARIA NATALICE FRANCELINO DA SILVA,
ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

- Pazetto, C. F., & Beuren, I. M. (2018). Desempenho e satisfação de empresas franqueadas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(1), 165-199.
- Sena, T. R. (2019). Indicadores de desempenho como direcionadores de valor: Uma análise em empresas de capital aberto no Brasil. *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, 11(1), 43-61.
- Schutjens, V. A., & Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*, 79(2), 135-159.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2014). *Critérios e conceitos para classificação de empresas*. Recuperado de <http://www.sebrae.com.br>
- Souza, A. E., & Correa, H. L. (2014). Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 118-136.
- Melo Vieira, É. M., Siqueira, K. P. S., Libonati, J. J., & Vieira, G. F. (2020). Práticas de controles gerenciais: Um estudo comparativo entre empresas franquizadas e independentes na cidade de Recife/PE. *Ensino Pesquisa e Inovação em contabilidade*, 2, 80-105.
- Watson, A., & Dada, L. (2017). Managing entrepreneurial tensions in franchise systems. In Hoy, F., Perrigot, R., & Terry, A. (Eds.). *Handbook of research on franchising*. Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781785364181.
- Weißberger, B. E., & Angelkort, H. (2011). Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controller effectiveness. *Management Accounting Research*, 22(3), 160-180.
- Wu, C. W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1581-1588.