

# MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO: CONSTRUÇÃO DA FRAMEWORK PERFORMANCE WHEEL PARA PEQUENAS EMPRESAS<sup>1</sup>

## PERFORMANCE MEASUREMENT: CONSTRUCTION OF THE PERFORMANCE WHEEL FRAMEWORK FOR SMALL COMPANIES

Ana Lúcia Candeia de Lima<sup>2</sup>  
Sabrina Ribeiro de Almeida<sup>3</sup>  
Emily Tavares Pessoa Maciel<sup>4</sup>  
Antonio André Cunha Callado<sup>5</sup>

<https://doi.org/10.52292/j.eca.2023.4454>

Fecha recepción: 27/09/2023  
Fecha aceptación: 05/02/2024

### Resumo

O presente estudo tem como objetivo a construção de uma adaptação da *framework performance wheel* como ferramenta de gestão e controle para uma micro empresa da cidade de João Pessoa. A adaptação do modelo de *performance*

---

<sup>1</sup> Uma versão anterior deste trabalho foi apresentada no V Simpósio de Controladoria (SIMP-CONT) e foi aceito para *fast track*.

<sup>2</sup> Universidade Federal da Paraíba. E-mail: analima0196@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8291-9371>

<sup>3</sup> Universidade Federal da Paraíba. E-mail: sabrina\_almeidacont@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9201-4172>

<sup>4</sup> Universidade Federal da Paraíba E-mail: emilytavares@ymail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6304-6653>

<sup>5</sup> Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: andrecallado@yahoo.com.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5704-9265>

*wheel* para pequenas empresas possui formato de pirâmide. O estudo foi realizado por meio de metodologia qualitativa de estudo de caso, triangulando dados coletados mediante realização de entrevista semiestruturada, oficina de criação da *framework*, análise de documentos internos e observação. Como principal resultado do estudo tem-se a elaboração da missão, visão e da *framework* completa para utilização na medição de desempenho dentro da organização participante. Além disso, ressalta-se as contribuições acadêmicas para aumento do arcabouço de pesquisas sobre a aplicação da *performance wheel* e suas adaptações em pequenas empresas, assim como contribuições sociais no tocante a auxiliar as pequenas empresas a mensurar seu desempenho possibilitando que sejam mais sustentáveis e competitivas.

**Palavras-chave:** *performance wheel*, indicadores chave de desempenho, pirâmide de desempenho, pequenas empresas.

## Abstract

The present study aims to build an adaptation of the performance wheel framework as a management and control tool for a micro business in the city of João Pessoa. The adaptation of the performance wheel model for small businesses is pyramid-shaped. The study was carried out using a qualitative case study methodology, triangulating data collected through semi-structured interviews, a framework creation workshop, analysis of internal documents and observation. The main result of the study is the development of the mission, vision and complete framework for use in performance measurement within the participating organization. Furthermore, academic contributions are highlighted to increase the research framework on the application of the performance wheel and its adaptations in small companies, as well as social contributions in terms of helping small companies to measure their performance, enabling them to be more sustainable and competitive.

**Keywords:** performance wheel, key performance indicators, performance pyramid, small businesses.

**JEL:** M490.

## 1. Introdução

O ambiente organizacional está em constante transformação, por isso a gestão e o controle do desempenho são essenciais para o sucesso dos negócios. Em consequência, a utilização de sistemas que possibilitem mensurar de maneira adequada esse desempenho tem sido considerado primordiais e um diferencial estratégico para as organizações (Silva e Callado, 2020).

Tais sistemas são constituídos com o propósito de auxiliar as entidades a se manterem sustentáveis, alcançar metas e melhorar seus processos (McNair e Watts, 2010). Esses instrumentos de mensuração evoluíram e foram adaptando-se às realidades das organizações. Porém, a adoção desses sistemas ainda é um desafio para a alta gestão. Isso porque a seleção de métricas e indicadores, que realmente evidenciem a estratégia estabelecida e que se mantenham úteis e atualizados, ao longo do tempo, considerando o ambiente dinâmico em que as empresas operam, é problemático e complexo (Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts, 2000).

Conforme Kaplan e Norton (1992) evidenciam as medidas financeiras, exclusivamente, não são suficientes para mensurar o desempenho das empresas. Por isso, surgiu o *Balanced Scorecard (BSC)*, que tem como finalidade integrar métricas financeiras e não financeiras, em uma análise mais holística da organização.

Porém, e apesar de sua ampla popularidade e implementação em diversas empresas, a literatura tem demonstrado resultados divergentes, quanto a sua funcionalidade e contestado a afirmativa de que o BSC pode ser aplicado a qualquer contexto organizacional. Além disso, não resolve o problema na seleção de métricas (Folan e Browne, 2005).

Após a evidenciação dessas fraquezas, Watts e McNair-Connolly (2012) propuseram um novo sistema de medição de desempenho intitulado *Performance Wheel*, que seria capaz de se adaptar, inclusive, a empresas menores, possibilitando uma maior aplicabilidade.

A *Performance Wheel* propõe um modelo mais simples e unificado, capaz de se adaptar à maioria das empresas, com maior interação entre as métricas de baixo para cima e de cima para baixo, sanando deficiências de modelos como o *Balanced Scorecard*, que possui um modelo *top down*, ou seja, as métricas são definidas pela gestão de topo, encontrando dificuldades de serem incorporadas a dinâmica da empresa e simplificando a complexidade da *Performance Prism* (Awadallah, 2015; Silva e Callado, 2020).

A relevância de um sistema de medição de desempenho ser compatível com micro-empresas se dá pela falta de ferramentas que contemplem essas

necessidades, devido a particularidade e problemáticas dessas empresas como: falta de informação, informalidade, dificuldades de solvência, etc. No contexto do Brasil, as micro-empresas representam uma quantidade significativa das empresas em operação no país, representando 99% do número de empresas abertas, ofertando mais da metade dos empregos formais do Brasil (Siqueira et al., 2022). No primeiro quadrimestre de 2023, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC, 2023), o número de micro-empresas brasileiras ultrapassou a marca de 21 milhões.

Em consequência, o presente estudo, tem como objetivo a construção de uma adaptação da *framework performance wheel* como ferramenta de gestão e controle para uma micro empresa da cidade de João Pessoa. A adaptação proposta tem um formato de pirâmide. Sendo então uma simplificação da *performance wheel*, proposta pelos autores Watts e McNair-Connolly (2012), onde os indicadores táticos derivados de uma gestão intermediária, são eliminados, pela compreensão de que as pequenas empresas não possuem esse nível gerencial (Meredith, 1989; Orser et al., 2000; Watts e Preda 2004).

Porém, mesmo com a remoção da camada intermediária o modelo mantém as três dimensões primárias – sustentabilidade, processos e liquidez – consideradas chaves para a sobrevivência e o crescimento de uma pequena empresa. Além disso, as três dimensões permitem que medidas liguem as estratégias do topo com os aspectos operacionais, permitindo que o pequeno empresário conecte aspectos internos com as necessidades do cliente (Watts e McNair-Connolly, 2012).

O artigo se estrutura da seguinte maneira: item um composto por essa introdução, item dois referencial teórico sobre o modelo da *performance wheel*, a metodologia é apresentada no item três, os resultados são apresentados e discutidos no item quatro e por fim, são apresentadas as conclusões no item cinco.

## 2. Referencial teórico

Ao longo do século XX, as medidas de avaliação de desempenho foram se desenvolvendo, com maior ênfase, devido ao contexto histórico de industrialização. Estima-se que uma das mais antigas ferramentas idealizadas para este fim tenha sido o francês Tableau de Bord, proposto inicialmente em meados de 1932 e atualizado diversas vezes frente as necessidades da contemporaneidade, mantendo-se como uma ferramenta de planejamento e controle estratégico, voltada para a gestão de topo das organizações, levando em consideração fatores como

a hierarquia, medidas financeiras e não financeiras, entre outros aspectos relevantes para o sucesso estratégico das organizações (Bourguignon et al., 2003).

A evolução cronológica destas medidas é descrita pelos autores McNair e Watts (2010). Conforme achados desses autores, no ano de 1989, Keegan e outros, propuseram a Matriz de Medição de Desempenho, na qual o desempenho foi categorizado e medido por meio do que poderia ou não ser considerado como custo e de acordo com sua origem, sendo ela interna ou externa à organização (Keegan et al., 1989, citado em McNair e Watts, 2010).

Na década de 1990 houve uma grande disseminação na criação de modelos de medidas de avaliação de desempenho. Fitzgerald et al., no ano de 1991, desenvolveram o Quadro de Resultados e Determinantes, uma ferramenta que segregava as medidas em dois tipos: itens relacionados aos resultados e itens que surgiam em detrimento dos resultados. Um aspecto particular deste modelo diz respeito a sua estrutura que reflete a causalidade existente entre as forças determinantes e os resultados obtidos (Fitzgerald et al., 1991, citado em McNair e Watts, 2010).

No mesmo ano, foi criada por Lynch e Cross, a Técnica Estratégica de Medição e Relatórios (SMART) Pirâmide, com o intuito de incluir medidas segregadas entre as áreas internas e externas da organização, e sobretudo, acrescentando ao *framework* das medidas de avaliação de desempenho a ideia de medidas em cascata e integração entre as diversas áreas da organização (Lynch e Cross, 1991, citado em Watts e McNair-Connolly, 2012).

Em 1992, Kaplan e Norton apresentaram ao mundo o modelo conceitual de Harvard, uma das medidas de avaliação mais conhecidas e usadas, inclusive no século XXI, o *Balanced Scorecard*. Foi idealizado com a intenção de demonstrar por meio de um “painel de controle” o relacionamento sinérgico entre as diversas áreas de uma organização, no sentido de relação recíproca entre elas, amparando a implementação do planejamento estratégico nas relações que geram resultados conjuntos (D’Ascenzi, 2022). Após sua idealização o *Balanced Scorecard* passou a ser testado e utilizado por inúmeras organizações, até que em 1996 Kaplan e Norton consolidam o BSC como um sistema de medição e controle estratégico.

Com a premissa de reorganizar a relação entre os *stakeholders* e a organização, surge então nos anos 2000 o Prisma de Desempenho, elaborado por Neely et al., um modelo de avaliação de desempenho amparado em cinco perspectivas integradas e relacionadas aos dados internos e externos das organizações (Neely et al., 2000, citado em Watts e McNair-Connolly, 2012).

No entanto, os sistemas anteriores possuíam limitações. Por exemplo, o BSC

foi acusado de não evidenciar as relações de causa e consequência, além de desconsiderar o contexto econômico e externo a empresa. Enquanto o Prisma foi acusado de ser complexo demais. Diante deste contexto, das necessidades informacionais das organizações e das particularidades e deficiências dos modelos existentes, surge a motivação para a idealização da Roda de desempenho (*Performance Wheel*), um modelo inovador no que diz respeito ao uso das métricas e na direção do controle (Watts e McNair-Connolly, 2012).

O modelo de medição de desempenho da Roda de desempenho (*Performance Wheel*) possui a vantagem de não iniciar do zero, pois foi criado a partir da aglutinação de perspectivas tradicionais e modernas, criando métricas que são utilizadas de cima para baixo e de baixo para cima, considerando os interesses e fatores internos e externos das organizações. É um modelo criado para ser abrangente, ao mesmo tempo que versátil, para que sua aplicação seja viável e sustentável em organizações de diversos segmentos e tamanhos. O modelo é apresentado na Figura 1.

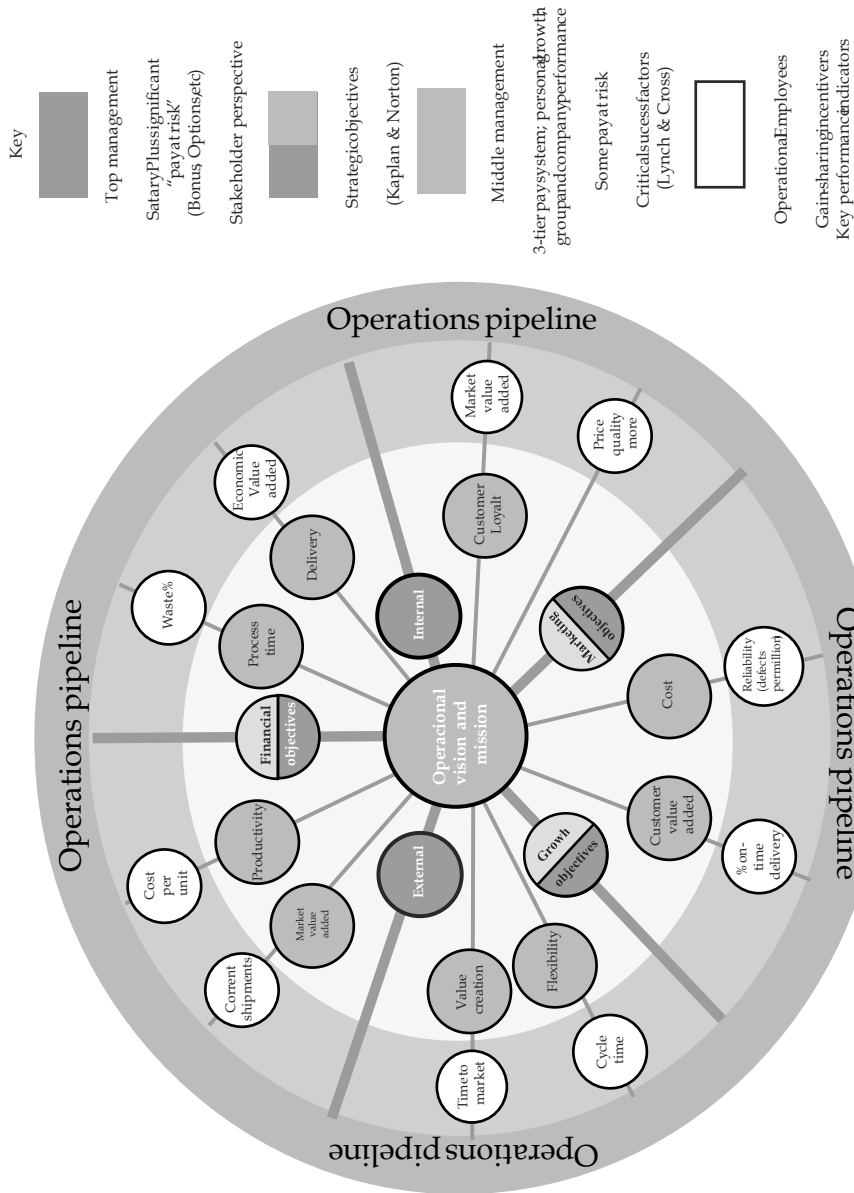
O ponto de partida e também conceitos centrais do *Performance Wheel* são a missão e visão da organização, onde a partir da definição desses conceitos a organização pode iniciar o processo de análise dos ambientes interno e externo para então traçar suas estratégias (Watts e McNair-Connolly, 2012). A perspectiva estratégica, por sua vez, ampara-se em quatro dimensões principais de desempenho: qualidade, produtividade, entrega e custo.

Após a definição das estratégias, o próximo passo para o *Performance Wheel* é a escolha dos indicadores chave de desempenho (*key performance indicators* – KPI), estes indicadores funcionarão como um balizador, uma ferramenta de controle e gestão de objetivos estratégicos.

Em sua forma original (figura 1) o *Performance Wheel* pode parecer bastante complexo, por este motivo Watts e McNair-Connolly (2012) também elaboraram uma versão simplificada do modelo, no intuito de ampliar a aplicabilidade e o uso, sobretudo tornando-o viável e sustentável para pequenas empresas. Esta versão apresenta-se em formato de pirâmide (figura 2), porém mantendo os princípios norteadores.

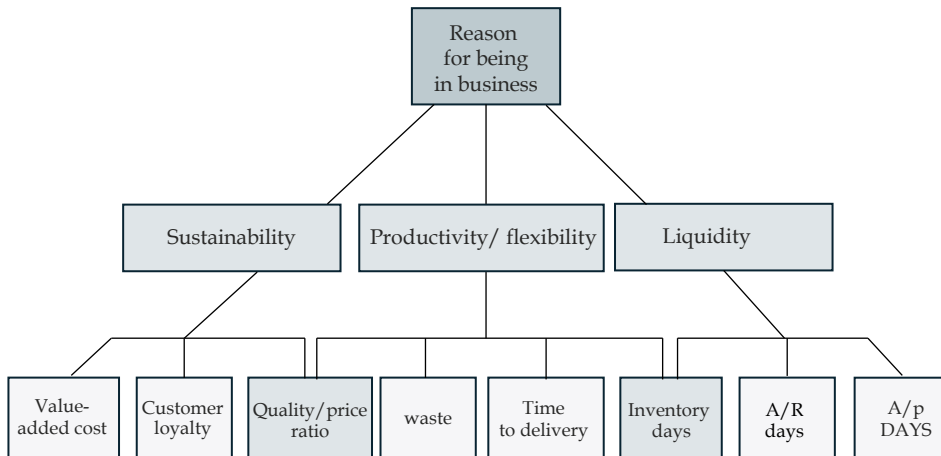
A pirâmide de desempenho é fruto da adaptação do *performance wheel* para atender aos desafios de pequenas empresas, amparado-se na perspectiva que estas empresas possuem uma lógica e necessidades distintas. Watts e McNair-Connolly (2012) propuseram um modelo simplificado, modificando as configurações e proporcionando integridade para as organizações, permitindo-as acompanhar o seu crescimento com base nas suas particularidades e configurações específicas de medição.

Figura 1. Roda de desempenho (Performance Wheel)



Fonte: Watts e McNair-Connolly (2012).

**Figura 2.** Pirâmide de Desempenho das Pequenas Empresas



**Fonte:** Watts e McNair-Connolly (2012).

Neste contexto, a construção destas medidas corrobora com a percepção de Prey (2016) acerca da importância do desenvolvimento de diretrizes e indicadores simples e úteis para que as organizações possam realizar medidas e ligações assertivas.

### 3. Metodologia

A presente pesquisa trata-se de um estudo exploratório, descritivo e de metodologia qualitativa, realizado por meio de estudo de caso. Os estudos exploratórios buscam promover uma maior familiaridade com determinado problema ou contexto, com objetivo de torná-lo mais evidente (Sampieri et al., 2013).

Os estudos descritivos buscam descrever características de uma população ou estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2019; Marconi e Lakatos, 2022). Neste caso, a elaboração de um modelo adaptado de *performance wheel* para uma micro empresa, tem o propósito gerar um melhor conhecimento sobre sua estrutura e desafios para auxiliar na avaliação de desempenho. As pesquisas com enfoque qualitativo se caracterizam por buscar uma compreensão mais detalhada do objeto do estudo, além de significados e características situacionais, conforme abordagem dessa pesquisa, que busca aprofundar o conhecimento sobre a organização para propor medidas de desempenho ajustadas a realidade (Richardson, 2015).



Este estudo é também classificado como um estudo de caso. Para Yin (2015), estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados de casos específicos.

Desta forma, o estudo teve como a unidade de análise a empresa “Seiva Pole e Danças” um estúdio de dança localizado na cidade de João Pessoa, enquadrado como micro empresa prestadora de serviço. Para a escolha da unidade de análise, considerou-se a oportunidade de aplicação de uma adaptação da *performance wheel* em uma pequena empresa, e a importância do controle e gestão dentro desses negócios.

Durante a coleta de dados, o Seiva Pole e Danças foi representado por sua proprietária, que participou da entrevista semiestruturada e demais técnicas de coleta, fornecendo os dados necessários para realização do estudo. O contato com a proprietária da empresa aconteceu em junho de 2023, quando ficou acordado que a entrevista e as outras técnicas de coleta dos dados ocorreriam no mês seguinte, em julho.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, considerou-se a essencialidade de pelo menos quatro fontes de evidências: a entrevista semiestruturada, a oficina de elaboração da adaptação da *performance wheel*, a observação durante reuniões e a consulta de documentos e planilhas internas. Os dados coletados foram analisados individualmente e posteriormente triangulados entre si, relacionando e confirmando as evidências, para permitir a abordagem de uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais (Yin, 2015). Desta forma, e por meio da triangulação dos dados, foi possível configurar ao estudo a robustez necessária para um estudo de caso. Essa estrutura é apresentada no Tabela 1.

**Tabela 1.** Estrutura de coleta e análise de dados

Procedimento de coleta de dados	Principais dados coletados	Procedimento de análise dos dados	Triangulação
Entrevista	Durante a entrevista foram coletados dados sobre a história, estrutura e gestão da organização. Conforme protocolo de pesquisa.	Para análise dos dados a entrevista foi integralmente transcrita e codificada, localizando os padrões de respostas e informações importantes para o conhecimento da estrutura e gestão da empresa, assim como, estruturação da <i>Performance Wheel</i> .	Observação em reunião e análise de documentos internos.

Oficina	Durante a oficina foi apresentado a participante as noções de missão e visão organizacional, estratégias e indicadores chave de desempenho.	Os dados coletados na oficina foram utilizados para criação da adaptação da <i>framework da performance wheel</i> para a empresa, gerando como resultado final o modelo a ser implantado.	Entrevista, observação em reunião e análise de documentos internos.
Observação em reunião	Realizou-se a observação em uma das reuniões mensais a fim de verificar o processo de gestão e controle exercido pela empresa.	Foram coletadas notas de observação e informações adicionais. Todo material foi codificado e separado para dar suporte aos dados coletados na entrevista e nos documentos internos.	Entrevista e análise de documentos internos.
Análise de documentos internos	Observaram-se os relatórios gerados pela contabilidade e pelo aplicativo utilizado na gestão da empresa.	A observação dos relatórios como fluxo de clientes, evolução das receitas, orçamento mensal programado x realizado e relatórios de planejamentos e metas trimestrais foram codificados e utilizados para dar suporte aos dados coletados durante a entrevista e a oficina.	Entrevista, oficina e observação em reunião.

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Após a coleta, todas a entrevista foi transcrita para que a *framework* pudesse ser construída. Para análise dos dados foi utilizado a análise do discurso buscando compreender e aprofundar o entendimento sobre a empresa, que busca compreender todos os aspectos para além do que foi falado (Michel, 2015).

#### 4. Discussão dos resultados

A entrevista semiestruturada iniciou-se a partir da apresentação da empresa participante, sendo questionada a respondente sobre sua história, trajetória e detalhes do negócio:

Eu sou professora de dança há oito anos, mas somente em dezembro de 2021 abri o estúdio junto com uma sócia que ficou comigo até agosto de 2022, mas precisou sair por questões pessoais, hoje somos eu, dois professores e 85 alunas.

Logo em seguida, foi questionado a entrevistada sobre como é realizada a gestão e controle do Seiva Pole e Danças, neste momento a ela respondeu:

Primeiro eu sempre levo em consideração a oferta que eu tenho disponível e a demanda que o público traz. Sendo o Instagram a principal ferramenta de divulgação, e criando de tempos em tempos promoções e *workshops* para alcançar novos públicos. A parte da gestão em si eu faço sozinha e tenho minha contadora que me auxilia, e também trabalho com um aplicativo que me ajuda bastante no dia a dia, porque o próprio aplicativo realiza cobranças, faz agendamentos de aulas, e isso me auxilia muito.

Neste momento identificou-se o uso das informações contábeis e gerenciais para basear a tomada de decisão organizacional, o uso de recursos tecnológicos para organização dos processos internos e o auxílio da contabilidade.

A fase de entrevista e oficina realizaram-se entrelaçadamente, uma vez que os dados coletados durante a entrevista foram utilizados também no momento de construção do *framework*. Por isto, as próximas perguntas norteadoras da entrevista se fundem também na criação dos parâmetros utilizados para construção da adaptação da performance *wheel*.

Nesta fase a entrevistada foi questionada sobre a existência de uma missão e visão bem definidas dentro da empresa, uma vez que esse é o ponto de partida para a elaboração da performance *wheel*, em resposta ao questionamento a entrevistada respondeu:

Tem e não tem, acho que ainda não sou tão estratégica quanto eu queria ser, mas a gente vai tentando, acho que nosso ponto principal é levar a dança não só como um ensinamento técnico, mas como uma ferramenta de linguagem, uma ferramenta de afeto, pra gente se enxergar mais, pra gente se apropriar do nosso próprio corpo, e essa criação de uma comunidade entre os alunos e professores, talvez esse seja nosso diferencial.

Diante da resposta da participante percebeu-se que havia noções iniciais sobre o assunto, então foram apresentados exemplos de missões e visões de outras organizações como o *Google*, *Coca-Cola* e *Disney*, para inspirá-la e encorajá-la a desenhar o que representasse sua empresa. Desta forma, foram definidas as seguintes missão e visão:

- **Missão:** Auxiliar as pessoas (principalmente mulheres) a se apropriar do seu corpo e do seu movimento.
- **Visão:** Ensinar pessoas a se comunicarem através de seus corpos.

Tendo definida a missão e a visão da empresa, iniciou-se a fase das perguntas acerca das estratégias do negócio, e para encorajar a participante sobre esse pensamento estratégico ela foi convidada a pensar sobre o que esperava de seu negócio pelos próximos 10 anos, quais os objetivos tidos em relação a sua empresa para esse tempo, diante disto ela respondeu:

Então, eu espero que o estúdio continue crescendo e que ... (uma breve pausa) é até meio contraditório, você acredita? Mas que ele não se torne uma empresa que você perde o tato com o cliente, com o aluno. Eu já fiz aulas em vários lugares que não tinha trocas e relacionamentos, então eu espero que isso nunca se perca dentro do estúdio. É até engraçado em termos quantitativos, quero que a minha empresa esteja lucrando tanto, quero não sei o quê, isso é algo que eu nem sei direito mensurar o que eu gostaria, ela tem caminhado bem, em um processo crescente, eu penso sim em aumentar o meu espaço mas talvez um plano daqui a uns três ou cinco anos, ir para um espaço maior, mas eu sempre tenho muito medo dessa situação se ela não for tomada com cuidado, até o cuidado em relação a não quebrar (financeiramente), mas também na qualidade do ensino que eu tenho hoje.

Neste momento, percebeu-se que os objetivos e indicadores de desempenho intuitivamente nutridos pela participante eram em sua maioria não financeiros, relacionados a qualidade, crescimento e sustentabilidade, dimensões dispostas na estrutura da *performance wheel* voltada para as pequenas empresas.

A partir de então apresentou-se a adaptação do modelo de medição de desempenho *performance wheel* para pequenas empresas, e iniciou-se o processo de escolha dos indicadores chave de desempenho que formariam o *framework*. Nesta fase do processo, foi apresentado a participante uma lista contendo indi-

cadores e suas perspectivas estratégicas para viabilizar a escolha, e então solicitou-se que ela sinalizasse quais daqueles itens ela: (1) Não utiliza; (2) Utiliza e (3) Gostaria de utilizar. O resultado é apresentado no Tabela 2.

**Tabela 2.** *Check list* de indicadores chave de desempenho

Perspectiva estratégica	Indicadores de desempenho	Não Utilizo	Utilizo	Gostaria de utilizar
<b>Resultados econômicos/ financeiros</b>	EBITIDA	X		
	Receita líquida		X	
	Margem de contribuição		X	
	Custos Fixos/ Receita Líquida		X	
	Dias de ciclo financeiro		X	
	Atingimento de receita programada		X	
<b>Processos externos/ mercado/ clientes/ imagem</b>	Crescimento da base clientes		X	
	Retenção de clientes		X	
	Crescimento de clientes fidelizados	X		
	Faturamento de produtos lançados	X		
	Entender a perspectiva do consumidor final		X	
	Crescimento de Market share de determinada linha de produto	X		
	Quantidade de venda de determinado produto a determinado cliente		X	
	Receita proveniente de vendas de determinado canal de vendas	X		
	Receita proveniente de cada segmento de mercado	X		
	Ponto de equilíbrio		X	

<b>Qualidade para o cliente</b>	Acurácia na previsão de vendas	X		
	OTIF (visão do cliente)	X		
	Ruptura de estoque	X		
	Índice de reclamações		X	
	Índice de pós-reclamações		X	
	Índice de clientes satisfeitos			X
	Índice de satisfação de representantes comerciais	X		
<b>Processos internos/ Fornecedores</b>	Controle de qualidade		X	
	Pontualidade na entrega dos serviços		X	
	Pontos na metodologia 5s	X		
	Satisfação do usuário de TI	X		
	Mínimo de fornecedores/ Professores		X	
	OTIF (visão do fornecedor)	X		
	Redução de custo no fornecimento	X		
<b>Aprendizagem e crescimento/ Patrimônio humano</b>	Programa de carreira e remuneração implementado	X		
	Satisfação do cliente interno	X		
	Turn over de funcionários	X		
	Clima organizacional			X
	Retrato antes e depois do programa de desenvolvimento de lideranças	X		
	Absenteísmo	X		
	Performance de liderança	X		
	Representantes comerciais adequado a cultura da empresa	X		
	Retenção de representantes comerciais	X		

Fonte: Silva e Callado (2020).

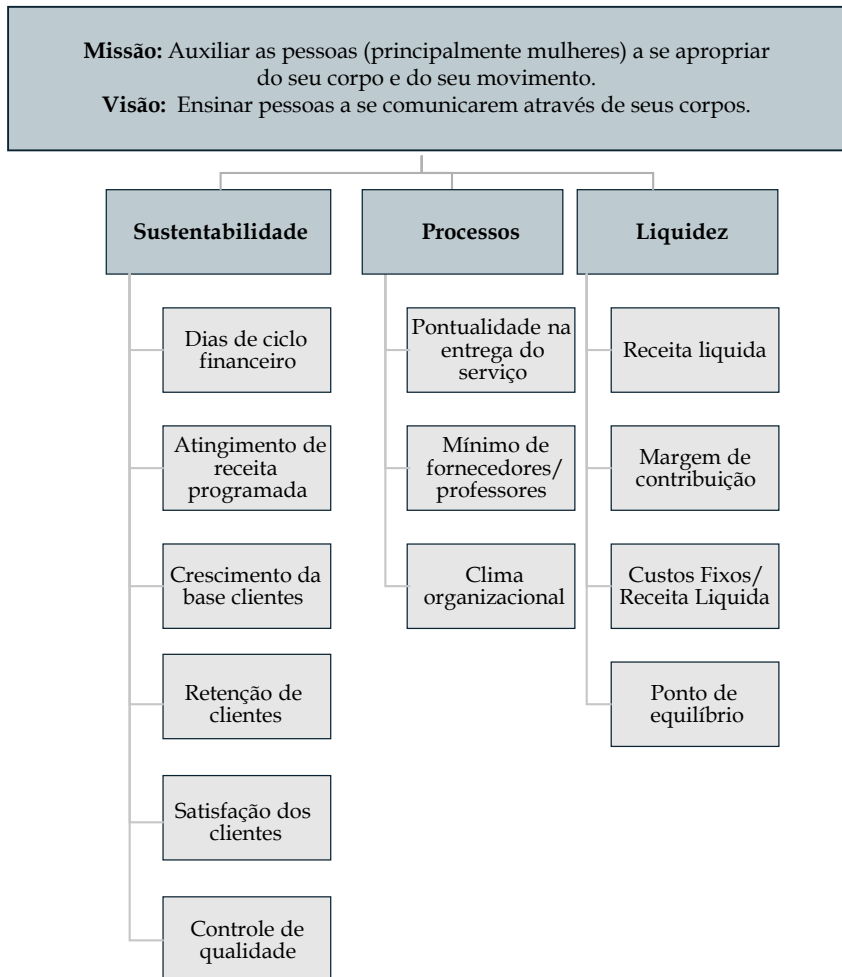
Após a etapa de identificação e escolha, os indicadores chave de desempenho foram organizados excluindo-se da listagem os 22 indicadores marcados como “não utilizo” (EBITIDA; Crescimento de clientes fidelizados; Faturamento de produtos lançados; Crescimento de *Market share* de determinada linha de produto; Receita proveniente de vendas de determinado canal de vendas; Receita proveniente de cada segmento de mercado; Acurácia na previsão de vendas; OTIF (visão do cliente); Ruptura de estoque; Índice de satisfação de representantes comerciais; Pontos na metodologia 5s; Satisfação do usuário de TI; OTIF (visão do fornecedor); Redução de custo no fornecimento; Programa de carreira e remuneração implementado; Satisfação do cliente interno; Turn over de funcionários; Retrato antes e depois do programa de desenvolvimento de lideranças; Absenteísmo Performance de liderança; Representantes comerciais adequado a cultura da empresa; e Retenção de representantes comerciais) e estruturando os 17 demais indicadores assinalados pela entrevistada como “utilizo” ou “gostaria de utilizar” (Receita líquida; Margem de contribuição; Custos Fixos/ Receita Líquida; Dias de ciclo financeiro; Atingimento de receita programada; Crescimento da base clientes; Retenção de clientes; Ponto de equilíbrio; Controle de qualidade; Pontualidade na entrega do serviço; Satisfação dos clientes (aglutinando a este, os indicadores: (1) Entender a perspectiva do consumidor final, (2) Quantidade de venda de determinado produto a determinado cliente; (3) Índice de reclamações; e (4) Índice de pós-reclamações); Mínimo de fornecedores/Professores; e Clima organizacional). Após essa etapa, os indicadores escolhidos foram categorizados de acordo com as dimensões da *performance wheel* para pequenas empresas, sendo elas sustentabilidade, processos e liquidez (Watts e McNair-Connolly, 2012).

Desta forma tornou-se possível a criação da adaptação da *framework performance wheel*, que se estruturou conforme ilustra a Figura 3.

Diante da construção e aceitação do modelo finalizou-se a oficina da adaptação do modelo da *performance wheel*, acreditando-se que a partir de então será possível o uso da ferramenta para medição de desempenho dentro da empresa, considerando ainda a necessidade de constantes revisões e melhorias, em um processo contínuo de gestão e controle.

Infere-se que a empresa estudada já possui um controle significativo de indicadores importantes. O que a *framework* busca, neste primeiro momento, é agregar a análise dessas métricas em conjunto, percebendo possíveis interferências, correlações e averiguando se a missão e a visão pretendida, assim como as estratégias do negócio estão sendo acompanhadas.

**Figura 3.** Framework adaptado do modelo da performance wheel de Watts e McNair-Connolly (2012) - Seiva Pole e Danças



**Fonte:** elaborado pelos autores (2023).

Nesse tocante, a métrica de satisfação do cliente, incluída, é evidência a necessidade entre estratégia, missão, visão e indicadores. Pois, esses fatores estão ancorados na relação com o cliente, conforme a entrevistada deixa evidenciado.

Após o processo de implementação, será possível avaliar se a análise agregada das variáveis gera valor para a tomada de decisão da empresa. Isso servirá para compreender o impacto da *performance wheel* e de suas adaptações para pequenas empresas.



## 5. Conclusão

O objetivo deste estudo foi a construção de uma adaptação da *framework performance wheel* como ferramenta de gestão e controle para uma micro empresa da cidade de João Pessoa.

Como principais resultados tem-se elaboração da missão, visão e da *framework* em formato de *performance wheel* adaptada a pequenas empresas para utilização na medição de desempenho dentro da organização participante. Nesse ponto, pode-se refletir e estabelecer esses pontos, facilitando a integração de métricas e da estratégia empresarial da empresa. Neste caso, apesar da empresa utilizar inúmeros indicadores, a análise não era realizada de maneira integrada e alinhada a busca desses fatores. Agora, a proprietária poderá dentro de cada dimensão analisar como estão seus resultados e se a empresa está efetivamente alcançando seus objetivos. Espera-se com a posterior avaliação dos resultados comprovar tal perspectiva.

Além disso, ressalta-se as contribuições acadêmicas para aumento do arcabouço de pesquisas sobre a aplicação da *performance wheel* e suas adaptações em pequenas empresas, e contribuições sociais realizadas por meio da demonstração da possível, sustentável e efetiva aplicação do modelo *performance wheel* no contexto organizacional de pequenas empresas. Ainda, contribui-se com a literatura e aplicações empíricas de *framework* para medição de desempenho e avaliação dessas aplicações. Considerando a dinâmica dos negócios e as particularidades, dificuldades e desafios das micro empresas, este estudo contribui com esta demanda prática.

Para estudos posteriores, pretende-se dar continuidade por meio da avaliação e atualização do sistema, trazendo resultados mais contundentes para a análise do modelo e seus impactos efetivos nas empresas. Isso trará mais robustez as análises e avanços as pesquisas que envolvem avaliação de desempenho.

### Declaración de conflictos de interés

Não declara.

### Financiamiento

Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba - FAPESQ.

### Contribución de cada autor

- Ana Lúcia Candeia de Lima participou na conceitualização, análise formal, pesquisa, validação, visualização e redação – rascunho original.
- Sabrina Ribeiro de Almeida participou na conceitualização, metodologia, visualização, redação – rascunho original e redação – revisão e edição.
- Emily Tavares Pessoa Maciel participou da conceitualização, curadoria de dados, visualização, redação – rascunho original e redação – revisão e edição.
- Antonio André Cunha Callado participou da conceitualização, administração de projetos, supervisão, visualização e redação – rascunho original.

### Referências

- Awadallah, E. (9-10 Abril, 2015). *New Performance Measurement Models and Management Control Systems: A Critique of the Literature* [Ponencia]. Proceedings of 4th European Business Research Conference. London, UK.
- Bourguignon, A., Malleret, V., e Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French de bord framework: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107-134. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcoxs, M., Neely, A., & Platts, K. (2020). Designing, implementing and updating performance measurement System. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771. <http://doi.org/10.1108/01443570010330739>.
- D'Ascenzi, L. (2022). Etnografia e Organizações: transdisciplinaridade em antropologia & contabilidade. *Prosppectus - Perspectivas Qualitativas Em Contabilidade E Organizações*, 2(1), 29-44. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/prosp/article/view/61247>
- Folan, P., e Browne, J. (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663-680. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.03.001>
- Gil, A. C. (2015). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (7ª ed.). Atlas.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.
- Marconi, M. de A., e Lakatos, E. M. (2022). *Metodologia científica*. (8ª ed.). Atlas.
- McNair, C. J., e Watts, E. W. (2010). *The performance wheel and the small business pyramid: The next generation of performance scorecards* [Ponencia]. Global

- Accounting and Organizational Change Research Conference. <http://ro.uow.edu.au/commpapers/1522>.
- Meredith, G. G. (1989). *Small Business Management in Australia*. McGraw-Hill.
- Michel, M. M. (2015). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2023). *Mapa de empresas: Boletim do 1º quadrimestre/2023*. [gov.br/mapadeempresas](http://gov.br/mapadeempresas).
- Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., e Riding, A. L. (2000). Performance, firm size and management problem solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- Prey, P. (2016). *Analyzing Trends in Performance Measurement to Support Strategy Execution* [Ponencia]. Forschungforum der Osterreichuscen Fachhochschulen. Viena, Austria. <http://ffhoarep.fh-ooe.at/handle/123456789/737>.
- Richardson, R. J. (2015). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3ª ed.). Atlas.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., e Lucio, M. Del P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (5ª ed.). Penso.
- Silva, D. R. R., e Callado, A. A. C. (2020). Práticas de mensuração de desempenho e abordagem da performance wheel: estudo de caso em uma PME do setor moveleiro. *Revista Opara: Ciências Contemporâneas Aplicadas*, 10(2), 37-59.
- Siqueira, D. D., Dieng, M., Mazzer, L. P., e Barreto, I. G. (2022). Associação entre variáveis contingenciais e necessidade de informações gerenciais: um estudo empírico em micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 16(3), 5-27. <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n3p527>
- Watts, T., e McNair-Connolly, C. J. (2012). New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 226-241. <http://ro.uow.edu.au/commpapers/3169>.
- Watts, T., e Preda, P. (2004). Contemporary Management Accounting Techniques in Australia: Manufacturing versus Service Organisations. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 2(2), 17-27.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso* (5ª ed.). Grupo A.

© 2023 por los autores; licencia otorgada a la revista *Escritos Contables y de Administración*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>