

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRAÇÃO

JULIO CESAR CIRIACO

UTILIZAÇÃO DE INDICADORES E MEDIDAS DE DESEMPENHO EM
PANIFICADORAS E CONFEITARIAS DE UBERLÂNDIA

GOIÂNIA

2026

JULIO CESAR CIRIACO

UTILIZAÇÃO DE INDICADORES E MEDIDAS DE DESEMPENHO EM
PANIFICADORAS E CONFEITARIAS DE UBERLÂNDIA

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em
Administração do Centro Universitário Alves Faria,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

GOIÂNIA

2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

C578u

Ciriaco, Julio Cesar.

Utilização de indicadores e medidas de desempenho em panificadoras e confeitarias de Uberlândia. / Julio Cesar Ciriaco. – 2026.

70 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Mensuração de desempenho. 2. Panificação e confeitaria. 3. Pequenas e médias empresas (PMEs). 4. Gestão organizacional. I. Bontempo, Paulo Cesar. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005.216.1(815.1)

JULIO CESAR CIRIACO

UTILIZAÇÃO DE INDICADORES E MEDIDAS DE DESEMPENHO EM
PANIFICADORAS E CONFEITARIAS DE UBERLÂNDIA

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em
Administração do Centro Universitário Alves Faria,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

Goiânia, 26 de junho de 2026

Banca examinadora:

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo - Orientador

Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi – Membro Interno

Profa. Dra. Denise Santos de Oliveira - Membro Externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Lorena Alves Reis, à minha filha Helena Ciriaco Reis, e aos meus familiares pelo apoio, incentivo e compreensão nos momentos de ausência dedicados à realização deste trabalho.

Meus sinceros agradecimentos aos professores que contribuíram para minha formação acadêmica e conduziram meus estudos, em especial ao meu orientador Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo, pela dedicação, orientação e valiosas contribuições ao desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço aos gestores e às gestoras que participaram voluntariamente da pesquisa, dedicando parte de seu tempo para responder ao questionário, contribuição de grande importância para a realização deste estudo.

Agradeço a Deus pelo dom da vida e pelas oportunidades concedidas. E, de maneira muito especial, presto uma homenagem à minha querida mãe, Dalva José da Silva (*in memoriam*), que nunca mediu esforços para me proteger e educar, sendo minha maior referência de caráter, força e exemplo de vida.

Agradeço com profunda gratidão à minha tia Maria Roberta de Araújo e ao meu tio José Messias de Araújo (*in memoriam*), pois o amor, o apoio, os ensinamentos e o cuidado que sempre dedicaram a mim foram fundamentais para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Suas contribuições marcaram profundamente minha trajetória e foram essenciais para meu crescimento e formação como ser humano.

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar os indicadores e medidas de desempenho utilizados, bem como as práticas organizacionais adotadas pelas panificadoras e confeitarias classificadas como pequenas e médias empresas (PMEs) no município de Uberlândia-MG. Especificamente, busca-se descrever as principais características dessas empresas, identificar as práticas organizacionais adotadas, verificar a utilização de indicadores financeiros e não financeiros e compreender os motivos que levam os gestores a utilizarem tais instrumentos de mensuração do desempenho. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, desenvolvida por meio de levantamento do tipo survey. A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionário estruturado, composto por questões fechadas organizadas em escala do tipo Likert, direcionada aos gestores das empresas participantes. A amostra foi composta por 40 padarias e confeitarias formalmente registradas, com alvará de funcionamento válido, produção própria e em atividade no município de Uberlândia-MG. Os dados foram tratados por técnicas de estatística, com auxílio do software Excel, permitindo identificar relações entre práticas de gestão organizacional e utilização de indicadores de desempenho. Os resultados demonstram que as empresas pesquisadas incorporam indicadores financeiros e não financeiros como instrumentos de apoio à gestão, evidenciando práticas voltadas ao monitoramento do desempenho organizacional. Entre as principais características observadas destacam-se a predominância de empresas familiares e a concentração do faturamento mensal entre R\$ 50 mil e R\$ 300 mil. Também foram identificados avanços na adoção de práticas gerenciais, especialmente no planejamento e no uso de indicadores financeiros e operacionais. Os principais motivos para utilização desses indicadores estão relacionados ao apoio à tomada de decisões estratégicas e ao alcance dos objetivos organizacionais. De forma geral, os resultados apontam um nível intermediário de maturidade gerencial, com limitações no uso de métricas estratégicas, sobretudo no controle de custos, fator que pode comprometer a lucratividade e aumentar o risco de insucesso das empresas.

Palavras chave: Mensuração de desempenho; indicadores de desempenho; pequenas e médias empresas (PMEs); gestão organizacional; panificação e confeitaria.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the performance indicators and measures used, as well as the organizational practices adopted by bakeries and confectioneries classified as small and medium-sized enterprises (SMEs) in the municipality of Uberlândia-MG. Specifically, it seeks to describe the main characteristics of these companies, identify the organizational practices adopted, verify the use of financial and non-financial indicators, and understand the reasons that lead managers to use such performance measurement instruments. The research is characterized as quantitative, developed through a survey. Data collection was carried out using a structured questionnaire, composed of closed questions organized on a Likert-type scale, directed to the managers of the participating companies. The sample consisted of 40 formally registered bakeries and confectioneries, with valid operating licenses, own production, and operating in the municipality of Uberlândia-MG. The data were processed using statistical techniques, with the aid of Excel software, allowing the identification of relationships between organizational management practices and the use of performance indicators. The results demonstrate that the companies surveyed incorporate financial and non-financial indicators as tools to support management, highlighting practices focused on monitoring organizational performance. Among the main characteristics observed are the predominance of family businesses and the concentration of monthly revenue between R\$ 50,000 and R\$ 300,000. Advances were also identified in the adoption of management practices, especially in planning and the use of financial and operational indicators. The main reasons for using these indicators are related to supporting strategic decision-making and achieving organizational objectives. Overall, the results indicate an intermediate level of managerial maturity, with limitations in the use of strategic metrics, particularly in cost control, a factor that can compromise profitability and increase the risk of business failure.

Keywords: Performance measurement; performance indicators; small and medium-sized enterprises (SMEs); organizational management; baking and confectionery.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Objetivos do estudo.....	11
1.2 Justificativa.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Caracterização e importância das micro e pequenas empresas.....	14
2.2 Sistemas de mensuração de desempenho.....	17
2.3 Sistemas de mensuração de desempenho: evolução histórica.....	19
2.4 Medidas de mensuração de desempenho.....	23
2.5 Mensuração de desempenho como foco em medidas financeiras.....	25
2.6 Mensuração de desempenho com foco em medidas não financeiras.....	26
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Procedimentos metodológicos.....	29
3.2 Mercado de Panificação e Confeitarias.....	30
3.3 Município de Uberlândia - MG.....	31
3.4 Questionários para coleta dos dados	32
3.5 Coleta dos dados.....	34
3.6 Análise estatística dos dados.....	35
4 ANALISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	36
4.1 Características das empresas pesquisadas.....	37
4.2 Práticas organizacionais.....	41
4.3 Grau de emprego dos indicadores nas empresas.....	44
4.4 Indicadores financeiros.....	45
4.5 Indicadores não financeiros.....	47
4.6 Motivos para o uso dos indicadores de desempenho.....	51
5 CONCLUSÕES.....	54
6 REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE1: Matriz de amarração.....	66
ANEXO 1 – Questionário.....	68

1. INTRODUÇÃO

A mensuração de desempenho organizacional constitui um elemento central na gestão empresarial contemporânea, pois possibilita avaliar resultados, orientar decisões estratégicas e sustentar a competitividade em ambientes cada vez mais dinâmicos. Owais e Kiss (2025) confirmam essa relevância ao afirmarem que, diante da crescente competitividade nos ambientes dos negócios atuais, as organizações dependem de sistemas de medição de desempenho para enfrentar desafios, avaliar o progresso e aprimorar sua gestão.

Neely et al. (2002) definem os sistemas de mensuração e gestão de desempenho como um conjunto de medidas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas e futuras.

Kaplan e Norton (1992) destacam que, historicamente os primeiros estudos estruturados sobre avaliação de desempenho tiveram como foco principal a análise de indicadores financeiros, com o objetivo de compreender os fatores que determinavam o sucesso e o fracasso das organizações, a exemplo de métricas como retorno sobre investimento e relatórios contábeis.

Na concepção de Ittner e Larcker (1997) e Hoque e James (2000), a gestão organizacional, independentemente do porte da empresa, deve contemplar o monitoramento de diferentes dimensões da estrutura organizacional, integrando indicadores financeiros e não financeiros. Autores afirma também que, a análise combinada desses dois tipos de indicadores mostra-se mais eficiente para a avaliação do desempenho e para a tomada de decisão estratégica.

Fitzpatrick (1932) foi um dos pioneiros ao comparar índices financeiros de empresas bem-sucedidas com aquelas que haviam entrado em processo de falência, evidenciando que a análise sistemática de dados contábeis poderia antecipar riscos organizacionais. Posteriormente, Altman (1968) aprofundou essa perspectiva ao desenvolver o modelo matemático Z-Score, ferramenta amplamente reconhecida para prever insolvência empresarial por meio da combinação de indicadores financeiros como liquidez, rentabilidade, endividamento e eficiência operacional. Esses estudos consolidaram a importância dos indicadores financeiros como instrumentos de diagnóstico da saúde organizacional e eficiência operacional nas organizações.

Com a evolução dos mercados e o aumento da complexidade organizacional, Kaplan e Norton (1992) observaram que a mensuração de desempenho exclusivamente baseada em indicadores financeiros se tornava insuficiente para capturar a totalidade dos fatores que

impactam o sucesso empresarial. Os autores, ao proporem o Balanced Scorecard, ampliaram o conceito de avaliação de desempenho ao integrar indicadores financeiros e não financeiros na medição de desempenho, contemplando perspectivas como clientes, processos internos, aprendizado e crescimento no mercado. Neely, Gregory e Platts (1995) reforçam que sistemas de mensuração de desempenho devem traduzir a estratégia organizacional em indicadores mensuráveis, permitindo alinhar objetivos, processos e pessoas. Dessa forma, a mensuração de desempenho passou a abranger os indicadores financeiros como margem de lucro, retorno sobre investimento, fluxo de caixa e capital de giro, e indicadores não financeiros como satisfação de clientes, qualidade, produtividade, tempo de resposta, inovação e desenvolvimento de competências.

Souza (2011) ressalta que os sistemas de avaliação de desempenho vão além dos controles financeiros, pois possibilitam monitorar as pequenas e médias empresas (PMEs) de forma integrada, transmitindo informações sobre aspectos gerenciais, operacionais, comerciais, ambientais, sociais e comportamentais. Essa abordagem integrada tornou-se essencial sobretudo para organizações que necessitam estruturar seus processos decisórios e acompanhar sistematicamente o alcance de metas estratégicas.

No contexto das pequenas e médias empresas (PMEs), a adoção de sistemas de mensuração de desempenho apresenta desafios particulares. Estudos apontam que essas organizações frequentemente operam com estruturas gerenciais simplificadas, gestão familiar, ausência de planejamento estratégico formal e limitações de recursos financeiros e tecnológicos, o que dificulta a implementação de práticas sistematizadas de controle e avaliação de desempenho conforme afirma Souza (2011).

No entanto, a relevância das PMEs para a economia nacional é indiscutível. Dados do Sebrae (2023) indicam que as micro e pequenas empresas representam cerca de 99% dos empreendimentos formais no Brasil, sendo responsáveis por aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e por mais de 50% dos empregos formais no setor privado.

Dados do Sebrae (2023) evidenciam ainda a importância das PMEs indicando que, no ano de 2024, no estado de Minas Gerais, o volume total de compras públicas municipais realizadas junto às pequenas e médias empresas e aos microempreendedores individuais atingiu aproximadamente R\$ 98 bilhões. Desse montante, as PMEs e os Micro empreendedores individuais (MEIs) representaram 58% do total das aquisições.

Estudos recentes apontam que ainda existem lacunas no entendimento sobre a aplicação prática dos sistemas de mensuração de desempenho em PMEs. Cândido, Lima e Barros (2020), recomendam pesquisas que analisem a efetividade das práticas de medição, o

uso das informações geradas pelos sistemas e a gestão do desempenho como um processo contínuo.

Os autores Freitas, Borges e Enoque (2022), também identificaram limitações amostrais em estudos sobre PMEs e sugeriram a reaplicação de instrumentos de coleta de dados relacionados a indicadores de desempenho em diferentes setores econômicos.

Embora os modelos teóricos de mensuração de desempenho que integram indicadores financeiros e não financeiros estejam consolidados, ainda há necessidade de compreender melhor como esses sistemas são adotados pelas PMEs e de que maneira contribuem para o aprimoramento da gestão, da tomada de decisão e da sustentabilidade organizacional.

Souza (2011) também reforça a necessidade de realizar novos estudos sobre sistemas de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas, pois segunda autora a maioria dos estudiosos associa sistemas de mensuração de desempenho às estratégias organizacionais.

Diante desse cenário, emerge a necessidade de investigar a relação entre práticas organizacionais e o uso de sistemas de mensuração de desempenho como ferramenta estratégica de gestão nas PMEs, conduzindo ao seguinte problema de pesquisa: quais as medidas e indicadores de desempenho, e práticas organizacionais são utilizadas pelas panificadoras e confeitarias de Uberlândia-MG?

1.1 Objetivos do estudo

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as medidas e indicadores de desempenho utilizados e as práticas organizacionais adotadas pelas panificadoras e confeitarias de Uberlândia-MG.

São objetivos específicos deste trabalho:

- Descrever as principais características das empresas pesquisadas;
- Identificar a utilização de indicadores e medidas de desempenho nas empresas pesquisadas;
- Identificar os motivos que levam as empresas pesquisadas a utilizarem indicadores e medidas de desempenho;
- Analisar as práticas organizacionais adotadas;

1.2 Justificativa

A escolha adequada dos indicadores de desempenho constitui um dos principais desafios enfrentados pelas empresas classificadas como micro e pequenas empresas (MPEs). Souza (2011) afirma que as medidas de desempenho exercem um papel fundamental na gestão organizacional, pois contribuem diretamente para o planejamento estratégico, o fortalecimento dos controles internos, o alcance dos objetivos, formulação e a revisão das metas organizacionais.

Dados do Sebrae (2025) indicam que os pequenos negócios representam mais de 90% das empresas ativas no país e são responsáveis por parcela significativa da geração de empregos e renda, evidenciando a relevância das MPEs na economia nacional.

No setor de panificação e confeitaria, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), o segmento é composto majoritariamente por MPEs e apresenta crescente competitividade, exigindo dos gestores maior controle de custos, gestão eficiente de estoques, padronização de processos, qualidade operacional e fidelização de clientes (ABIP, 2024).

Adicionalmente, algumas literaturas apontam lacunas de pesquisas empíricas voltadas à aplicação prática de sistemas de mensuração de desempenho em pequenas empresas, sobretudo em estudos quantitativos e em segmentos específicos da economia, conforme destacam Cândido, Lima e Barros Neto (2020) e Pešalj, Pavlov e Micheli (2018).

ABIP (2024) ressalta que, padarias e confeitarias enfrentam desafios cotidianos, como gestão de estoques, escassez de mão de obra qualificada, custos altos com aquisição de matéria prima, desperdícios e dificuldades na gestão do fluxo de caixa.

Todos estes controles podem ser mitigados por meio da adoção de estratégias gerenciais e ferramentas adequadas de medição de desempenho. Diante das dificuldades de gestão descritas por ABIP (2024), o Programa Prepara Padarias do Sebrae Minas (2025), reforça a importância da mensuração de indicadores de desempenho nas MPEs, apontando que a implementação de práticas de planejamento estratégico, acesso a novas tecnologias e estímulo à inovação melhora a eficiência operacional e aumenta a competitividade no mercado.

Dessa forma, a escolha do tema justifica-se tanto pela relevância econômica e social das micro e pequenas empresas na economia nacional quanto pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a adoção de sistemas de mensuração de desempenho, especialmente no setor de panificação.

Os resultados esperados poderão contribuir para o aprimoramento das práticas gerenciais das empresas pesquisadas, fornecer subsídios para programas de capacitação empresarial e ampliar o entendimento acadêmico sobre a relação entre práticas organizacionais e desempenho em MPes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo está estruturado em seis seções, com o objetivo de fundamentar teoricamente a pesquisa acerca da mensuração de desempenho em micro e pequenas empresas (MPEs). Inicialmente, a seção 2.1 aborda a caracterização e a importância das MPEs, destacando seu papel na geração de emprego, renda e desenvolvimento econômico, bem como os desafios relacionados à mortalidade dessas organizações. Na sequência, a seção 2.2 discute os sistemas de mensuração de desempenho, enfatizando a relevância da integração entre indicadores financeiros e não financeiros para a gestão estratégica.

A seção 2.3 apresenta a evolução histórica dos sistemas de mensuração de desempenho, evidenciando a transição de modelos tradicionais para abordagens mais abrangentes e integradas. Posteriormente, a seção 2.4 trata das medidas de mensuração de desempenho, destacando sua importância para o processo decisório e o alinhamento estratégico nas organizações, uma vez que resultados de pesquisas sobre o tema demonstram que a adoção de métricas de controle e desempenho pelas MPEs pode aumentar sua competitividade e melhorar o desempenho empresarial.

Na seção 2.5, são analisadas as medidas de desempenho com foco em indicadores financeiros, ressaltando suas contribuições e limitações na avaliação organizacional. Por fim, a seção 2.6 discute a mensuração de desempenho com base em indicadores não financeiros, enfatizando sua relevância para a análise operacional e para o alcance de vantagens competitivas nas MPEs.

2.1 Caracterização e importância das Micro e Pequenas Empresas

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham papel fundamental na geração de emprego e renda no Brasil, sendo as principais responsáveis pela criação de postos de trabalho formais no setor privado. Segundo levantamento do Sebrae (2024), com base nos dados do Novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Novo CAGED), as MPEs responderam por aproximadamente sete em cada dez empregos formais gerados no país em 2024, evidenciando sua relevante contribuição para o desenvolvimento econômico nacional.

Por outro lado, observa-se também o alto índice de mortalidade desse tipo de empresa. Ao analisar as pesquisas sobre a mortalidade das MPEs, Manoel, Matos e Nasu (2023) destacam que diversos fatores contribuem para essa realidade, entre eles a falta de planejamento estratégico, a carência de indicadores de desempenho bem definidos e a gestão

financeira limitada, o que dificulta a tomada de decisões assertivas por parte dos empreendedores. Os autores advertem sobre a inexistência de uma variável específica ou isolada que justifique, por si só, a elevada taxa de mortalidade das MPEs. Em vez disso, apontam a existência de múltiplos fatores inter-relacionados nos processos internos da organização, os quais podem ser compreendidos como reflexos de um conjunto de fragilidades gerenciais, evidenciando deficiências no planejamento, controle e tomada de decisão.

Wang e Zhangb (2025) salientam que os sistemas de medição de desempenho desempenham um papel fundamental nas organizações contemporâneas. Em um ambiente externo altamente competitivo e dinâmico, marcado por ações imprevisíveis de concorrentes, clientes e políticas governamentais, a gestão eficaz da mensuração da informação torna-se indispensável. Essa necessidade abrange empresas de todos os portes e segmentos, uma vez que decisões fundamentadas em dados confiáveis contribuem significativamente para a adaptabilidade, a inovação e a sustentabilidade organizacional. Nas MPEs, por exemplo, a transformação digital alicerçada em tecnologia, estrutura organizacional e capacidade de adaptação tem se mostrado um fator decisivo para a inovação sustentável e o desempenho corporativo. Wang e Zhangb (2025) reforçam essa perspectiva ao comprovar que os sistemas de medição de desempenho são fundamentais para a gestão estratégica, e afirmam que, a adoção de inovações em produtos e processos está fortemente associada a melhores níveis de performance, especialmente em ambientes altamente competitivos.

Para Moraes, Coelho e Holanda (2014), responder adequadamente às mudanças e assegurar a manutenção do desempenho das empresas é uma tarefa complexa, uma vez que o ambiente externo é instável e gera situações que demandam respostas rápidas e assertivas.

Frare, Cardoso, Oyadomari e Neto (2014) descrevem os sistemas de controle gerencial (SCG) como um conjunto de práticas, procedimentos, sistemas e ferramentas de mensuração que as organizações utilizam para medir e influenciar o comportamento e as atitudes dos stakeholders, com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas.

Cândido, Lima e Barros Neto (2020) também enfatizam a importância das pesquisas sobre sistemas de mensuração e desempenho no contexto dos negócios, ressaltando a necessidade de estudos específicos voltados para as MPEs, a fim de gerar insights quantitativos e qualitativos que auxiliem na análise e na tomada de decisão.

A necessidade de pesquisas específicas voltadas para as MPEs é reafirmada por Pešalj, Pavlov e Micheli (2018), que relatam a importância de estudos abordando os indicadores de

mensuração de desempenho nessas organizações. Eles destacam que a maioria das pesquisas empíricas se concentra em grandes empresas, o que resulta na ausência de evidências sobre os sistemas de mensuração efetivamente adotados pelas MPEs. A Receita Federal do Brasil define e classifica as empresas em razão da receita obtida pela venda de bens ou prestação de serviços anual bruta auferida pela entidade. A Lei.... A Lei Complementar nº. 123/2006, em seu Art. 1^o estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte:

- Será considerada Microempresa (ME) aquela que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).
- A Empresa de Pequeno Porte (EPP) é caracterizada por auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).
- Será considerado Microempreendedor Individual (MEI) aquele que aufera receita bruta anual de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), sendo optante pelo Simples Nacional.
- Empresas com faturamento anual superior a R\$ 4.800.000,00 e até R\$ 20.000.000,00 são classificadas como empresas de médio porte.

Observa-se que as MPEs são essenciais para o desenvolvimento econômico dos países. Pešalj, Pavlov e Micheli (2018) afirmam que as MPEs desempenham um papel fundamental no crescimento econômico, atuando como fontes significativas de geração de empregos, inovação e base para a formação de novas indústrias na atualidade.

Já Albuquerque, Filho e Mendonça (2023), afirmam que, as MPEs desempenham em todo o mundo um papel social e econômico de grande relevância. No Brasil, evidencia-se a relevância das MPEs para a economia nacional, especialmente no âmbito das compras públicas. Em 2024, o Painel de Compras do Governo Federal registrou a homologação de 219.509 processos de compras, dos quais 173.808 foram realizados por ME e EPP, representando 79% do volume total de compras governamentais no período.

Pesquisa realizada pelo Sebrae (2025) aponta que os pequenos negócios lideraram a criação de empregos no Brasil em 2024. Conforme o estudo, ao longo desse ano, as MPes foram responsáveis pela contratação de sete em cada dez vagas de emprego geradas no país.

De acordo com dados do novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em 2024 o Brasil registrou um saldo positivo de 1.693.673 novos empregos formais com carteira assinada. As MPes tiveram participação significativa nesse resultado, sendo responsáveis pela contratação de 72,5% dos registros de empregados efetuados no período.

De acordo com dados do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, no terceiro quadrimestre de 2024 foram registradas 22.004.843 empresas ativas no Brasil, das quais 93,4% correspondem a microempresas ou empresas de pequeno porte. Esse total inclui os microempreendedores individuais (MEI) e considera o conjunto de empresas formalmente abertas no período.

Manoel, Matos e Nasu (2024) reiteram também que, no Brasil as MPes estão entre as principais responsáveis pela geração de renda e pelo desenvolvimento econômico do país. Segundo Manoel, Matos e Nasu (2024), observa-se um crescimento contínuo dessas empresas no mercado, com destaque para a abertura de pequenos negócios classificados como MEI, fomentados por políticas de desenvolvimento implementadas pelo governo federal.

Pesquisa realizada pelo Sebrae (2025) aponta que, em 2024 houve um recorde histórico na abertura de novos negócios classificados como MPes no Brasil, com mais de 4,15 milhões de pequenas empresas inauguradas/registradas no período.

2.2 Sistemas de mensuração de desempenho

Segundo Neely, Gregory e Platts (2005), sistemas eficazes de mensuração de desempenho devem ser abrangentes, integrando indicadores financeiros e não financeiros, e alinhando os objetivos operacionais e estratégicos da empresa. Partindo dessa afirmação, compreende-se que, abordagem favorece uma gestão mais precisa, estratégica e alinhada aos objetivos institucionais.

Drucker (2007) afirma que a definição clara de metas e objetivos é fundamental para a gestão eficaz das organizações. Segundo o autor, metas funcionam como alvos específicos de curto e médio prazo que orientam as ações e avaliam o progresso dos processos internos. Já o planejamento estratégico deve ir além dessas metas imediatas, projetando os resultados desejados a longo prazo. Dessa forma, Drucker deixa claro que, a combinação entre metas

bem definidas, planejamento estratégico e a mensuração e acompanhamento dos indicadores de desempenho permite que as organizações respondam adequadamente aos desafios do ambiente dinâmico em que atuam-

Kawai (2017) complementa a definição proposta por Drucker (2007) ao afirmar que a avaliação de desempenho se configura como uma ferramenta essencial de controle gerencial, orientando de forma eficaz a gestão organizacional em direção à qualidade e ao aumento da produtividade, tanto no curto quanto no longo prazo. Enquanto Drucker (2017) destaca a importância da definição clara de metas para uma gestão eficiente, Kawai (2017) amplia essa visão ao enfatizar o papel da mensuração contínua no aperfeiçoamento dos processos e no alcance dos resultados estratégicos.

É fundamental que as métricas permitam a avaliação dos resultados de todas as atividades envolvidas nos processos, analisando cada atividade isoladamente, mas também integrando os dados de forma a refletir o desempenho global da organização. Este modelo de métrica de desempenho é confirmado por Neely, Gregory e Platts (2005), pois para os autores os sistemas eficazes de mensuração de desempenho devem ser abrangentes, integrando indicadores financeiros e não financeiros, e alinhando os objetivos operacionais e estratégicos da empresa, favorecendo um modelo de gestão mais preciso, estratégico e alinhado aos objetivos institucionais

Conforme a abordagem multidimensional proposta por Pedroso e Gomes (2020), é essencial que as métricas de desempenho possibilitem a avaliação individualizada de cada atividade, bem como a integração dos resultados para medir o desempenho global da organização. Essa perspectiva reforça a gestão estratégica da mensuração defendida por Neely, Gregory e Platts (2005), já que a combinação da medição detalhada e consolidada proporciona aos stakeholders uma base mais precisa e fundamentada para a tomada de decisões.

Kawai (2017) elucida que muitas ferramentas de gestão de desempenho foram desenvolvidas a partir da década de 1980, entretanto observa-se que poucas métricas de gerenciamento de resultados atendem especificamente às MPEs. Isso ocorre porque esse segmento empresarial possui características específicas e enfrenta limitações significativas em recursos financeiros, tecnológicos, humanos e, principalmente ausência de planejamento estratégico.

Veen Dirks (2010) afirma que os sistemas de avaliação de desempenho estão em constante evolução, proporcionando maior acesso a informações relacionadas a diferentes dimensões do desempenho empresarial. Segundo o autor, essa evolução das ferramentas de

controle é essencial para uma medição mais precisa e abrangente, uma vez que não existe um único indicador capaz de mensurar de forma unificada, o desempenho organizacional em todas as suas áreas.

Veen-Dirks (2010) destaca que a relevância atribuída aos indicadores financeiros e não financeiros depende diretamente do uso pretendido do sistema de mensuração de desempenho. O autor argumenta que diferentes finalidades como avaliação gerencial, monitoramento operacional ou recompensa demandam tipos distintos de indicadores.

Dessa forma, a mensuração deve ser realizada de maneira periódica, permitindo identificar quais indicadores são mais adequados para cada objetivo organizacional e garantindo que o sistema de desempenho permaneça coerente com as necessidades da gestão.

Sabendo da importância de diferenciar metas e objetivos para uma gestão eficiente, conforme afirma Drucker (2007), torna-se imprescindível que, diante de riscos e falhas identificados no processo gerencial, as ações estratégicas sejam revistas com o intuito de mitigar possíveis ameaças ao desempenho organizacional.

Considerando que os indicadores de mensuração estão diretamente ligados às estratégias e aos resultados projetados em curto e longo prazo, Kawai (2017) reforça a relevância contínua da mensuração de desempenho, especialmente nas MPEs, como meio essencial para o alcance eficaz de metas e objetivos organizacionais.

2.3 Sistemas de mensuração de desempenho: evolução histórica

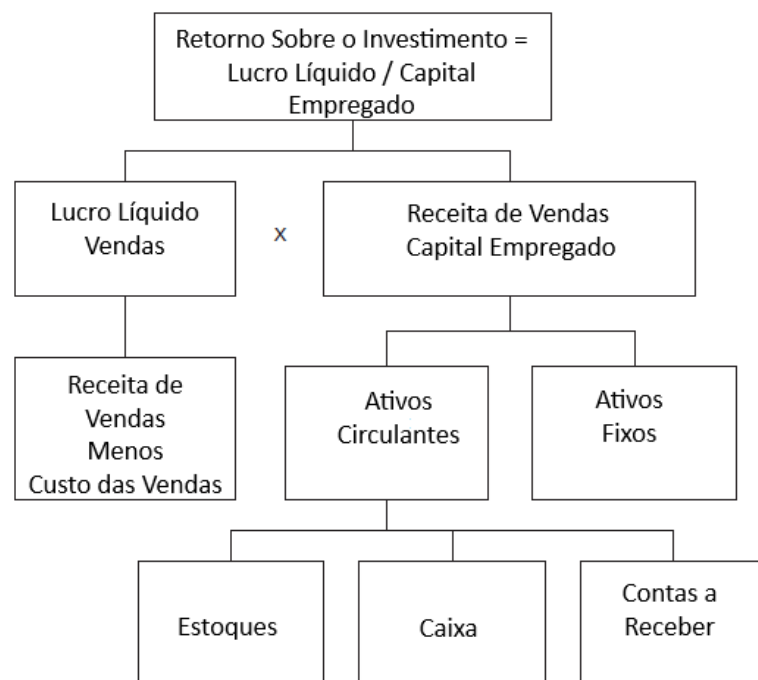
Fitzpatrick (1932) foi um dos pioneiros ao investigar os fatores que determinam o sucesso e o fracasso das organizações, analisando as demonstrações financeiras para identificar diferenças entre empresas bem-sucedidas e aquelas que fracassaram.

Posteriormente, Altman (1968) desenvolveu uma pesquisa voltada à análise financeira e à previsão de falências, da qual resultou no modelo matemático Z-score, uma ferramenta prática destinada a estimar probabilidade de insolvência empresarial.

Chandler (1977) destacou que, há muito tempo, as organizações utilizam estruturas de mensuração para avaliar seu desempenho. Como exemplo, cita-se o modelo em formato de pirâmide de índices financeiros adotado pela DuPont desde o início do século XX, o qual contempla uma ampla gama de indicadores voltados à avaliação do retorno sobre os investimentos. O autor destaca como ponto forte desse modelo a capacidade de apoiar a gestão do desempenho por meio de diferentes níveis de desagregação, contudo, aponta desvantagens como o foco excessivo em indicadores financeiros históricos e a ênfase em

análises de curto prazo, deixando de considerar métricas relacionadas a outros processos e setores, conforme complementam Banks e Wheelwright (1979). A Figura 1 ilustra a abrangência dos índices com foco nos controles financeiros.

Figura 1 – A pirâmide de índices financeiros



Fonte: Adaptado pelo autor a partir dos autores Neely, Kennerley, Adams (2011).

Dando continuidade à linha de investigação sobre mensuração de desempenho, Silva (1983) foi o primeiro a aplicar o modelo Z-score de Altman (1968) em empresas brasileiras. Seu objetivo foi aprofundar os estudos acerca da previsão de insolvência no contexto nacional, verificando a eficácia do modelo e adaptando-o às necessidades específicas das organizações brasileiras como instrumento de controle e mensuração de desempenho.

Johnson (1992) enfatiza que a gestão financeira passou a ser mais amplamente utilizada a partir da década de 1950, quando os gestores começaram a empregar a mensuração de dados não apenas para o controle dos negócios, mas, sobretudo, para o planejamento estratégico das ações. Essa mudança de foco é exemplificada pelo modelo de índices financeiros em formato de pirâmide adotado pela DuPont no século XX, que tinha como objetivo medir uma ampla gama de indicadores financeiros e avaliar o retorno sobre os investimentos (Neely; Kennerley; Adams, 2007).

A partir dos anos 2000, os modelos de mensuração de desempenho evoluíram significativamente. As crescentes críticas aos métodos tradicionais impulsionaram gestores e pesquisadores a desenvolver novas abordagens que contemplassem tanto métricas financeiras quanto não financeiras. Nesse contexto, foram criados modelos que complementam as métricas tradicionais, proporcionando uma visão mais ampla e integrada do desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 2004).

Contudo, esse avanço não surgiu do zero. Estudos anteriores, como os de Keegan, Eiler e Jones (1989), já apontavam para a necessidade de modelos mais abrangentes, a exemplo da Matriz de Mensuração de Desempenho (MMP), que categorizava os controles segundo diferentes perspectivas: com ou sem custos e aspectos internos e externos.

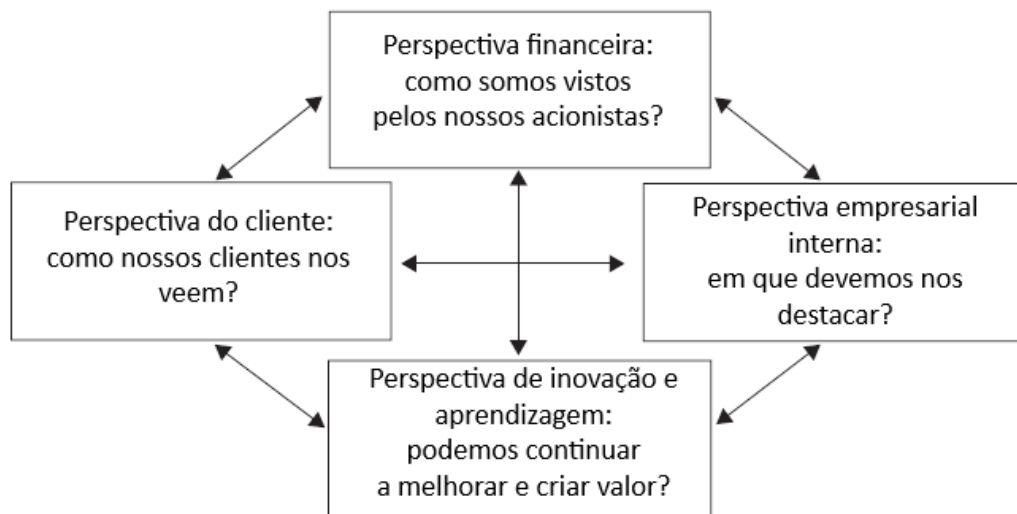
Lynch e Cross (1991) reafirmaram a necessidade de modelos de mensuração mais abrangentes como as apresentadas por Keegan, Eiler e Jones (1989), pois os mesmos ressaltam a importância de monitorar tanto o ambiente interno quanto o externo no qual as MPEs estão inseridas. Nesse sentido, a pirâmide SMART, técnica estratégica de medição e relatório de envolvida pelos Laboratórios Wang fornece métricas de desempenho voltadas a ambos os ambientes.

Fitzgerald, Johnston e Brignall (1991) enfatizaram a relevância dessa abordagem ao apresentarem uma estrutura de mensuração que contempla dois tipos principais: (i) um modelo voltado aos resultados, ou seja, indicadores financeiros; e (ii) um modelo concentrado nos determinantes desses resultados, com indicadores operacionais que monitoram fatores como qualidade, flexibilidade, utilização de recursos e inovação.

Brown (1996) ampliou essa visão ao propor um modelo que mede o desempenho dos macroprocessos organizacionais, estruturando-o em cinco estágios: entradas, sistema de processamento, saídas, metas e resultados. Diferentemente dos modelos anteriores, sua abordagem contempla todos os processos organizacionais, não se restringindo somente ao desempenho financeiro.

Nos anos 2000, observa-se o fortalecimento de modelos integrados de mensuração de desempenho, com destaque para o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992. O BSC não se limita à perspectiva financeira, mas integra quatro dimensões analíticas dentro das organizações: financeira, clientes, processos internos e inovação/aprendizagem (Kaplan, Norton, 1992). A Figura 2, ilustra a integração dessas quatro dimensões na análise do desempenho organizacional.

Figura 2 – O balanced scorecard



Fonte: Adaptado pelo autor a partir dos autores Kaplan e Norton (1992).

A partir dos anos 2020, observa-se uma nova fase na evolução dos sistemas de mensuração de desempenho. Panno (2020) e Islam (2023) reafirmam que, na atualidade os sistemas de mensuração de desempenho eficazes devem integrar métricas financeiras e não financeiras, como por exemplo o BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), avaliando os processos tanto no curto quanto no longo prazo. Os autores Panno (2020) e Islam (2023) enfatizam que, o foco deixou de estar apenas na construção de indicadores financeiros e passou a concentrar-se na forma como esses sistemas apoiam a formulação e a execução da estratégia organizacional.

Endrikat, Guenther e Titus (2020) pontuam ainda que, os sistemas estratégicos de mensuração de desempenho contribuem significativamente para o desenvolvimento das capacidades organizacionais e para a melhoria do desempenho empresarial.

Mais recentemente, Cosa e Torelli (2024) realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre a evolução dos sistemas de mensuração de desempenho e destacam que, a gestão contemporânea tem direcionado sua atenção para temas como sustentabilidade, transformação digital, gestão integrada e criação de valor. Os autores evidenciam que os sistemas de mensuração de desempenho evoluíram de instrumentos essencialmente financeiros para mecanismos estratégicos de gestão organizacional.

Cosa e Torelli (2024) concluíram-se por fim que, com avanço da tecnologia, especialmente com avanços significativos na evolução da inteligência artificial, autores

ênfatiza a importância da integração humana e tecnologia para alcançar os benefícios da gestão flexível dos sistemas de mensuração de desempenho.

2.4 Medidas de mensuração de desempenho

A ausência de indicadores de gestão torna o processo decisório mais desafiador para os gestores, uma vez que a conversão dos objetivos organizacionais em indicadores contribui para decisões mais claras e assertivas. Melović *et al.* (2021) afirmam que a implementação de um conjunto adequado de indicadores de desempenho possibilita que as organizações definam, controlem e alcancem seus objetivos estratégicos de forma mais eficaz, promovendo o alinhamento com as expectativas dos stakeholders.

Os autores afirmam também que os gestores devem estar familiarizados tanto com métricas financeiras quanto não financeiras, pois ambas são fundamentais para decisões estratégicas. Os resultados da pesquisa de Kawai (2017) sobre o tema demonstram que a adoção de métricas de controle e desempenho pelas MPEs pode aumentar sua competitividade e melhorar o desempenho empresarial, pois instrumentos de avaliação de desempenho possibilita o acompanhamento do desempenho sob as várias dimensões organizacionais.

Panno (2020) reitera que as MPEs possuem características empresariais e econômicas específicas, além de apresentarem limitações em termos de capacidade financeira, de pessoal e de recursos tangíveis. A política de gestão de indicadores de performance nessas organizações deve contemplar, obrigatoriamente, os níveis operacional, tático e estratégico. Quanto mais disseminados forem os objetivos entre os setores e partes interessadas, maior será a capacidade de gerir e mensurar o desempenho com clareza e eficácia. Islam (2023) reforça que modelos como o *Balanced Scorecard* possibilitam esse desdobramento da estratégia em metas operacionais mensuráveis, integrando indicadores de curto e longo prazo no processo de avaliação do desempenho.

Panno (2020) define os sistemas de medição de desempenho como ferramentas eficazes que devem integrar métricas e indicadores voltados à mensuração das conquistas e dos resultados obtidos pelas empresas. Essa concepção é complementada por Islam (2023), ao ressaltar que modelos como o *Balanced Scorecard* possibilitam a mensuração dos resultados organizacionais de forma estruturada e alinhada aos objetivos estratégicos. Nessa perspectiva, evidencia-se a necessidade de que os empreendedores de micro e pequenas empresas (MPEs)

atentem-se à seleção de métricas de desempenho adequadas, capazes de fornecer insights quantitativos e qualitativos consistentes para apoiar a gestão empresarial.

Hair Jr. *et al.* (2019) ressaltam que não se deve confundir metas com indicadores de desempenho na medição de resultados, pois os indicadores, em suas diferentes formas, representam a demonstração de um construto, sendo mensuráveis e passíveis de análise quantitativa e estatística.

Cândido, Lima e Neto (2020), definem a medição e a gestão de desempenho como elementos de grande importância para as MPEs, destacando que as métricas de medição são reconhecidas há muito tempo e têm sido objeto de estudo em diversas áreas, tanto acadêmicas quanto não acadêmicas, como engenharia, contabilidade e áreas correlatas.

Segundo os autores Cândido, Lima e Neto (2020), os sistemas de medição de desempenho evoluíram significativamente nos últimos anos, deixando de ser apenas ferramentas de controle para se tornarem em estruturas mais completas, com métricas aplicáveis a diferentes setores organizacionais. Essa evolução permite mensurar tanto o desempenho financeiro quanto os resultados operacionais das empresas.

No cenário atual, marcado por constantes mudanças, o ambiente empresarial torna-se cada vez mais competitivo, exigindo que as empresas adotem a mensuração de desempenho como um processo essencial de controle e gestão. Panno (2020) define os sistemas de mensuração de desempenho como ferramentas eficazes que, aplicadas à prática empresarial, especialmente nas micro e pequenas empresas (MPEs), visam assegurar maior confiabilidade na quantificação dos resultados, além de proporcionar transparência e segurança às informações geradas

Sa'eed *et al.* (2020) definem as medidas de mensuração de desempenho como indicadores quantitativos capazes de evidenciar as movimentações e os resultados dos processos organizacionais. Entre os benefícios da implementação de uma gestão estruturada de indicadores financeiros e não financeiros nas MPEs, destaca-se a capacidade de identificar, durante a execução, desvios em relação aos objetivos previamente estabelecidos, possibilitando a adoção de ações corretivas diante das inconformidades detectadas.

Para Nelly (2005), as medidas de desempenho devem ser compreendidas como um processo de quantificação de uma ação, em que a medição corresponde ao ato de quantificar e a ação representa o resultado gerado pelo desempenho observado.

Kaplan e Norton (1992) reafirmam a perspectiva de Nelly (2005), ao defender que o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho possibilita às empresas

acompanharem e mensurarem o desempenho de seus processos, bem como monitorar e controlar a relação entre os resultados reais e os planejados.

Kaplan e Norton (1992) deram sequência às pesquisas ao desenvolver o Balanced Scorecard (BSC), instrumento que ampliou a análise para além do desempenho financeiro, incluindo também outros processos. Frare *et al.* (2014) descrevem os sistemas de controle gerencial (SCG) como um conjunto de práticas voltadas à mensuração de desempenho. Na mesma linha, Silva e Lima (2015) destacam que tais medidas são essenciais, pois amparam os processos de controle e planejamento, possibilitando a definição de metas e o desdobramento dos resultados, orientando, assim, a tomada de decisão tanto no curto quanto no longo prazo. Recentemente Wang e Zhangb (2025) reforçam que os sistemas de medição de desempenho exercem um papel fundamental nas organizações contemporâneas, pois a mensuração e medição de desempenho permite as empresas em diversos setores monitorar e controlar o desempenho dos resultados.

2.5 Mensuração de desempenho com foco em medidas financeiras

Nketsiah (2018) descreve que existe uma forte relação entre as práticas de gestão financeira e o desempenho de empresas de pequeno porte. Em suas pesquisas, o autor concluiu que a gestão de ativos recebíveis como a administração do caixa e a gestão de ativos imobilizados influenciam positivamente o desempenho e o sucesso das organizações.

Farias (2022) aponta que, em estudos sobre a capacidade de gestão, os resultados indicam que a ausência de planejamento estratégico e de estruturas de controle compromete o desenvolvimento das empresas, levando, em muitos casos, à mortalidade prematura. Em outras palavras, falhas nos controles de mensuração gerencial por parte da administração estão diretamente relacionadas à mortalidade das MPEs ou a uma maior exposição aos riscos.

Por fim, já compreendida a importância e as vantagens da gestão financeira nas micro e pequenas empresas, Sa'eed *et al.* (2020) destacam que uma das limitações dos indicadores financeiros de desempenho é o atraso na apresentação dos resultados, uma vez que esses indicadores refletem fatos já ocorridos, ou seja, ações gerenciais realizadas em períodos anteriores à análise.

A mensuração de desempenho com foco em indicadores financeiros envolve a gestão e avaliação dos ativos das micro e pequenas empresas (MPEs). Conforme o modelo proposto por Manoel, Matos e Nasu (2023), a Tabela 1 apresenta seis indicadores que podem ser utilizados na prática pelas MPEs para mensurar o desempenho financeiro.

Tabela 1 – Indicadores de liquidez, estrutura de capital e rentabilidade

Tipo	Indicadores	Fórmula	Descrição	Literatura
Liquidez	Liquidez Imediata	Disponível/PC	“Reflete a porcentagem das dívidas de curto prazo (passivo circulante) que pode ser saldada imediatamente pela empresa, por suas disponibilidades de caixa” (ASSAF NETO; LIMA, 2017, p. 110)	Assaf Neto e Lima (2017); Bruno e Silva (2017); Reis et al. (2022); Siebeneichler e Feil (2022).
	Liquidez Corrente	AC/PC	“Mede a relação existente entre o ativo circulante, ou seja, de cada \$ 1,00 aplicado em haveres e direitos circulantes, quanto a empresa deve também a curto prazo.” (ASSAF NETO; LIMA, 2017, p. 109)	Assaf Neto e Lima (2017); Bruno e Silva (2017); Reis et al. (2022); Siebeneichler e Feil (2022).
Estrutura de capital	Endividamento	Passivo/PL	“Essa medida revela o nível de endividamento (passivos) da empresa em relação a seu financiamento por meio de recursos próprio” (ASSAF NETO; LIMA, 2017, p. 113)	Cavalheiro et al. (2016); Assaf Neto e Lima (2017); Martins et al. (2015); Siebeneichler e Feil, (2022)
	Dependência Financeira	Passivo/Ativo	“Mede a porcentagem dos recursos totais da empresa (ativo total) que se encontra financiada por capital de terceiros” (ASSAF NETO; LIMA, 2017, p. 113)	Assaf Neto e Lima (2017); Martins et al. (2015); Reis et al. (2022).
Rentabilidade	Rentabilidade do Ativo	LL/Ativo médio	“Taxa de retorno gerado pelas aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos.” (ASSAF NETO; LIMA, 2017, p. 116)	Assaf Neto e Lima (2017); Reis et al. (2022); Siebeneichler e Feil (2022).
	Retorno sobre o PL	LL/ PL médio	Esse índice mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários (acionistas) (ASSAF NETO; LIMA, 2017, p. 119)	Assaf Neto e Lima (2017)

Nota. AC = Ativo circulante. PC = Passivo circulante. PL = Patrimônio líquido. LL = Lucro líquido.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir dos autores Manoel, Matos e Nasu (2023).

2.6 Mensuração de desempenho com foco em medidas não financeiras

Para Ates *et al.* (2023), as boas práticas gerenciais nas micro e pequenas empresas (MPEs) são frequentemente implementadas como resposta a necessidades imediatas, com foco nas atividades operacionais e visando melhorias de curto prazo, geralmente em reação a problemas recorrentes.

A importância dessas práticas é reforçada por Sa’eed *et al.* (2020), que destacam que uma gestão estratégica eficaz envolve a mensuração do desempenho em todos os setores organizacionais. Para tanto, é necessário analisar indicadores operacionais correlacionados às atividades da empresa. Os autores enfatizam ainda a relevância de os gestores terem acesso a informações não financeiras atualizadas, de modo a promover um desempenho operacional mais eficiente. Dessa forma, a visão gerencial torna-se abrangente, evitando a limitação a um setor específico e garantindo uma avaliação mais completa da organização.

Ates *et al.* (2023) discutem a capacidade das micro e pequenas empresas (MPEs) em gerenciar seus processos, ressaltando que a forma como os gestores tomam decisões e administram os indicadores de mensuração e gestão determina o nível de vantagem competitiva da organização. Em outras palavras, a eficácia na resolução de conflitos está diretamente relacionada ao acesso a informações operacionais pelos gestores.

Panno (2020) complementa ao afirmar que as métricas de gestão de desempenho não financeiro devem ser utilizadas como instrumentos para aprimorar a tomada de decisão

estratégica, pois oferecem visão tanto sobre o desempenho atual quanto sobre a capacidade organizacional futura das MPEs.

Ao analisar o posicionamento de Ates *et al.* (2023) e Panno (2020), compreende-se que a mensuração por indicadores de desempenho é fundamental nas MPEs. Entende-se ainda que, os resultados de desempenho não financeiro têm como finalidade evidenciar a performance financeira e os controles internos, e os indicadores de mensuração não financeiros mede o desempenho operacional dos processos. Nesse sentido, os gestores das MPEs podem adotar diferentes indicadores, conforme suas necessidades informacionais, contribuindo para a melhoria das atividades operacionais.

Kawai (2017) confirma a relevância da adoção de controles gerenciais por meio de indicadores de desempenho, ressaltando que esses sistemas contribuem para orientar as organizações no alcance de suas metas. O autor destaca que os indicadores de desempenho empresarial podem contemplar tanto aspectos financeiros quanto não financeiros. Além disso, enfatiza a necessidade de verificar periodicamente se as informações fornecidas pelos indicadores estão alinhadas às estratégias organizacionais, uma vez que eventuais divergências podem comprometer a gestão das micro e pequenas empresas (MPEs).

Frare *et al.* (2014) corroboram a posição de Panno (2020), ao enfatizarem que os indicadores de desempenho constituem instrumentos relevantes para a mensuração da efetividade das estratégias organizacionais.

Pano (2020) enfatiza ainda que, a satisfação do cliente é um dos aspectos não financeiros muito importante, deve ser medido e gerenciado, bem gerido pode definir a eficácia corporativa futura.

O Quadro 1 apresenta um modelo de indicadores de desempenho não financeiro que podem ser utilizados pelos gestores das PMEs.

Quadro 1: Indicadores não financeiros

Indicadores de processos	Indicadores de cliente	Indicadores de renovação e desenvolvimento	Indicadores humanos
Despesas administrativo-ativos administrativos	Participação no mercado	Despesas com o desenvolvimento de competências/emprego	Índice de motivação
Despesas administrativas/receita total	Número de clientes	Índice de satisfação do empregado	Índice de <i>empowerment</i>
Custo dos erros administrativos/ receitas gerenciais	Número de clientes perdidos	Despesas de marketing/cliente	Número de empregados
Rendimento total comparado com o setor	Classificação dos clientes	Despesas de marketing/ativos administrados	Rotatividade dos empregados
Despesas administrativas/emprego	Número de visitas dos clientes à empresa	Porcentagem das horas de treinamento	Número médio de anos de serviços com a empresa
Custo de equipamento de TI adquirido há menos de dois anos/acréscimo de lucro	Número de dias empregados em visitar clientes	Porcentagem das horas de desenvolvimento	Número de gerentes do sexo feminino
	Índice de ociosidade	Despesas com R&D/despesas administrativas•	Despesas de treinamento/empregado
			Tempo de treinamento (dias/anos)

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do autor Souza (2011).

3. METODOLOGIA

3.1 Procedimentos Metodológicos

No que se refere à abordagem, esta pesquisa adotou a abordagem quantitativa. De acordo com Sousa (2025), o objetivo central da pesquisa quantitativa é medir variáveis e estabelecer relações entre elas por meio de instrumentos objetivos, como a aplicação de questionários.

No mesmo entendimento, Ouédraogo e Gansonré (2023) destacam que a abordagem quantitativa se fundamenta na quantificação dos dados e na análise estatística, elementos centrais para investigações dos problemas de pesquisas.

Sobre a amostragem para realização da pesquisa, Gil (2019) diz que, a população ou universo da pesquisa, corresponde ao conjunto total de elementos, indivíduos, objetos ou fenômenos que apresentam as características de interesse do pesquisador.

Marconi (2021) complementa afirmação de Gil acerca da população ao afirmar que, a amostra constitui uma parte representativa da população, selecionada para participar efetivamente do estudo. Pilcher e Cortazzi (2024), ao discutirem pesquisas baseadas em levantamento, reforçam que esse tipo de investigação se caracteriza pela coleta de informações junto a uma população ou amostra significativa de indivíduos sobre o fenômeno estudado.

Assim, a população amostral deste estudo foi composta pelas padarias e confeitarias localizadas no município de Uberlândia – MG.

A relevância econômica do setor de panificação no Brasil é expressiva. De acordo com o Portal de Inteligência do SEBRAE, o estado de Minas Gerais possui aproximadamente 91 mil empresas atuando no segmento de panificação e confeitaria, ficando atrás apenas do estado de São Paulo em número de estabelecimentos (SEBRAE, 2024).

Considerando exclusivamente empresas cujo CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) principal está relacionado à produção e comercialização própria de produtos panificados, ou seja, padarias e confeitarias tradicionais, dados do Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de Uberlândia (SINDIPAN), atualmente no ano de 2026 consta registrado 229 padarias e confeitarias em atividade no município de Uberlândia. Considerando essa população, foram enviados formulários para 70 padarias e confeitarias em atividade no município.

3.2 Mercado de panificação e confeitarias

Com relação ao segmento de panificação no Brasil, a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), fundada em 15 de novembro de 1957, é uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, e atua como entidade nacional representativa do setor.

Segundo dados publicados pela ABIP (2024), existem no Brasil mais de 90 mil padarias ativas, sendo que 95% delas são classificadas como PMEs (pequenas e médias empresas). A associação aponta ainda que, em 2024, o setor foi responsável pela geração de 1,08 milhão de empregos diretos, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Empregos Diretos e Indiretos.

Período	Diretos	Indiretos	Total
2024	1,08 milhão	1,93 milhão	3,01 milhões
2023	926 mil	1,67 milhão	2,56 milhões
2022	831 mil	1,5 milhão	2,3 milhões

Fonte: ABIP (2024).

Ainda de acordo com dados levantados pela ABIP (2024), o setor de panificação e confeitaria vem apresentando crescimento significativo nos últimos três anos, conforme demonstrado no Quadro 3.

Em termos de faturamento, ainda de acordo com dados publicados pela ABIP, em 2024 o setor de panificação no país faturou R\$ 153,36 bilhões, representando um aumento de R\$ 14,82 bilhões em relação ao ano de 2023.

Quadro 3 – Performance da panificação e confeitaria.

Indicador	2024 x 2023	2023 x 2022	2022 x 2021
Crescimento de vendas	10,92%	7,46%	18,30%
Fluxo de clientes	4,57%	1,19%	3,59%
Ticket médio	6,37%	6,80%	14,71%
Volume de venda de pão francês (Kg)	5,17%	2,13%	-0,13%
Participação das vendas de pão francês sobre o faturamento total	8,93%	9,00%	8,80%

Fonte: ABIP (2024).

3.3 Município de Uberlândia – MG

Uberlândia foi oficialmente fundada em 31 de agosto de 1888, o que significa que, em 2025, a cidade completou 137 anos. A emancipação ocorreu por meio da Lei nº 3.643/1888.

Seu nome original era São Pedro de Uberabinha, denominação utilizada quando ainda era distrito de outro município. Posteriormente, em 19 de outubro de 1929, por lei estadual, o município passou a se chamar Uberlândia.

De acordo com informações disponíveis no portal “Conheça Uberlândia”, administrado pela Câmara Municipal, o município é o segundo mais populoso de Minas Gerais e possui área territorial de 4.115,206 km². Ainda segundo o portal, Uberlândia funciona como um importante polo econômico, logístico e de serviços, com forte atuação nos setores de agronegócio, comércio, indústria, serviços e educação.

A cidade também se destaca como um relevante centro educacional e cultural, contando com instituições de ensino, ampla infraestrutura urbana e serviços que atraem população e investimentos. Sua localização estratégica no Triângulo Mineiro, aliada a boas conexões rodoviárias e ferroviárias, contribuiu para seu desenvolvimento e consolidação como um dos principais polos do interior de Minas Gerais.

De acordo com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no último Censo realizado em 2022, a população de Uberlândia era de 713.224 habitantes. O instituto também registra que, em 2021, o PIB per capita do município foi de R\$ 61.038,02, ocupando a 59ª posição entre os 853 municípios mineiros.

Dados divulgados pela Prefeitura Municipal mostram que, em 2024, a receita municipal de Uberlândia alcançou R\$ 6 bilhões, evidenciando a importância econômica do município no Triângulo Mineiro. A administração municipal ressalta ainda que Uberlândia possui forte expansão industrial, elevada geração de empregos e um ambiente favorável ao empreendedorismo, especialmente nos setores de panificação, comércio e serviços. O município também se destaca por sua infraestrutura urbana, qualidade de vida, saneamento e serviços de saúde, fatores que o consolidam como um polo atrativo para população e investidores, conforme Quadro 4.

Segundo o censo do IBGE (2022), no que se refere ao trabalho e rendimento, a renda média mensal dos trabalhadores formais em Uberlândia foi equivalente a 2,7 salários-mínimos. O rendimento domiciliar per capita no município também se encontra acima das médias estadual e nacional, atingindo R\$ 2.079,68, o que reforça a relevância socioeconômica da cidade no cenário mineiro e brasileiro.

Quadro 4 – Interligação Modal Rodoviário.

Interligação C/ Rodovia	Destino 1	Destino 2
BR 050	Brasília (DF)	São Paulo (SP)
BR 365	Montes Claros (MG)	São Simão (GO)
BR 452	Rio Verde (GO)	Araxá (MG)
BR 455	Campo Florido (MG)	Planura (MG)
BR 497	Iturama (MG)	Paranaíba (MS)

Fonte: Pref. Municipal de Uberlândia (2025).

3.4 Questionário para coleta dos dados

A pesquisa foi conduzida por meio de um survey. Gil (2019) afirma que, este método permite um levantamento de dados junto a uma amostra representativa da população estudada, utilizando questionário estruturado para coleta padronizada das informações.

Para Gil (2010), a elaboração de um questionário consiste essencialmente em traduzir os objetivos da pesquisa em itens claros e bem formulados, garantindo precisão na coleta das

informações necessárias. Assim, para a estruturação do corpus da pesquisa, foi utilizado um formulário previamente testado em estudos anteriores, aplicado por Souza (2011) em pequenas e médias empresas do setor calçadista de Santa Catarina.

Trata-se de um questionário estruturado, constituído por perguntas fechadas e elaborado em torno de questões voltadas à caracterização do problema de pesquisa das empresas investigadas, e por questões de múltipla escolha organizadas em uma escala do tipo Likert de 5 pontos.

O instrumento de pesquisa está estruturado para contemplar seis dimensões de gestão nas micro e pequenas empresas objeto do estudo, sendo investigados: a caracterização geral da empresa; informações sobre as características da gestão; emprego de indicadores de mensuração de desempenho; finalidade da utilização dos indicadores.

O uso de questionário estruturado justifica-se por possibilitar a padronização das respostas e facilitar a análise quantitativa dos dados coletados, permitindo identificar práticas gerenciais predominantes e o grau de utilização de sistemas de mensuração de desempenho nas empresas investigadas.

Fávero e Belfiore (2015) afirmam que a escala Likert constitui uma técnica amplamente empregada em pesquisas quantitativas para mensurar percepções, opiniões e atitudes dos respondentes em relação a determinado fenômeno pesquisado. O modelo originalmente proposto por Likert (1932) permite que o participante indique seu grau de concordância ou discordância em relação a afirmações apresentadas, geralmente organizadas em escalas ordinais de cinco ou sete pontos.

No contexto desta pesquisa, a escala Likert foi utilizada para avaliar o grau de concordância dos gestores das padarias e confeitarias pesquisadas quanto à adoção de práticas de gestão e ao uso de sistemas de mensuração de desempenho, possibilitando a quantificação das percepções dos respondentes e o tratamento estatístico dos dados.

Para a realização da pesquisa de campo, foi utilizado um formulário estruturado e simplificado, apresentado no Anexo 1, adaptado do Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE) proposto por Souza (2011). O instrumento contém questões fechadas e aplicação da escala Likert, sendo adequado por sua simplicidade operacional, facilidade de compreensão pelos respondentes e compatibilidade com análises estatísticas descritivas e multivariadas, permitindo identificar padrões de comportamento gerencial e relações entre variáveis categóricas. A relação entre as questões, os objetivos da pesquisa e o referencial teórico são demonstradas na Matriz de Amarração apresentada no Apêndice 1.

A adoção de um instrumento previamente testado e validado contribui para maior confiabilidade dos dados coletados e assegura consistência metodológica à investigação. Conforme destacam Gil (2019) e Malhotra (2012), o uso de questionários estruturados possibilita a padronização das respostas, facilita a mensuração das variáveis analisadas e permite a comparabilidade dos resultados obtidos, tornando o instrumento adequado para pesquisas de abordagem quantitativa que buscam identificar práticas gerenciais predominantes e o grau de utilização de sistemas de mensuração de desempenho nas organizações estudadas.

Dessa forma, a definição da população amostra e dos procedimentos de coleta assegura consistência metodológica à pesquisa e viabiliza a análise da relação entre práticas organizacionais e o uso de indicadores de desempenho nas micro e pequenas empresas do setor de panificação em Uberlândia–MG.

3.5 Coleta dos dados

Para a realização deste estudo, foram encaminhados 70 questionários a padarias e confeitarias com produção própria, localizadas no município de Uberlândia MG. Desses, foram obtidos retorno de 40 questionários válidos, que constituíram a amostra utilizada nas análises.

Com o objetivo de facilitar o processo de participação e o preenchimento do instrumento de pesquisa, o questionário foi elaborado e disponibilizado por meio do Google Forms, ferramenta gratuita de criação e gerenciamento de formulários online, permitindo o envio, o preenchimento e a coleta das respostas de forma prática, padronizada e organizada.

Foram consideradas elegíveis empresas com faturamento bruto anual entre R\$ 50 mil e R\$ 20 milhões, enquadradas como micro, pequenas e médias empresas, de acordo com os critérios de classificação adotados pela Receita Federal do Brasil. A seleção das empresas ocorreu por conveniência, considerando a disponibilidade e o interesse dos gestores em participar da pesquisa

A seleção das empresas participantes ocorreu por meio de amostragem não probabilística por conveniência, método no qual os elementos da amostra são escolhidos em função da acessibilidade e disponibilidade dos respondentes.

Os critérios de inclusão das empresas na amostra foram: possuir produção própria de produtos panificados; estar formalmente registrada e em operação no município de Uberlândia; e concordar voluntariamente em participar da pesquisa.

3.6 Análise estatística dos dados

Conforme explica Sousa (2025), após a codificação das informações é necessário proceder à sua interpretação, etapa em que o pesquisador busca compreender como os temas e variáveis identificados se relacionam entre si no contexto investigado.

Sousa (2025) afirma ainda que a análise estatística descritiva tem por finalidade resumir e descrever as principais características de um conjunto de dados, fornecendo uma visão clara e concisa das informações coletadas. Para o autor, o objetivo central da análise descritiva é transformar dados brutos em informações compreensíveis, facilitando sua interpretação e comunicação. Assim, após a aplicação dos formulários junto à população objeto de estudo, os dados foram tabulados e analisados por meio da estatística descritiva.

A interpretação apresentada por Sousa (2025) é corroborada por Fröhlich, Turcato e Tiezzi (2023), os quais afirmam que a estatística descritiva engloba um conjunto de técnicas destinadas a organizar, resumir e descrever os dados de uma pesquisa. Segundo os autores, tais técnicas possibilitam compreender o comportamento das variáveis analisadas, oferecendo uma visão objetiva e estruturada da informação.

Para a organização, tratamento e análise dos dados, utilizou-se o software Microsoft Excel, que possibilitou a tabulação das informações obtidas, bem como a elaboração de tabelas e gráficos estatísticos. Conforme Levine, Stephan e Szabat (2016), utilização destes recursos favoreceram a sistematização dos resultados, permitindo a comparação entre as variáveis analisadas e a identificação de tendências, padrões e frequências observadas na amostra. Assim, pode-se dizer que, a representação tabular e gráfica contribuiu para uma apresentação mais clara e objetiva dos dados, facilitando sua interpretação e subsidiando as discussões acerca dos resultados alcançados no estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa, foi conduzido um levantamento de dados do tipo survey. A coleta ocorreu por meio da aplicação de um questionário estruturado, adaptado de Souza (2011), composto por questões fechadas e organizadas em escala do tipo Likert.

Foram enviados questionários para 70 padarias e confeitarias com produção própria, formalmente estabelecidas no município de Uberlândia–MG, com alvará de funcionamento válido e classificadas como PMEs. Ao final da coleta dos dados, foram obtidos 40 questionários válidos para análise.

De acordo com os dados do SINDIPAN (2026), o município de Uberlândia–MG, possui 229 padarias e confeitarias ativas registradas no sindicato. Dessa forma, a amostra válida corresponde aproximadamente 17% do total das PMEs ativas no segmento de panificação e confeitaria em Uberlândia–MG. As empresas participantes foram selecionadas de forma não probabilística, por conveniência, considerando sua disponibilidade e interesse em participar da pesquisa voluntariamente.

O questionário utilizado foi dividido em cinco partes. Na primeira, apresenta-se o convite para participação na pesquisa, bem como seus objetivos, reforçando o sigilo absoluto das informações fornecidas.

Na segunda parte, busca-se compreender o perfil socioeconômico das empresas, incluindo aspectos como o ano de fundação, existência de gestão familiar, número de colaboradores e o faturamento mensal.

A terceira parte prioriza questões relacionadas às práticas organizacionais utilizadas como ferramentas de gestão, tais como a existência de planejamento estratégico, definição de missão, visão e valores, além do uso de relatórios gerenciais.

Na quarta parte, procura-se identificar o grau de utilização de indicadores nas empresas. Nesse sentido, os respondentes avaliaram o uso de indicadores de desempenho, entendidos como parâmetros utilizados para gerar informações sobre a execução das atividades organizacionais, de modo a alinhá-las às expectativas estabelecidas nos planos e objetivos.

Por fim, a quinta e última parte busca explorar a finalidade do uso de indicadores de mensuração de desempenho, especialmente no que se refere ao monitoramento e à tomada de decisão estratégica.

4.1 Características das empresas pesquisadas

Nesta seção busca-se compreender o perfil socioeconômico das empresas, incluindo aspectos como o ano de fundação, a existência de gestão familiar, o número de colaboradores e o faturamento mensal.

Analisando o ano de fundação das empresas, essa questão, no questionário, é aberta considerando a amostra pesquisada no setor de panificação e confeitaria na cidade de Uberlândia – MG. Observa-se uma concentração significativa de empresas fundadas nas últimas décadas, conforme pode ser observar no Gráfico 01.

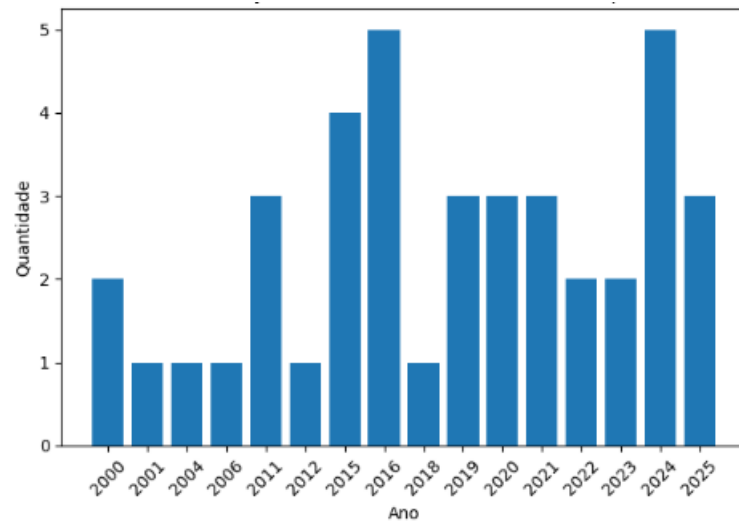
Observa-se, de forma clara, uma maior concentração de estabelecimentos fundados nas últimas décadas, evidenciando um movimento recente de expansão do setor no município de Uberlândia - MG.

Os dados indicam que há um número reduzido de empresas fundadas no início dos anos 2000, com baixa representatividade no período entre 2000 e 2006. Em contrapartida, a partir de 2010, observa-se um crescimento gradual no número de novas empresas, tornando-se mais expressivo a partir de 2015. Destacam-se os anos de 2015, 2016 e 2024, com maior quantidade de aberturas, além da continuidade observada entre 2019 e 2023, o que demonstra consistência na criação de novos empreendimentos.

O Gráfico 1 evidencia, ainda, a presença significativa de empresas fundadas recentemente, inclusive nos anos de 2024 e 2025, reforçando a tendência de renovação constante do setor. Esse comportamento sugere um ambiente favorável ao empreendedorismo no seguimento de panificação e confeitaria. Dados da ABIP (2024), apontam que, o setor de panificação foi responsável por 1,08 milhão de empregos diretos no país.

Dessa forma, conclui-se que o setor de padarias e confeitarias pesquisado no município de Uberlândia-MG apresenta um perfil predominantemente jovem, com forte concentração de empresas criadas nos últimos anos. Essa característica pode contribuir para maior dinamismo, inovação e adaptação às exigências do mercado, ao mesmo tempo em que pode representar desafios relacionados à consolidação e à experiência organizacional dessas empresas.

Gráfico 01 – Ano de Fundação das Padarias e Confeitarias Pesquisadas

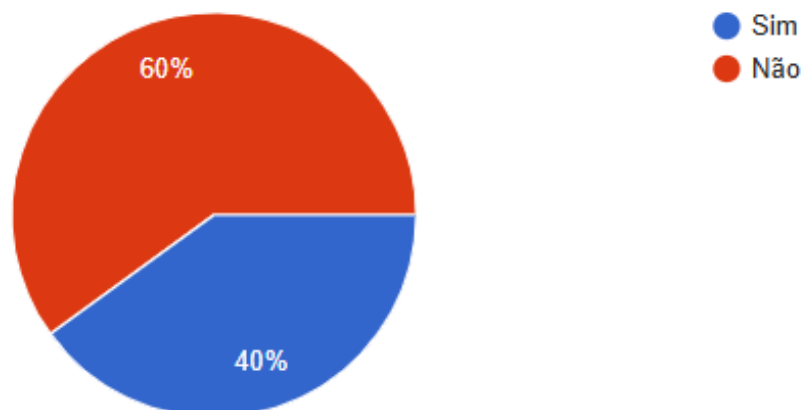


Fonte: Autor (2026).

Ao analisar o perfil de gestão, o Gráfico 02 evidencia que 60% das empresas pesquisadas adotam um modelo de gestão familiar. Esse resultado reforça características comuns ao contexto das pequenas e médias empresas, nas quais predominam estruturas organizacionais mais simples e centralizadas (Souza, 2011).

Ainda de acordo com a autora, essas organizações, em sua maioria, operam com estruturas gerenciais simplificadas, sendo a gestão familiar um dos principais elementos que influenciam o processo de tomada de decisão e a condução estratégica dos negócios.

Gráfico 02 – Empresa Familiar

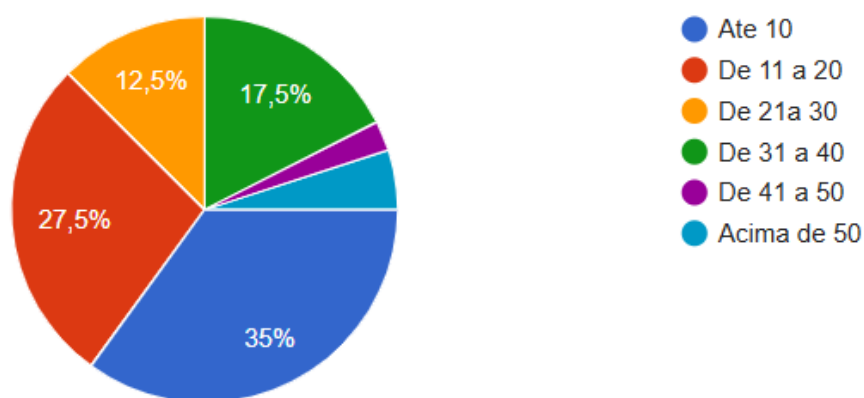


Fonte: Autor (2026).

Na sequência, o Gráfico 03 evidencia que, entre as empresas pesquisadas, 35% possuem até 10 colaboradores, enquanto 27% empregam de 11 a 20 colaboradores. Dessa forma, observa-se que 62% das empresas concentram-se na faixa de 1 a 20 colaboradores, caracterizando-se, majoritariamente, como organizações de pequeno porte.

Além disso, 12% das empresas possuem entre 21 e 30 colaboradores, enquanto 20% empregam de 31 a 50 colaboradores. Por fim, verifica-se que apenas 5% das padarias apresentam um quadro funcional mais amplo, com mais de 50 colaboradores diretos.

Gráfico 03 – Qual número de colaboradores da empresa



Fonte: Autor (2026).

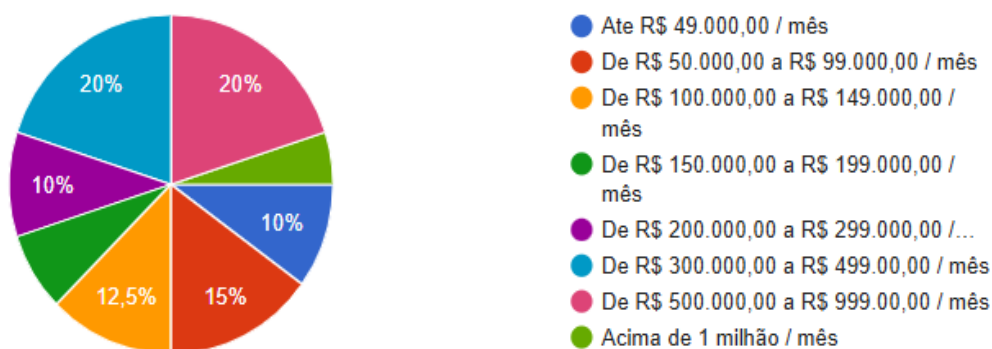
Dados do CAGED reforçam a importância das micro e pequenas empresas (MPEs) na geração de empregos no país. No ano de 2024, as MPEs foram responsáveis pela criação de 1.693.673 novos empregos formais com carteira assinada, representando 72,5% das admissões registradas no país.

O Gráfico 04 apresenta o faturamento mensal aproximado, conforme informado pelos gestores na pesquisa de campo. No Brasil, compete à Receita Federal do Brasil definir e classificar o porte das empresas com base na receita obtida pela venda de bens ou pela prestação de serviços.

A Lei Complementar nº 123/2006, em seu Art. 1º, estabelece normas gerais relativas ao tratamento das microempresas e empresas de pequeno porte, considerando: Microempresa (ME), com receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); Empresa de Pequeno Porte (EPP), com receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil

reais); e Microempreendedor Individual (MEI), com receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), desde que optante pelo Simples Nacional.

Gráfico 04 - Qual o faturamento/Receita atual (aproximadamente)



Fonte: Autor (2026).

A pesquisa aponta que 10% das empresas apresentam faturamento inferior a R\$ 50 mil por mês.

Ao analisar a faixa de faturamento entre R\$ 50.000,00 e R\$ 299.000,00 mensais, observa-se que esse grupo representa 45% das empresas pesquisadas. Ou seja, 55% das organizações possuem faturamento inferior a R\$ 300 mil por mês.

As faixas de R\$ 300.000,00 a R\$ 499.000,00 e de R\$ 500.000,00 a R\$ 999.000,00 mensais, quando analisadas em conjunto, representam 40% da amostra, sendo 20% em cada faixa.

Por fim, a minoria das empresas apresenta receita mensal superior a R\$ 1 milhão, sendo que apenas 5% da amostra se enquadra nesse nível de faturamento, sendo a média de faturamento entre R\$ 50 mil mês a R\$ 300 mil mês.

Diante desses resultados, observa-se que a maior parte das empresas pesquisadas se enquadra nas categorias de Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP), conforme os critérios estabelecidos pela Lei Complementar nº 123/2006. A predominância de organizações nessas faixas reforça o perfil característico do setor de padarias e confeitarias, composto majoritariamente por pequenos negócios.

Conforme descrito no referencial deste estudo, esse cenário está alinhado ao contexto nacional, no qual as micro e pequenas empresas exercem papel fundamental na geração de emprego e renda, além de contribuírem significativamente para o desenvolvimento econômico local.

Assim, respondendo ao primeiro objetivo deste estudo, descrever as principais características das empresas pesquisadas, pode-se afirmar que as padarias e confeitarias analisadas em Uberlândia-MG apresentam um perfil predominantemente jovem, com maior concentração de estabelecimentos fundados a partir de 2010, especialmente após 2015, evidenciando a recente expansão do setor no município. Esse crescimento é corroborado por dados da ABIP (2024), que indicam que, desde o ano de 2022, o setor vem apresentando expansão. Em 2024, em relação a 2023, o setor de panificação registrou um crescimento de R\$ 14,82 bilhões, conforme demonstrado no Quadro 3.

Destaca-se também a predominância da gestão familiar, presente em 60% das empresas, característica comum em pequenos negócios, que possuem estruturas organizacionais mais simples e centralizadas. Esse resultado é corroborado pelas afirmações de Souza (2011).

Em relação ao porte, a maioria das empresas é de pequeno porte, sendo que 62,5% possuem até 20 colaboradores, reforçando a forte presença de micro e pequenas empresas no setor.

Outra característica observada nos resultados refere-se ao faturamento: destaca-se que 55% das empresas possuem receita mensal entre R\$ 50 mil e R\$ 299 mil, 20% apresentam receita mensal entre R\$ 300 mil e R\$ 499 mil, 20% possuem receita entre R\$ 500 mil e R\$ 999 mil, enquanto apenas 5% ultrapassam R\$ 1 milhão mensal. Esses dados indicam a predominância de empresas enquadradas como Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP).

De forma geral, o perfil identificado revela um setor composto majoritariamente por empresas de pequeno porte, com gestão familiar, estrutura enxuta e crescente dinamismo, contribuindo significativamente para a geração de emprego e o desenvolvimento econômico local.

4.2 Práticas organizacionais

Esta seção prioriza questões relacionadas às práticas organizacionais listadas na parte 3 do instrumento de coleta de dados (anexo 01), afim de identificar a utilização de

ferramentas de gestão, tais como a existência de planejamento estratégico, a definição de missão, visão e valores, além do uso de relatórios gerenciais, tendo como objetivo identificar a opinião dos respondentes sobre as práticas organizacionais utilizadas nas empresas pesquisadas, conforme demonstrado na Tabela 02.

Tabela 02 – Práticas Organizacionais

	CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE		NEM DISCORDO NEM CONCORDO		DISCORDO		DISCORDO TOTALMENTE		TOTAL VÁLIDO	CONCORDÂNCIA TOTAL
1 - A empresa utiliza planejamento estratégico	21	52,50%	9	22,50%	6	15,00%	2	5,00%	2	5,00%	40	75,00%
2 - Missão e visão são formalizadas e divulgadas	23	57,50%	7	17,50%	7	17,50%	2	5,00%	1	2,50%	40	75,00%
3 - Estratégias de curto e longo prazo são formalizadas	19	47,50%	7	17,50%	9	22,50%	2	5,00%	3	7,50%	40	65,00%
4 - As decisões na empresa são centralizadas	12	30,00%	21	52,50%	1	2,50%	6	15,00%	0	0,00%	40	82,50%
5 - Gestão operacional por relatórios/indicadores	20	51,30%	8	20,50%	6	15,40%	2	5,10%	3	7,70%	39	71,80%
6 - Gestão financeira por relatórios/indicadores	16	41,00%	10	25,60%	5	12,80%	4	10,30%	4	10,30%	39	66,60%

Fonte: Autor (2026).

A análise da Tabela 02 evidencia um cenário característico de empresas de pequeno porte, com avanços pontuais em gestão, porém ainda com limitações estruturais. Observa-se que 75% das empresas afirmam utilizar planejamento estratégico (52,5% concordam e 22,5% concordam totalmente), indicando uma preocupação relevante com o direcionamento organizacional, ou seja, as empresas demonstram ter clareza sobre sua posição atual e onde desejam chegar.

Kaplan e Norton (1992) destacam a importância do planejamento estratégico, evidenciando que toda organização que busca crescimento necessita de um direcionamento claro e estruturado.

Esse resultado está alinhado ao fato de que 75% das empresas também afirmam possuir missão e visão formalizadas e divulgadas (57,5% concordam e 17,5% concordam totalmente), demonstrando coerência entre a intenção estratégica e sua formalização.

Ao correlacionar esses dados com a formalização das estratégias de curto e longo prazo, percebe-se uma leve inconsistência, uma vez que apenas 65% das empresas afirmam que essas estratégias estão formalizadas (47,5% concordam e 17,5% concordam totalmente).

Além disso, 22,5% dos respondentes se mantêm neutros (nem concordam, nem discordam), sugerindo que, embora exista planejamento estratégico e definição de diretrizes, sua formalização e desdobramento ainda não estão plenamente estruturados em todas as organizações.

Outro ponto relevante refere-se à centralização das decisões, sendo que 82,5% das empresas indicam que o processo decisório é centralizado (30% concordam e 52,5% concordam totalmente). Ao relacionar esse dado com os anteriores, observa-se que, mesmo havendo planejamento e definição estratégica, a tomada de decisão permanece concentrada, possivelmente na figura do proprietário ou gestor principal.

Essa centralização é comum em empresas familiares, conforme evidenciado por Sales, Feitosa e Andrade (2024), os quais apontam que a sobreposição entre família, propriedade e gestão tende a concentrar o poder decisório nos membros familiares, especialmente em organizações de menor porte.

No que diz respeito ao uso de ferramentas gerenciais, verifica-se que 71,8% das empresas utilizam relatórios e indicadores para a gestão operacional (51,3% concordam e 20,5% concordam totalmente), enquanto 66,6% realizam a gestão financeira por meio de relatórios e indicadores de desempenho (41% concordam e 25,6% concordam totalmente).

Em outras palavras, observa-se uma leve predominância no uso de indicadores para a gestão operacional em relação à gestão financeira. Essa diferença sugere maior maturidade no acompanhamento das atividades operacionais do que no controle financeiro, o que representa um ponto de atenção, considerando a relevância da gestão financeira para a sustentabilidade do negócio.

De forma integrada, os dados indicam a existência de relação entre planejamento estratégico, formalização das diretrizes e uso de indicadores de desempenho. Contudo, essa relação ainda não se apresenta de forma plenamente consolidada, uma vez que a centralização das decisões e a menor adoção de ferramentas financeiras indicam um estágio intermediário de maturidade gerencial nas empresas analisadas, pois 33,4% delas não faz gestão financeira.

Esse resultado é contrário às diretrizes sugeridas por Sa'eed *et al.* (2020), pois, segundo os autores, a gestão financeira possui importância fundamental, devendo ser mensurada e controlada com o mesmo rigor aplicado aos demais indicadores de desempenho.

Farias (2022), afirma que, estudos sobre a capacidade de gestão indicam que a ausência de planejamento estratégico e de estruturas de controle compromete seriamente o desenvolvimento das empresas, podendo, em muitos casos, levar à mortalidade prematura das PMEs.

Souza (2011) afirma que os sistemas de medição de desempenho devem fornecer informações que subsidiem o planejamento e o desempenho futuro, permitindo uma visão integrada da organização. Nesse sentido, esses sistemas devem considerar as informações existentes e estar alinhados à estratégia, à missão e à visão da empresa, de modo que os

objetivos atendam às diferentes partes interessadas e forneçam dados tanto do ambiente interno quanto externo.

Considerando as afirmações de Souza (2011) e as práticas organizacionais observadas nas PMEs pesquisadas, verifica-se que 65% das empresas afirmam possuir estratégias de curto e longo prazo (47,5% concordam e 17,5% concordam totalmente). No entanto, esse resultado apresenta uma inconsistência a ser observada, uma vez que 7,5% dos respondentes afirmam discordar totalmente da realização de planejamento estratégico de curto e longo prazo.

Assim, respondendo o segundo objetivo deste estudo analisar as práticas organizacionais adotadas nas PMES pesquisadas conclui-se que, as empresas pesquisadas apresentam avanços importantes na adoção de práticas de gestão, especialmente no que se refere adoção da gestão operacional através de relatórios / indicadores. Contudo, ainda enfrentam desafios relacionados à formalização estratégica mais robusta, à descentralização do processo decisório e ao fortalecimento da gestão financeira, pois destaca-se que apenas 66,6% das empresas pesquisadas realizam a gestão financeira por meio de relatórios e/ou indicadores de mensuração de desempenho

4.3 Grau de emprego dos indicadores nas empresas

Conforme afirma Souza (2011), os sistemas de avaliação de desempenho vão além dos controles financeiros, possibilitando o monitoramento das pequenas e médias empresas (PMEs) de forma integrada. A autora ressalta ainda que, os indicadores constituem parâmetros utilizados para gerar informações sobre a execução das atividades organizacionais em todos os níveis da empresa.

Para melhor exemplificação e análise, o uso de indicadores nas empresas pesquisadas foi dividido em dois grupos: indicadores financeiros e indicadores não financeiros.

Ao analisar estudos sobre indicadores e medidas de desempenho, observa-se que, até a década de 1950 (Johnson, 1992), sua utilização estava concentrada quase exclusivamente na mensuração de resultados financeiros e contábeis, evidenciando, sobretudo, a situação e a capacidade financeira das organizações.

Kaplan e Norton (1992) foram pioneiros ao questionar essa prática, que perdurou por décadas. Na concepção dos autores, as empresas, independentemente de seu porte, faturamento ou segmento de atuação, devem mensurar os resultados de todas as áreas, uma

vez que o sucesso organizacional depende do desempenho integrado nos níveis operacional, tático e estratégico.

4.4 Indicadores financeiros

Eficiência financeira está diretamente correlacionada às boas práticas de gestão em empresas de pequeno porte, conforme afirma Nketsiah (2018). O autor destaca ainda que a gestão dos ativos circulantes, como o controle do fluxo de caixa, bem como a gestão dos ativos imobilizados, influencia diretamente o sucesso das organizações.

Fitzpatrick (1932) complementa essa perspectiva ao evidenciar que empresas com maior fragilidade financeira apresentam maior exposição às incertezas e, consequentemente, maior risco de fracasso.

A Tabela 03, ilustra o grau de utilização dos indicadores financeiros.

Tabela 03 – Grau de Emprego dos Indicadores na Empresa - Indicadores Financeiros

	Concordo Totalmente		Concordo		Nem Discordo Nem Concordo		Discordo		Discordo Totalmente		Total Válido
1 - Receita operacional	5	12,50%	25	62,50%	7	17,50%	3	7,50%	0	0,00%	40
2 - Crescimento das vendas	27	67,50%	12	30,00%	1	2,50%	0	0,00%	0	0,00%	40
3 - Retorno sobre investimento	13	32,50%	14	35,00%	4	10,00%	4	10,00%	5	12,50%	40
5 - Custo por unidade produzida (cmv)	0	0,00%	14	35,00%	16	40,00%	3	7,50%	7	17,50%	40
6 - Inadimplência	7	17,50%	8	20,00%	4	10,00%	9	22,50%	12	30,00%	40
7 - Fluxo de caixa	15	37,50%	17	42,50%	4	10,00%	3	7,50%	1	2,50%	40
8 - Balanço patrimonial	5	12,50%	19	47,50%	12	30,00%	1	2,50%	3	7,50%	40
9 - DRE - Demonstração do resultado do exercício	7	17,50%	13	32,50%	16	40,00%	2	5,00%	2	5,00%	40
13 - Custos com logística / entregas	10	25,60%	11	28,20%	5	12,80%	5	12,80%	8	20,50%	39
15 - Custos com manutenções	10	25,00%	23	57,50%	6	15,00%	1	2,50%	0	0,00%	40
16 - Gasto com contratação de mão-de-obra	9	23,10%	18	46,20%	9	23,10%	2	5,10%	1	2,60%	39
17 - Gestão de tributos / impostos	8	20,00%	17	42,50%	9	22,50%	5	12,50%	1	2,50%	40

Fonte: Autor (2026).

Analisando-se a Tabela 03, é possível identificar que as empresas pesquisadas fazem uso dos indicadores financeiros básicos, como por exemplo: receita operacional, fluxo de caixa, DRE, Balanço patrimonial, custos com manutenções, gestão tributaria, custos com entregas e inadimplência, porém alguns pontos a serem observados:

Dados da pesquisa evidenciam que, considerando a média das avaliações sobre o uso dos indicadores financeiros, o crescimento das vendas é o indicador mais utilizado, sendo que 67,5% das empresas afirmam que concordam totalmente, apresentando concordância total de 97,5%. Este resultado é o melhor índice da tabela, indicando que há forte evidência de foco em crescimento.

O Custo com manutenções, destaca-se como segundo indicador mais utilizado, tendo como resposta concordo com uso concordância total de 82,5% e discordância de 2,5% indicando que, este indicador é relevante, está bem consolidado nas empresas pesquisadas, sendo interpretado como de grande importância.

A utilização do Fluxo de caixa, destaca-se como terceiro instrumento mais utilizado, apresentando concordância total de 80%. Este percentual alto indica que o indicador está bem consolidado e amplamente utilizado, sendo considerado para os entrevistados.

Quanto à utilização do balanço patrimonial, apenas 47,5% das empresas pesquisadas concordam que utilizam esse instrumento, apresentando concordância total de 60%, sendo que 30% das empresas se declararam neutras (nem discordo e nem concordo), indicando que este indicador tem menor domínio / importância pelos respondentes.

Sobre os custos com entrega, 28,2% das empresas confirmam a utilização desse indicador, apresentando concordância total média de 53,8% e discordância média com 33,3%. Este resultado indica que, há uma alta divergência entre empresas pesquisadas, sendo que, somente 53,8% concordam com uso e 46,1% discordam quanto ao uso.

Com relação aos gastos com contratação de mão de obra, 46,2% das empresas confirmam a utilização desse indicador, com uma concordância total de 69,3%, ou seja, é utilizado pela grande maioria.

A gestão de tributos é outro indicador de grande importância, pois trata-se dos custos com encargos tributários, sendo que 42,5% confirmam o uso desse indicador, apresentando concordância total de 62,5%. Este resultado indica que indicador requer atenção, pois apresenta discordância total de 15% e 22,5% nem concorda ou nem discorda.

Por outro lado, observa-se também baixa aderência ao uso de indicadores importantes como inadimplência, que apresenta concordância total apenas de 37,5% (20% concordam e 17,5 concordam totalmente), 62,5% (discorda e neutro) afirmam que não utilizam, apresentando pior desempenho da tabela, com forte indício de que o indicador não é bem gerido ou controlado.

Destaca-se ainda o custo por unidade produzida (CMV), sendo que apenas 35% das empresas apresentaram concordância sobre o uso, sendo que, 40% afirmaram nem discordam

nem concordam sobre o uso, e 25% (discordo e discordo totalmente) afirmam discordar totalmente sobre a utilização desse indicador. Assim, 65% das empresas pesquisadas não utiliza gestão de custos por unidade produto / unidade produzida através dos indicadores, apresentando assim alto nível de incerteza e rejeição, indicando fragilidade na gestão de custos.

Silva *et al.*, (2024), afirmam importância de medir o CMV, dado que segundo os autores, este indicador impacta diretamente no lucro e no planejamento financeiro, sendo necessário utilizar como base para decisões gerenciais e definição de preços. Assim, a ausência deste indicador pode estar afetando diretamente a lucratividade, mesmo que faça gestão de caixa.

A utilização da demonstração do resultado do exercício (DRE) apresentou apenas 50% de concordância total, e 40% de neutro (discorda), demonstrando que muitos respondentes não possuem clareza sobre a importância da gestão financeira através dos indicadores de mensuração de desempenho ou baixo domínio gerencial.

Os resultados evidenciam também que, a utilização do retorno sobre investimentos apresenta concordância total de 67,5%, demonstrando que 32,5% não mensura os resultados esperados sobre os investimentos realizados.

Em resumo, destaca-se o indicador de crescimento das vendas como o mais consolidado, enquanto a inadimplência apresenta elevado nível de discordância, evidenciando fragilidade na sua gestão.

Além disso, indicadores como CMV e DRE apresentaram elevados níveis de neutralidade, sugerindo limitações no conhecimento ou na utilização dessas métricas pelos respondentes.

De modo geral, os dados indicam que os indicadores financeiros tradicionais são mais consolidados, enquanto aqueles relacionados ao controle de custos e análise contábil apresentam maior necessidade de desenvolvimento nas PMEs pesquisadas.

Conforme ressaltam Sa'eed *et al.* (2020), para um modelo de gestão estratégico ser eficaz, se faz necessário adotar a mensuração do desempenho em toda a organização, não se devendo medir o desempenho financeiro de maneira independente, mas sim, medir o desempenho de indicadores operacionais correlacionando-os aos demais processos / metas da organização.

4.5 Indicadores não financeiros

Ates *et al.* (2023) descrevem sobre o uso de indicadores não financeiros nas MPEs. Para os autores, o nível de vantagem competitiva nas MPEs está relacionado diretamente com o uso de ferramentas de medição de desempenho.

Neely, Gregory e Platts (2005) reforçam essa afirmação, pois para esses autores, para um sistema de mensuração de desempenho ser eficaz, o nível de mensuração deve ser abrangente, integrando indicadores financeiros e não financeiros nas métricas. Somente assim será possível alinhar os objetivos estratégicos versus operacionais da empresa, permitindo assim um modelo e gestão mais preciso e estratégico.

Nas empresas pesquisadas é possível identificar o uso na prática dos dois tipos de indicadores, mensurando resultados financeiros e não financeiros.

Para Souza (2011) a utilização dos indicadores não financeiros ganhou mais intensidade a partir do momento que surgiu a necessidade de ampliar a gestão das empresas, tornando claras as limitações das tradicionais medidas de mensuração de desempenho com foco em resultados exclusivamente financeiros.

Analisando-se a Tabela 04 é possível observar que a grande maioria das padarias e confeitarias pesquisadas fazem uso dos indicadores.

Tabela 04 – Grau de Emprego dos Indicadores na Empresa - Indicadores Não Financeiros

	Concordo Totalmente		Concordo		Nem Concordo Nem Discordo		Discordo		Discordo Totalmente		Total Válido
4 - Ticket médio	13	32,50%	18	45,00%	7	17,50%	1	2,50%	1	2,50%	40
10 - Perdas de matéria prima	9	22,50%	16	40,00%	6	15,00%	8	20,00%	1	2,50%	40
11 - Consumo de água / energia no processo produtivo	5	12,50%	30	75,00%	5	12,50%	0	0,00%	0	0,00%	40
12 - Satisfação do cliente	22	56,40%	12	30,80%	2	5,10%	2	5,10%	1	2,60%	39
14 - Número de novos clientes	16	41,00%	15	38,50%	5	12,80%	1	2,60%	2	5,10%	39
18 - Consumo de embalagens	8	20,00%	22	55,00%	7	17,50%	3	7,50%	0	0,00%	40
19 - Gestão de pessoas (absenteísmos, turnover, folha de pagamento)	5	12,80%	26	66,70%	6	15,40%	2	5,10%	0	0,00%	39

Fonte: Autor (2026).

Analisando-se a Tabela 04 é possível fazer uma análise detalhada dos indicadores não financeiros: ticket médio, perdas de matéria-prima, consumo de água/energia no processo produtivo, satisfação do cliente, número de novos clientes, consumo de embalagens e gestão de pessoas.

Ao analisar o indicador de consumo de água e energia no processo produtivo concordância total foi de 87,5%, mostrando que esse indicador é amplamente reconhecido como utilizado ou relevante (75% concordam e 12,5% concordam totalmente).

Os dados mostram forte reconhecimento da importância e/ou uso desse indicador. Mesmo com percentual mais baixo de “concordo totalmente”, a concentração em “concordo” revela consenso positivo. Isso sugere que o monitoramento do consumo de recursos produtivos já é amplamente aceito como prática relevante nas padarias e confeitarias pesquisadas.

A Satisfação do cliente apresentou concordância total sobre sua utilização em 87,2% das empresas pesquisadas (56,4% concordam totalmente e 30,8% concordam), com predominância de concordo totalmente, segundo maior percentual dessa categoria entre os indicadores analisados. Isso mostra que a satisfação do cliente é percebida como indicador fortemente valorizado e incorporado à gestão.

O Número de novos clientes também apresentou concordância total alta (79,5%) sendo que 38,5% concordam e 41% concordam totalmente), evidenciando forte valorização do acompanhamento da entrada de novos clientes. Isso demonstra orientação para crescimento e expansão de mercado.

O ticket médio é outro indicador com alta concordância de uso, apresentando concordância total de 77,5% (45% concordam e 32,5% concordam totalmente), demonstrando que há preocupação pelos gestores quanto ao acompanhamento do valor do ticket médio.

O consumo de embalagens apresentou concordância de 75% (20% concordam totalmente e 55% concordam), porém o percentual de neutralidade de 17,5% mostra alguma indecisão ou menor visibilidade do indicador para parte dos respondentes. Ainda assim, a ausência de discordância total indica que esse indicador dificilmente é visto como irrelevante.

A utilização do indicador de perdas de matéria-prima apresentou concordância total de 62,5% (22,5% concordam totalmente e 40% concordam), com discordância total de 22,5%, sendo o índice de discordância mais alto entre os itens analisados nesta tabela. Isso indica que o controle de perdas de matéria-prima ainda não é homogêneo entre as empresas ou não é percebido da mesma forma por todos os respondentes.

Por último, observa-se o indicador de gestão de pessoas (absenteísmo, turnover, folha de pagamento), também apresentou alta concordância sobre sua utilização (12,8% concordam totalmente e 66,7% concordam). Este resultado demonstra que a gestão de pessoas é reconhecida como relevante, embora nem sempre com a máxima intensidade de concordância.

A resposta que apareceu com maior frequência, no conjunto dos dados, foi “Concordo”, com predominância média de 50%. Este resultado indica que os respondentes tendem a reconhecer a presença ou importância dos indicadores, mas em muitos casos sem o mesmo nível de intensidade de “concordo totalmente”.

Observa-se que a resposta menos frequente foi “discordo totalmente”, com média de apenas 1,8%, esse percentual muito baixo indica que há pouca rejeição extrema em relação aos indicadores apresentados

A predominância da resposta “concordo” mostra aceitação consistente, enquanto a baixa incidência de “discordo totalmente” demonstra que esses indicadores dificilmente são vistos como dispensáveis.

De forma geral, observa-se que, os resultados obtidos a partir dos dados da amostra obtida, demonstram que as padarias e confeitarias de Uberlândia - MG estão alinhadas às diretrizes de boas práticas de gestão orientadas por diversos indicadores pesquisados, adotando na prática o uso de indicadores de mensuração financeiros e não financeiros. Ou seja, há uma percepção amplamente favorável quanto ao emprego dos indicadores financeiros e não financeiros.

Conforme afirma Pedroso e Gomes (2020), adoção dos indicadores de desempenho individualizados permite as métricas setoriais por atividade, bem como a integração dos resultados permiti medir o desempenho global das organizações, reforçando assim uso de um modelo de gestão estratégica.

Observa-se maior utilização dos indicadores financeiros tradicionais, como crescimento das vendas, fluxo de caixa e custos de manutenção, balanço patrimonial e gastos com contratação de mão de obra, enquanto indicadores relacionados ao controle de custos com entregas e análise contábil, como CMV, DRE, CMV e inadimplência, apresentam menor nível de utilização.

Em relação aos indicadores não financeiros, verifica-se ampla adoção, com destaque para consumo de água e energia no processo produtivo, satisfação do cliente e o número de novos clientes, que apresentaram elevados níveis de concordância.

Os resultados indicam que, embora os indicadores sejam utilizados, ainda há variações no nível de maturidade gerencial, especialmente no uso de métricas mais estratégicas e de controle de custos, sendo ignorado o uso de um indicador muito importante, o CMV. Tendo em vista que, Silva *et al.*, (2024), afirmam importância de calcular o CMV, para os autores, a não utilização deste indicador impacta diretamente na lucratividade e no planejamento financeiro, expondo a empresa a maior risco de fracasso.

Por fim, conclui-se que, é possível identificar a utilização de indicadores e medidas de desempenho nas empresas pesquisadas, respondendo o terceiro segundo objetivo deste estudo. As empresas pesquisadas utilizam indicadores de desempenho tanto financeiros quanto não financeiros, evidenciando a adoção de práticas de gestão voltadas ao monitoramento dos resultados organizacionais.

4.6 Motivos para o uso de indicadores de desempenho

Neste item, buscou-se identificar os motivos, que levam os gestores das padarias e confeitarias de Uberlândia-MG a usarem indicadores de mensuração de desempenho, dentre das dimensões analisadas e sugeridas por Souza (2011), conforme a Tabela 05.

Tabela 05 - Finalidade de Usar Indicadores

	Concordo Totalmente		Concordo		Nem Concorda		Discordo		Discordo Totalmente		Total Válido
1 - Garantir que todas as atividades da organização sejam realizadas conforme planejado	6	15,00%	25	62,50%	7	17,50%	1	2,50%	1	2,50%	40
2 - Manter o sistema organizacional dentro de um padrão estabelecido	10	25,00%	25	62,50%	4	10,00%	1	2,50%	0	0,00%	40
3 - Concretizar os objetivos da organização	9	23,10%	26	66,70%	3	7,70%	1	2,60%	0	0,00%	39
4 - Fornecer informações para novos processos	9	22,50%	23	57,50%	8	20,00%	0	0,00%	0	0,00%	40
5 - Permite identificar desvios	8	20,00%	17	42,50%	12	30,00%	1	2,50%	2	5,00%	40
6 - Avaliar o grau de realização da missão, visão e estratégia	3	7,70%	23	59,00%	9	23,10%	4	10,30%	0	0,00%	39
7 - Avaliar o desempenho global da empresa	12	30,00%	22	55,00%	4	10,00%	2	5,00%	0	0,00%	40
8 - Possibilitar aos gerentes tomarem decisões	6	15,40%	17	43,60%	5	12,80%	6	15,40%	5	12,80%	39
9 - Antecipar os problemas	9	22,50%	22	55,00%	5	12,50%	2	5,00%	2	5,00%	40
10 - Monitorar o desempenho de atividades / resultados	8	20,50%	25	64,10%	4	10,30%	2	5,10%	0	0,00%	39
11 - Proporcionar uma visão comum de toda a empresa	5	12,50%	29	72,50%	3	7,50%	3	7,50%	0	0,00%	40
12 - Permitir o foco nos fatores críticos de sucesso	8	20,00%	25	62,50%	5	12,50%	2	5,00%	0	0,00%	40
13 - Tomar decisões estratégicas	15	37,50%	24	60,00%	1	2,50%	0	0,00%	0	0,00%	40
14 - Antecipar a futura direção da empresa	10	25,60%	21	53,80%	7	17,90%	1	2,60%	0	0,00%	39
15 - Justificar as decisões	17	43,60%	13	33,30%	7	17,90%	2	5,10%	0	0,00%	39

Fonte: Autor (2026).

A análise da Tabela 05 evidencia que as empresas pesquisadas apresentam elevado grau de concordância quanto à importância e utilização dos indicadores de desempenho, especialmente no que se refere à tomada de decisões estratégicas, com 97,5% de concordância total, e à concretização dos objetivos da organização, com 89,8% de concordância total.

Observa-se que a maioria das variáveis apresenta percentuais expressivos de concordância (soma de concordo e concordo totalmente), indicando que os indicadores são amplamente reconhecidos como instrumentos essenciais para a gestão empresarial. Ou seja,

esse resultado demonstra que os respondentes reconhecem a finalidade da utilização dos indicadores.

Destaca-se, na análise, o resultado da variável concretizar os objetivos da organização, que apresenta 89,8% de concordância total (66,7% concordam e 23,1% concordam totalmente), seguido de manter o sistema organizacional dentro de um padrão estabelecido, com 87,5% de concordância total (62,5% concordam e 25% concordam totalmente).

Apesar dos resultados positivos, observa-se a presença de percentuais relevantes de respostas neutras (nem concorda, nem discorda), variando, em média, entre 10% e 20% nas variáveis analisadas. Esse comportamento indica que parte das empresas ainda não utiliza os indicadores de forma sistemática ou não percebe claramente seus benefícios na gestão.

Por outro lado, os níveis de discordância são relativamente baixos na maioria das variáveis, com índices próximos de 0%, o que reforça a aceitação geral dos indicadores de desempenho como instrumentos de gestão. No entanto, a variável “possibilitar aos gerentes a tomada de decisão” apresentou apenas 59% de concordância total, além do maior índice de discordância total (28%), sendo 15,4% de discordância e 12,8% de discordância total, sugerindo que essa dimensão ainda não está plenamente consolidada nas empresas analisadas.

De forma integrada, os resultados indicam que as empresas pesquisadas apresentam um nível intermediário de maturidade na utilização de indicadores de desempenho, com maior ênfase na tomada de decisões estratégicas e na concretização dos objetivos organizacionais, e menor intensidade na utilização dos indicadores para apoiar diretamente os gestores na tomada de decisão e na identificação de desvios.

Respondendo ao quarto objetivo do estudo, identificar os motivos que levam as empresas pesquisadas a utilizarem indicadores e medidas de desempenho, observa-se uma média de 79% de concordância (concordo e concordo totalmente) quanto à utilização dos indicadores avaliados no questionário. Destacam-se como principais motivos: a tomada de decisões estratégicas (97,5% de concordância total), a concretização dos objetivos organizacionais (89,8%) e a manutenção do sistema organizacional dentro de padrões estabelecidos (87,5%).

Drucker (2007) reforça a consistência desses resultados ao afirmar que a definição clara das metas, dos objetivos e a utilização do planejamento são fundamentais para uma gestão eficaz.

A análise da Tabela 4 permite concluir que as padarias e confeitarias pesquisadas no município de Uberlândia MG utilizam indicadores e medidas de desempenho principalmente para apoiar a tomada de decisão estratégica, concretizar objetivos organizacionais, manter

padrões operacionais, avaliar o desempenho e proporcionar uma visão comum de toda a empresa, sendo que todos esses aspectos apresentam grau médio de concordância de aproximadamente 79%.

Além disso, os indicadores são utilizados como suporte à tomada de decisão, permitindo aos gestores identificar desvios, antecipar problemas e direcionar ações corretivas.

Sa'eed *et al.* (2020) destacam que uma das limitações dos indicadores de desempenho é o atraso na apresentação dos resultados, uma vez que esses refletem fatos já ocorridos, ou seja, ações gerenciais realizadas em períodos anteriores à análise. Contudo, ao analisar o grau de concordância quanto ao uso na prática, verifica-se que as padarias e confeitarias objeto desta pesquisa apresentam resultado divergente dessa afirmação, uma vez que 97,5% dos respondentes concordam com a utilização dos indicadores para a tomada de decisões estratégicas, ou seja, utiliza os dados já acontecidos para o planejamento futuro.

Os dados evidenciam ainda que, embora os indicadores de desempenho sejam amplamente reconhecidos e utilizados pelas empresas, sua aplicação prática ainda apresenta limitações em algumas áreas, indicando a necessidade de evolução na integração desses instrumentos aos processos decisórios e ao planejamento organizacional das PMEs pesquisadas.

5. CONCLUSÕES

A pesquisa teve como objetivo geral identificar as medidas e indicadores de desempenho utilizados e as práticas organizacionais adotadas pelas panificadoras e confeitarias de Uberlândia – MG.

Os resultados da pesquisa demonstraram que as empresas analisadas apresentam avanços importantes na adoção de práticas de gestão e na utilização de indicadores de desempenho.

Observou-se o emprego tanto de indicadores financeiros quanto não financeiros, especialmente relacionados ao crescimento das vendas, fluxo de caixa, satisfação do cliente e captação de novos clientes.

Entretanto, os resultados também evidenciaram limitações importantes quanto ao uso de indicadores mais estratégicos e analíticos, como CMV, DRE, inadimplência e indicadores relacionados ao controle detalhado de custos. Assim, conclui-se que as empresas pesquisadas ainda apresentam um nível intermediário de maturidade gerencial quanto ao uso dos sistemas de mensuração de desempenho.

Em relação às práticas organizacionais, identificou-se que as empresas possuem avanços relevantes no planejamento estratégico e na formalização da missão e da visão organizacional. Contudo, ainda existem limitações relacionadas à formalização das estratégias, à descentralização do processo decisório e ao fortalecimento da gestão financeira.

Observou-se também a predominância de gestão familiar e de estruturas organizacionais enxutas, características típicas das micro e pequenas empresas.

Especificamente, a pesquisa apresentou quatro objetivos específicos, sendo o primeiro descrever as principais características das empresas pesquisadas. Esse objetivo foi alcançado por meio da análise do perfil organizacional, porte, faturamento e estrutura de gestão das padarias e confeitarias.

Observa-se que as padarias e confeitarias pesquisadas em Uberlândia-MG possuem perfil predominantemente jovem, com maior número de empresas fundadas após 2010, especialmente depois de 2015, demonstrando a recente expansão do setor.

Também foi identificado que 60% das empresas possuem gestão familiar, característica comum em micro e pequenas empresas, que normalmente apresentam estrutura mais simples e centralização das decisões, sendo que a maioria emprega até 20 colaboradores, reforçando a predominância de pequenos negócios no setor.

Quanto ao faturamento, a maior parte das empresas concentra receita mensal entre R\$ 50 mil e R\$ 299 mil, evidenciando o enquadramento predominante como Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP).

Respondendo ao segundo objetivo específico do estudo, identificar a utilização de indicadores e medidas de desempenho nas empresas pesquisadas, verificou-se que as empresas utilizam indicadores de desempenho tanto financeiros quanto não financeiros, demonstrando preocupação com o monitoramento dos resultados organizacionais.

Entre os indicadores financeiros, observa-se maior utilização de métricas tradicionais, como crescimento das vendas, fluxo de caixa, balanço patrimonial e custos operacionais. Por outro lado, indicadores mais estratégicos e voltados ao controle de custos como CMV, DRE e inadimplência, apresentaram menor nível de utilização.

Em relação aos indicadores não financeiros, destacaram-se métricas relacionadas ao consumo de água e energia, satisfação dos clientes e número de novos clientes, evidenciando preocupação com eficiência operacional e qualidade no atendimento.

De forma geral, os resultados indicam que as empresas apresentam nível intermediário de maturidade gerencial, pois utilizam indicadores de desempenho, porém ainda possuem limitações no uso de ferramentas mais estratégicas, especialmente no controle de custos.

Nesse contexto, destaca-se a baixa utilização do CMV, indicador considerado fundamental para a lucratividade e o planejamento financeiro das empresas.

Respondendo ao terceiro objetivo específico do estudo, identificar os motivos que levam as empresas pesquisadas a utilizarem indicadores e medidas de desempenho, verificou-se que isso ocorre principalmente em razão das finalidades atribuídas pelos gestores à utilização dessas ferramentas, especialmente no apoio à tomada de decisão estratégica e ao monitoramento organizacional.

Observou-se que as empresas pesquisadas utilizam indicadores de desempenho principalmente para apoiar a tomada de decisões estratégicas, alcançar objetivos organizacionais e manter os processos da empresa dentro de padrões estabelecidos.

Os resultados apresentaram média de 79% de concordância quanto à importância e utilização desses indicadores na prática.

O principal destaque foi a utilização dos indicadores para tomada de decisão estratégica, com 97,5% de concordância, demonstrando que os gestores reconhecem a importância das informações geradas pelos indicadores para planejar ações futuras e melhorar os resultados da empresa. Esse entendimento é reforçado por Drucker (2007), ao afirmar que

metas claras, planejamento e acompanhamento de resultados são fundamentais para uma gestão eficiente.

Os resultados também mostram que os indicadores auxiliam no controle das atividades, na identificação de problemas e na adoção de ações corretivas. Apesar disso, percebe-se que algumas empresas ainda apresentam limitações na integração dessas ferramentas ao planejamento organizacional, indicando um nível intermediário de maturidade gerencial no uso dos indicadores de desempenho.

Respondendo ao quarto objetivo específico, que consistiu em analisar as práticas organizacionais adotadas, os resultados demonstram que 75% das empresas pesquisadas afirmam possuir missão e visão formalizadas. Destaca-se, também, o uso de ferramentas gerenciais, uma vez que 71,8% das empresas utilizam relatórios e indicadores para a gestão operacional (51,3% concordam e 20,5% concordam totalmente).

Outro ponto de atenção é a elevada centralização das decisões, presente em 82,5% das empresas, característica que pode limitar a participação gerencial e a agilidade na tomada de decisões. Esse resultado corrobora os estudos de Sales, Feitosa e Andrade (2024), cujos autores afirmam que, em empresas familiares a centralização do poder decisório é uma prática comum.

Entretanto, foram identificadas fragilidades importantes. Apenas 65% das empresas afirmaram possuir estratégias de curto e longo prazo formalizadas, evidenciando que o planejamento ainda não é plenamente desdobrado em ações estruturadas.

Na gestão financeira, apenas 66,6% utilizam relatórios e indicadores de desempenho, revelando que cerca de um terço das empresas ainda não adota ferramentas formais de controle financeiro. Esse resultado contraria as boas práticas de gestão propostas por Kaplan e Norton (1992), que destacam a importância da gestão e do planejamento estratégico para o crescimento organizacional de forma estruturada.

Assim, conclui-se que as PMEs pesquisadas apresentam evolução nas práticas de gestão organizacionais, especialmente quanto à formalização da missão e da visão e à utilização de relatórios e indicadores na gestão operacional. Contudo, o fortalecimento da gestão financeira, a formalização das estratégias e a descentralização do processo decisório ainda constituem desafios para ampliar a maturidade gerencial e a sustentabilidade dessas organizações.

Assim, pode-se afirmar que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos propostos neste estudo foram plenamente alcançados. A pesquisa possibilitou identificar e analisar os indicadores e medidas de desempenho utilizados pelas padarias e confeitarias

pesquisadas, bem como compreender as práticas organizacionais adotadas pelas empresas no contexto da gestão estratégica e operacional.

Os resultados obtidos permitiram descrever as principais características das empresas analisadas, identificar o grau de utilização dos indicadores financeiros e não financeiros e compreender os principais motivos que levam os gestores a utilizarem sistemas de mensuração de desempenho em suas organizações.

Além disso, o estudo evidenciou a relação existente entre planejamento estratégico, monitoramento organizacional e utilização de indicadores como instrumentos de apoio à tomada de decisão.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o fato de a amostra ter sido composta por apenas 40 padarias e confeitarias, selecionadas por conveniência, além da concentração das empresas pesquisadas em uma única região do município de Uberlândia-MG. Tais fatores podem limitar a abrangência e a capacidade de generalização dos resultados para outras regiões geográficas e diferentes realidades do setor de panificação.

Além disso, por se tratar de micro e pequenas empresas com características gerenciais distintas, os resultados obtidos refletem especificamente o contexto organizacional das empresas pesquisadas, não podendo ser interpretados como representação absoluta de todo o segmento de panificação.

Dessa forma, sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação da amostra contemplando padarias e confeitarias de diferentes regiões geográficas e municípios, permitindo comparações mais abrangentes e análises mais aprofundadas sobre o nível de maturidade gerencial e o uso de sistemas de mensuração de desempenho nas micro e pequenas empresas do setor.

REFERÊNCIAS

ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. Indicadores do setor de panificação e confeitaria no Brasil. São Paulo: ABIP, 2024. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/indicadores/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; FILHO, Edmundo Escrivão; MENDONÇA, Paulo Sergio Miranda. Mapa empresarial de sucesso de pequenas empresas. *Revista GeSec*, São Paulo, SP, v. 14, n. 3, p. 3298–3318, 2023. DOI: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1801>. Disponível em: <https://orcid.org/0000-0001-7138-2227>. Acesso em: 04 fev. 2025.

ALTMAN, Edward I. Financial ratios, discriminat analysis and the prediction of corporate bankruptcy *The Jornal of Finace*. Vol. XXIII, No. 4, September, 1968. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>. Acesso em: 20 nov. 2024.

ATES, Aylin; GARENGO, Patrizia; COCCA, Paola; BITITCI, Umit S. The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 20, n. 1, p. 28–54, 2013. DOI: [10.1108/14626001311298402](https://doi.org/10.1108/14626001311298402). Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14626001311298402>. Acesso em: 10 mar. 2025.

BAN kuntS, R. L.; WHEELWRIGHT, S. C. Operations versus strategy: trading tomorrow for today. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 3, p. 112–120, 1979. Disponível em: <https://maaw.info/ManagementJournals/HarvardBusinessReview.htm>. Acesso em: 2 set. 2025.

CÂNDIDO, Guilherme Augusto; LIMA, Edmilson Oliveira; BARROS, Francisco Mirialdo Chaves. Sistemas de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas: análise de estudos de caso. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 89–113, 2020. DOI: [10.1590/s1678-86212020000100369](https://doi.org/10.1590/s1678-86212020000100369). Acesso em: 2 nov. 2025.

BANKS, R. L.; WHEELWRIGHT, S. C. Operations versus strategy: trading tomorrow for today. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 3, p. 112–120, 1979. Disponível em: <https://maaw.info/ManagementJournals/HarvardBusinessReview.htm>. Acesso em: 2 set. 2025.

BROWN, M. G. *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*. New York: Quality Resources, 1996. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429272981/keeping-score-mark-graham-brown>. Acesso em: 2 set. de 2025.

Câmara Municipal. Conheça Uberlândia. Disponível em: <https://www.camarauberlandia.mg.gov.br/institucional/conheca-uberlandia>. Acesso em: 10 de nov. 2025.

CHANDLER, Alfred D. Jr. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Belknap Press, Harvard University Press, 1977. Disponível em: <https://wellcomecollection.org/works/zt2szdeg>. Acesso em: 2 set. 2025

COSA, Marcello; TORELLI, Riccardo. *Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems*. Global Journal of Flexible Systems Management, v. 25, p. 445–466, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>. Acesso em: 5 jul. 2026.

Diário Oficial de Uberlândia. Disponível em: https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/37271/uberlandia-registra-quase-25-mil-novas-empresas-em-2024?utm_source Acesso em: 25 nov. 2025.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo na Prática: Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business, 2007.

ENDRIKAT, Jan; GUENTHER, Thomas W.; TITUS, Robert. *Consequences of Strategic Performance Measurement Systems: A Meta-Analytic Review*. Journal of Management Accounting Research, v. 32, n. 1, p. 103–136, 2020. DOI: 10.2308/jmar-52575. Disponível em: <https://Consequences of Strategic Performance Measurement Systems: A Meta-Analytic Review | Journal of Management Accounting Research | American Accounting Association>. Acesso em: 4 jul. 2026.

Examining the Impact of Performance Measurement Systems (PMSs) on the Performance of the Jordanian Industrial Estates' Companies. Owais, L. Q., & Kiss, J. T. (2025). Administrative Sciences, 15 (9), 341. Admsci15090341. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci15090341>. Acesso em: 28 jan. 2026.

FARIAS, Alexandre Farias Albuquerque et al. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise dos artigos publicados na biblioteca SPELL. Reuna, Belo Horizonte, v. 27, n. 4, p. 80–101, 2022. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1362>. Acesso em: 10 mar. 2025.

FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; BELFIORE, Patrícia. Análise de dados: técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e Stata. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FRARE, Eduardo; CARDOSO, Ricardo Lopes; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de. Indicadores de desempenho em instituições de ciência, tecnologia e inovação: estudo de caso do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 48(5):1229-1252, set./out. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/FhCJhZMQXDGHpyTw97jkQZQ/?lang=pt&utm_source. Acesso em: 10 set. 2025.

FITZPATRICK, P.J. Comparison of the ratios of successful industrial enterprises with those of failed companies. The accountants publishing company, 1932. Disponível em: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=cub.u183015378060&seq=32>. Acesso em: 22 nov. 2024.

SILVA, J. P. Administração de crédito e previsão de insolvência. São Paulo: Atlas, 1983.

FITZPATRICK, Paul J. A comparison of the ratios of successful industrial enterprises with those of failed firms. The Certified Public Accountant, v. 12, p. 598–605, 1932.

Fitzgerald, L.; Johnston, R.; Brignall, T. J.; Silvestro, R.; Voss, C. Performance Measurement in Service Businesses. *Management Accounting*, v. 69, n. 10, p. 34–??, nov. 1991. Disponível em: <https://wrap.warwick.ac.uk/79186/>. Acesso em: 2 set. 2025.

FREITAS, Daniela Rodrigues Franco de.; BORGES, Alex Fernando; ENOQUE, Alessandro Gomes. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. *REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (RMPE)*. Vol. 16, Nº 1, Jan-Abr 2022, 82 de 95. 2022. ISSN: 1982-2537. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n1p8295>. Acesso em: 2 fev. 2025.

Fröhlich, A.; Turcato, A. B.; Guimarães Tiezzi, D. (2023). *Metodologia científica para estatística descritiva utilizando a linguagem R*. ULAKES Journal of Medicine, 3(2). Disponível em: https://revistas.unilago.edu.br/index.php/ulakes/article/view/865?utm_source. Acesso em: 15 nov. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR JR., Joseph F.; GABRIEL, Marcelo Luiz Dias da Silva; SILVA, Dirceu da; BRAGA JUNIOR, Sérgio Silva. Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, São Paulo, v. 54, n. 4, p. 490–507, dez. 2019. DOI: 10.1108/RAUSP-05-2019-0098. Disponível em: <https://www.emerald.com/rausp/article/54/4/490/359911/Development-and-validation-of-attitudes>. Acesso em: 10 abr. de 2025.

Hoque, Z. e James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, pp. 1-17. Disponível em: https://publications.aaahq.org/jmar/article-pdf/12/1/1/5145/jmar_2000_12_1_1.pdf. Acesso em: 28 jan. 2026.

IBGE - Panorama Cidades. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberlandia/panorama>. Acesso em: 21 de nov. 2025.

Inteligência Sebrae, Indicadores. Disponível: <https://www.em.com.br/colunistas/marcilio-demoraes/2025/10/7263170-a-forca-dos-pequenos-negocios-em-minas-no-cenario-nacional.html>. Acesso em: 25 out. 2025.

ISLAM, M. N. Managing organizational change in responding to global crises. *Global Business and Organizational Excellence. Scintific Research* v.42, n. 3, p.42-57, 2023. Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3562704>. Acesso em: 03 de Jul. de 2025.

JOHNSON, H. T. *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*. New York: Free Press, 1992. Disponível em: https://openlibrary.org/books/OL1705425M/Relevance_regained. Acesso em: 2 set. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71–79, jan.–fev. 1992. Disponível em: <https://hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9161>. Acesso em: 02 set. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAWAI, Ricardo Makoto. Indicadores de desempenho em uma pequena empresa que adota um modelo de gestão baseado na confiança. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v. 11, n. 1, p. 123–138, 2017. ISSN 1982-2537. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p123138>. Acesso em: 05 mai. 2025.

KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, v. 70, n. 12, p. 45–50, jun. 1989. Disponível em: <https://maaw.info/ManagementAccounting-4.htm>. Acesso em: 02 set. 2025.

LEVINE, D. M.; STEPHAN, D. F.; SZABAT, K. A. Estatística: teoria e aplicações usando Microsoft Excel. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology, New York*, v. 22, n. 140, p. 1–55, 1932.

LOPES, Márcia. Pequenos negócios dominaram criação de empregos em 2024. Sebrae. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-dominaram>. Acesso em: 01 mar. 2025.

LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. Measure Up!: The Essential Guide to Measuring Business Performance. 2. ed., reimpressão ilustrada. London: Mandarin, 1991. ISBN 0749313420. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Measure_Up.html?id=6v79OAAACAAJ. Acesso em: 2 set. 2025.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

Management accounting artifacts and value maximization in brazilian firms. MORAIS, Osvaldo de Oliveira; COELHO, Antonio Carlos Dias; HOLANDA, Allan. *Accounting and Controllershhip Magazine*. November 2014 . DOI: 10.5380/rcc.v6i2.35409 Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/267750679>. Acesso em: 10 mar. 2025.

MELOVIĆ, Boban; DABIĆ, Marina; VUKČEVIĆ, Milica; BACKOVIĆ, Tamara. Strategic business decision making: the use and relevance of marketing metrics and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, v. 25, n. 6, p. 1481–1502, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0501>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/352103359_Strategic_business_decision_making_the_use_and_relevance_of_marketing_metrics_and_knowledge_management. Acesso em: 3 set. 2025.

Ministério do Trabalho e Emprego. Novo Caged: Emprego formal teve crescimento de 16,5% em 2024. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/janeiro/novo-caged-emprego-formal-teve-crescimento-de-16-5-em-2024?utm_source. Acesso em: 1 mar. 2025.

Ministério do Trabalho e Emprego. NOVO CAGED. Estatísticas Mensais do Emprego Formal. REFERÊNCIA: DEZEMBRO DE 2024. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/novo-caged/novo-caged-2024/dezembro/sumario-executivo_dezembro-de2024.pdf/%40%40download/file?utm. Acesso em: 4 jul. 2026.

Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte Geração de empregos de janeiro a setembro já supera todo o ano de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/memp/pt-br/assuntos/noticias/geracao-de-empregos-de-janeiro-a-setembro-ja-supera-todo-o-ano-de-2023>. Acesso em: 13 mar. 2025.

Medição e gestão de desempenho em empresas construtoras. CÂNDIDO, L. F.; LIMA, S. H. de O.; BARROS NETO, J. de P. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 195-214, jan./mar. 2020. ISSN 1678-8621 Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-86212020000100369>. Acesso em: 05 mar. 2025.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, p. 1228–1263, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/ijopm/articleabstract/25/12/1228/142715/Erratum?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 02 mar. 2025.

NEELY, A.; KENNERLEY, M.; ADAMS, C. Performance measurement frameworks: a review. In: NEELY, A. (ed.). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488481.010>. Acesso em: 10 de ago. 2025.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 4, p. 80–116, 1995. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443579510083622>. Acesso em: 10 jan. de 2026.

O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. SILVA, Elias Hans Dener Ribeiro da.; LIMA, Edson Pinheiro de. **Revista: GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Volume/número: v. 10, n. 3 (2015). DOI: 10.15675/gepros.v10i3.1211. disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/1211>. Acesso em 09 set. 2025.

Painel de Compras e Economia. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Disponível em: <https://paineldecompras.economia.gov.br/licitacao-sessao>. Acesso em: 05 mar. de 2025.

PANNO, A. An empirical investigation on the determinants of innovation in SMEs: The role of entrepreneurial attitude and entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, v. 113, p. 414–421, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.015>. Acesso em: 3 jul. 2025.

Performance indicators in science, technology and innovation institutions: case study of the National Synchrotron Light Laboratory. FRARE, Eduardo; CARDOSO, Ricardo Lopes; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; NETO, Octavio Ribeiro de Mendonça. *Rev. Public Adm.* — Rio de Janeiro 48(5):1229-1252, Sep./Oct. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121633>. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rap/a/FhCJhZMQXDGHPyTw97jkQZQ/?format=pdf>. Acesso em: 5 fev. 2025.

PEDROSO, E.; GOMES, C. F. The effectiveness of management accounting systems in SMEs: a multidimensional measurement approach. *Journal of Applied Accounting Research*, v. 21, n. 3, p. 497–515, 2020. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jaar-05-2018-0059/full/html?utm_source=.com. Acesso em: 20 jun. 2025.

PEŠALJ, Biljana; PAVLOV, Andrey; MICHELI, Pietro. The use of management control and performance measurement systems in SMEs: a levers of control perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 38, n. 11, p. 2169–2191, 2018. DOI: 10.1108/IJOPM-09-2016-0565. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijopm-09-2016-0565/full/html>. Acesso em: 07 jul. 2025.

PEŠALJ, B.; PAVLOV, A.; MICHELI, P. Performance measurement systems in SMEs: a literature review. *Journal of Small Business Management*, v. 56, n. 4, 2018. Disponível <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jsbm.12334>. Acesso em: 22 dez 2025.

PEREIRA MANOEL, Débora; BONA SAFE DE MATOS, Eduardo; HIDEO NASU, Vítor. Indicadores financeiros de micro e pequenas empresas (MPes) do Distrito Federal (DF) por Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) no período de 2016 a 2021. *Sinergia – Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, v. 27, n. 2, p. 137–153, 2023. DOI: 10.63595/2236-7608-v27n2-15311. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/72813/indicadores-financeiros-de-micro-e-pequenas-empresas--mpes--do-distrito-federal--df--por-classificacao-nacional-de-atividades-economicas--cnae--no-periodo-de-2016-a-2021>. Acesso em: 2 mar. 2025.

PILCHER, N.; CORTAZZI, M. ‘Qualitative’ and ‘quantitative’ methods and approaches across subject fields: implications for research values, assumptions, and practices. *Quality & Quantity*, v. 58, p. 2357–2387, 2024. DOI: 10.1007/s11135-023-01734-4. Acesso em: 12 març. 2025.

Prefeitura de Uberlândia. Dados geoeconômicos 2025. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/prefeitura/secretarias/desenvolvimento-economico-e-inovacao/dados-geoeconomicos/>. Acesso em: 22 nov. 2025.

Presidência da República. Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos. Lei Complementar nº. 123/2006, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm#art4. Acesso em: 10 mar. 2025.

QUÉDRAOGO, S. A., GANSONRÉ, S. (2023). *Managerial practices and the performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from Burkina Faso*. *Cogent Business & Management*, 10(3), Article 2257371. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2257371>. Acesso em: 15 nov. 2025.

SA'EED, Abdulmalik; GAMBO, Nuru; INUWA, Ibrahim Ibrahim; MUSONDA, Innocent. Effects of financial management practices on technical performance of building contractors in northeast Nigeria. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, v. 25, n. 2, p. 201–223, 2020. DOI: 10.1108/JFMPC-07-2019-0064. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jfmprc-07-2019-0064/full/html>. Acesso em: 1 de mai. 2025.

SALES, Lília Maia de Moraes; FEITOSA, Gustavo Raposo Pereira; ANDRADE, Luana Silveira. de. Empresas familiares: mediação e governança como mecanismos adequados à gestão de conflitos. *Pensar – Revista de Ciências Jurídicas*, 2024. Disponível em: https://ojs.unifor.br/rpen/article/view/15503?utm_source.com. Acesso em: 9 abr 2026.

SEBRAE. Recorde histórico! Mais de 4,15 milhões de pequenos negócios foram abertos em 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/recorde-historico-mais-de-415-milhoes-de-pequenos-negocios-foram-abertos-em-2024/#:~:text=No%20total%2C%20mais%20de%203,%2C%20foram%20190%2C5%20mil>. Acesso em: 12 mar. 2025.

SEBRAE. Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2023. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/anuario-do-trabalho-nos-pequenos-negocios>. Acesso em: 15 jan. 2026.

SEBRAE. Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2023. Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/anuario-do-trabalho-nos-pequenos-negocios-2023,bd8db8daef1fe710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 jan. 2026.

SEBRAE Minas. Inteligência Sebrae: dados, estudos e pesquisas sobre territórios e pequenos negócios para orientar decisões estratégicas. Estatísticas das empresas, publicação 16/01/2026. Disponível em: <https://inteligencia.sebraemg.com.br/painel/embed/compras-publicas>. Acesso em: 20 jan. 2026.

SEBRAE Minas. Inteligência Sebrae: dados, estudos e pesquisas sobre territórios e pequenos negócios para orientar decisões estratégicas. Disponível em: <https://inteligencia.sebraemg.com.br/painel/embed/estatistica-das-empresas>. Acesso em: 10 dez. 2025.

SEBRAE. Pequenos negócios dominaram criação de empregos em 2024. Agência Sebrae de Notícias, Brasília, 31 jan. 2025. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-dominaram-criacao-de-empregos-em-2024/?utm_source.com. Acesso em: 7 jul. 2026.

SEBRAE MINAS. Prepara Padaria – Programa de apoio ao setor de panificação e confeitaria. Disponível em: <https://oferta.sebraemg.com.br/preparapadaria>. Acesso em: 10 jan. 2026.

SILVA, J.R. et al. Análise do impacto do CMV na gestão financeira empresarial. *Revista Scientific Society*, 2024. Disponível em: <https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://revista.scientificsociety.net/wp->

content/uploads/2024/12/Art.354-2024.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 22 de abr. 2026.

SINDIPAN - Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de Uberlândia. Base de associados. Sistema FIEMG - HIGESTOR – Padarias e Confeitarias. Acesso em: 26 de jun. 2026.

SOUSA, Pedro Henrique Rodrigues de. Metodologia científica: direto ao ponto – fundamentos, técnicas e checklists / Pedro Henrique Rodrigues de Sousa. – Goiânia, GO: Centro Universitário Alves Faria, 2025. 112 p.: il. Formato.

SOUZA, Antônio Artur de. Sistemas de avaliação de desempenho organizacional: conceitos, aplicações e perspectivas. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 469–495, 2011. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/index.php/rea/article/view/2419>. Acesso em: 10 jan. 2026.

SOUZA, Antônia Egídia de. Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): estudo no setor calçadista de Santa Catarina. Universidade de São Paulo. Faculdade de economia, administração e contabilidade. São Paulo, 2011.

VEEN-DIRKS, P. Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. Accounting, Organization and Society, Cambridge, v. 35, 2010.

WANG, Shaofeng; ZHANG, Hao. Enhancing SMEs sustainable innovation and performance through digital transformation: insights from strategic technology, organizational dynamics, and environmental adaptation. Socio-Economic Planning Sciences, v. 98(C), 2025. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0038012124003240>. Acesso em: 5 jul. 2025.

APÊNDICE 1 - Matriz de Amarração

QUESTÃO	OBJETIVO GERAL OU ESPECÍFICOS	REFERENCIAL TEÓRICO
Parte II: Gestão das MPMEs Empresa adota planejamento estratégico; Empresa tem estrutura funcional; Empresa adota alguma ferramenta de gestão específica p/ setor de panificação; utiliza algum sistema de gestão: qualidade, gestão ambiental, segurança ocupacional, Gestão operacional e financeira.	- Respondente deve preencher os campos com informações sobre as características de gestão da empresa. - Qual a relação entre as práticas organizacionais das pequenas e médias empresas e o emprego de sistemas de mensuração de desempenho - Descrever as principais características das empresas pesquisadas; - Analisar a relação entre as práticas organizacionais das pequenas e médias empresas e o emprego de sistemas de mensuração de desempenho	Freitas, Borges e Enoque (2022); Melović <i>et al.</i> (2021); Panno (2020);
Parte III: Emprego de indicadores nas empresas Receita operacional; Receitas, Retorno sobre investimentos; Custo por unidade produzida; Gasto geral c/ produção; Consumo de matéria prima; Perdas de matéria prima; Número de reclamações; Satisfação dos clientes; fluxo de caixa.	- Respondente deve preencher os campos sobre o emprego de indicadores na empresa. - Identificar a utilização de indicadores de desempenho nas empresas pesquisadas. - Analisar a relação entre práticas de gestão de pessoas e indicadores de desempenho;	Fitzpatrick (1932); Altman (1968); Wang e Zhangb (2025); Kaplan, Norton (1992); Panno (2020);
Parte IV: Finalidade de usar indicadores Monitorar as mudanças do ambiente do negócio; identificar desvios; avaliar grau de realização da missão, visão e estratégias; avaliar o desempenho global da empresa; monitorar os resultados; Foco nos indicadores críticos; Tomar decisões estratégicas;	- Respondente deve preencher os campos sobre a finalidade de usar indicadores na empresa. - Identificar os motivos que levam as empresas pesquisadas a utilizarem indicadores de	Neely Gregory e Platts (2005); Veen-Dirks (2010); Frare, Cardoso, Oyadomari e Neto (2014);

	desempenho; - Avaliar a relação entre o uso de indicadores de desempenho e uso de ferramentas de gestão	
Parte V: indicadores listados que podem ser adotados Produtividade da equipe; Treinamentos, Clima organizacional; Fidelização de clientes, Vendas; Faturamento de novos produtos; Custo por cliente, Ticket médio; Gestão dos estoques; Lucro líquido; Custo das vendas; Valor despesas fixas, Valor despesas operacionais, Provisão de pagamentos; Impostos; Consumo de água, Consumo de matéria prima; Perdas; Custos das entregas, Endividamento;	- Respondente deve identificar quais indicadores listados poderiam ser adotados pela empresa. - Identificar os tipos de indicadores utilizados pelas empresas pesquisadas; - Analisar a relação entre gestão estratégica e indicadores de desempenho	Souza (2011); Manoel, Matos e Nasu (2023); Kawai (2017); Neely Gregory e Platts (2005);

Fonte: Organizado pelo Autor (2026).

Anexo 1 – Instrumento de Coleta de Dados

ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS Sistema de Avaliação de Desempenho Empresarial (SADE)	
1. Convite Para Participar da Pesquisa	
Caro(a) senhor(a), Sou aluno do programa de mestrado profissional em Administração da Unialfa - Universidade Alves Faria. Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre o uso de indicadores de desempenho empresarial nas padarias e confeitarias do município de Uberlândia - MG. O estudo tem por objetivo conhecer as práticas empresariais com o propósito de avançar nas pesquisas sobre o tema e contribuir para a construção de ferramentas possíveis de serem adotadas pelas Padarias e Confeitarias. Para isto, basta responder algumas questões, o que tomará menos de 15 minutos de seu tempo. Pelo seu papel na economia e pelo dinamismo de sua atuação, o setor de panificação é estratégico para o desenvolvimento da economia do município de Uberlândia e do triângulo mineiro. Ressalto que as informações prestadas serão consideradas estritamente confidenciais. Qualquer resultado da pesquisa será sempre apresentado de forma consolidada, de modo a tornar impossível a identificação de respostas individuais. Obrigado pela sua participação. Adm. Julio Cesar Ciriaco Mestrando Unialfa	
2. Caracterização da Empresa	
1 - Nome Fantasia (opcional):	
2 - Qual o ano de fundação da sua empresa?	
3 - Sua empresa é familiar? ☐ Sim ☐ Não	
4 - Qual número de colaboradores da empresa? ☐ Até 10 ☐ De 11 a 20 ☐ De 21 a 30 ☐ De 31 a 40 ☐ De 41 a 50 ☐ Acima de 50	
5 - Qual o faturamento/Receita atual (aproximadamente)? ☐ Até R\$ 49 mil / mês ☐ De R\$ 50 mil a R\$ 99 mil / mês ☐ De R\$ 100 mil a 149 mil / mês ☐ De R\$ 150 mil a R\$ 199 mil / mês ☐ De R\$ 200 mil R\$ 299 mil / mês ☐ De R\$ 300 mil R\$ 499 mil / mês ☐ De R\$ 500 mil R\$ 999 mil / mês ☐ Acima de 1 milhão / mês	

3. Práticas Organizacionais					
Nas perguntas a seguir, indique o grau de concordância em relação a cada afirmativa feita					
	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1 A empresa utiliza planejamento estratégico	☐	☐	☐	☐	☐
2 A missão e visão da empresa são formalizadas e divulgadas para todos os interessados (empregados, clientes, fornecedores, comunidade)	☐	☐	☐	☐	☐
3 As estratégias de curto e/ou longo prazo são formalizadas	☐	☐	☐	☐	☐
4 As decisões na empresa são centralizadas	☐	☐	☐	☐	☐
5 Empresa faz gestão operacional através de relatórios / indicadores	☐	☐	☐	☐	☐
6 Empresa faz gestão financeira através de relatórios / indicadores	☐	☐	☐	☐	☐
4 - Indique o Grau de Emprego dos Indicadores na Empresa Apresentados a Seguir:					
Nessa parte você deve preencher os campos sobre o emprego de indicadores na empresa. Indicadores são parâmetros utilizados para gerar informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos e objetivos.					
	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1 Receita operacional	☐	☐	☐	☐	☐
2 Crescimento das vendas	☐	☐	☐	☐	☐
3 Retorno sobre investimento	☐	☐	☐	☐	☐
4 Ticket médio	☐	☐	☐	☐	☐
5 Custo por unidade produzida (cmv)	☐	☐	☐	☐	☐
6 Inadimplência	☐	☐	☐	☐	☐
7 Fluxo de caixa	☐	☐	☐	☐	☐
8 Balanço patrimonial	☐	☐	☐	☐	☐
9 DRE - Demonstração do resultado do exercício	☐	☐	☐	☐	☐
10 Perdas de matéria prima	☐	☐	☐	☐	☐
11 Consumo de água / energia no processo produtivo	☐	☐	☐	☐	☐
12 Satisfação do cliente	☐	☐	☐	☐	☐
13 Custos com logística / entregas	☐	☐	☐	☐	☐
14 Número de novos clientes	☐	☐	☐	☐	☐
15 Custos com manutenções	☐	☐	☐	☐	☐
16 Gasto com contratação de mão-de-obra	☐	☐	☐	☐	☐
17 Gestão de tributos / impostos	☐	☐	☐	☐	☐
18 Consumo de embalagens	☐	☐	☐	☐	☐
19 Gestão de pessoas (absenteísmos, turnover, folha de pagamento)	☐	☐	☐	☐	☐

5. Finalidade de Usar Indicadores						
Identifique os motivos de usar indicadores, conforme as informações a seguir:						
		Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	Garantir que todas as atividades da organização sejam realizadas conforme planejado	☐	☐	☐	☐	☐
2	Manter o sistema organizacional dentro de um padrão estabelecido	☐	☐	☐	☐	☐
3	Concretizar os objetivos da organização	☐	☐	☐	☐	☐
4	Fornecer informações para novos processos	☐	☐	☐	☐	☐
5	Permite identificar desvios	☐	☐	☐	☐	☐
6	Avaliar o grau de realização da missão, visão e estratégia	☐	☐	☐	☐	☐
7	Avaliar o desempenho global da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
8	Possibilitar aos gerentes tomarem decisões	☐	☐	☐	☐	☐
9	Antecipar os problemas	☐	☐	☐	☐	☐
10	Monitorar o desempenho de atividades / resultados	☐	☐	☐	☐	☐
11	Proporcionar uma visão comum de toda a empresa	☐	☐	☐	☐	☐
12	Permitir o foco nos fatores críticos de sucesso	☐	☐	☐	☐	☐
13	Tomar decisões estratégicas	☐	☐	☐	☐	☐
14	Antecipar a futura direção da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
15	Justificar as decisões	☐	☐	☐	☐	☐

Fonte: Adaptado de Souza (2011).