



**PRÁTICAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO E ABORDAGEM DA
PERFORMANCE WHEEL: ESTUDO DE CASO EM UMA PME DO SETOR
MOVELEIRO**

**PERFORMANCE MEASUREMENT PRACTICES AND PERFORMANCE WHEEL
APPROACH: CASE STUDY IN NA SME IN THE FURNITURE SECTOR**

Dayvson Ricardo Rufino da Silva

Mestrando em Controladoria (UFRPE)

Professor da Secretaria de Educação e Esportes de Pernambuco (SEE PE)

Endereço: Av. Afonso Olindense, 1513 - Várzea

50810-900 - Recife - PE, Brasil

E-mail: dayvsonrufino@gmail.com

Antônio André Cunha Callado

Pós-Doutorado pela *University of Portsmouth* (OP)

Doutor em Administração (UFPB)

Professor Titular da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Endereço: Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos

52171-900 - Recife - PE, Brasil

E-mail: andrecallado@yahoo.com.br

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar as práticas de mensuração de desempenho, os indicadores usados em uma PME, e objetivou contribuir também com a literatura revisitando as premissas da *Performance Wheel* de Watts e Mcnair-Connolly (2012) que abordaram as fraquezas identificadas dos modelos anteriores, como por exemplo o *Balanced Scorecard* e *Performance Prism*, e forneceram um modelo abrangente de gerenciamento de desempenho que pode ser adaptado para atender as necessidades de qualquer tipo e forma de empresa. A pesquisa classificou-se como descritiva e exploratória com abordagens qualitativas, desenvolvida por meio de um estudo de caso. Os dados foram coletados a partir de entrevista *in loco* com auxílio de questionários, aplicados aos proprietários da organização. Dessa forma, concluiu-se que há predominância de indicadores financeiros, que as práticas de mensuração não são trabalhadas de forma efetiva, não sendo possível comprovar se o modelo da *Performance Wheel* seria adequado para uma PME.

Palavras-chave: Mensuração de Desempenho. PME. *Performance Wheel*.

Recebido em 18.05.2020. Publicado em 27.08.2020



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

ABSTRACT

The present study aimed to identify performance measurement practices, the indicators used in a SME, and aimed to also contribute to the literature by revisiting the premises of Watts and Mcnair-Connolly (2012) Performance Wheel that addressed the identified weaknesses of the models previous years, such as the Balanced Scorecard and Performance Prism, and provided a comprehensive model of performance management that can be adapted to meet the needs of any type and form of company. The research was classified as descriptive and exploratory with qualitative approaches, developed through a case study. Data were collected from on-the-spot interviews with the aid of questionnaires, applied to the organization's owners. Thus, it was concluded that there is a predominance of financial indicators, that the measurement practices are not worked effectively, and it is not possible to prove whether the Performance Wheel model would be suitable for an SME.

Keywords: Performance Measurement. SME. Performance Wheel.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o desempenho das organizações está enfrentando vários desafios devido às rápidas mudanças no ambiente organizacional segundo Lazim, Azizan e Sorooshian (2015), o que poderia causar um problema sério e até o eventual fracasso do negócio (SOROOSHIAN et al, 2011), nesse sentido, essa condição causa várias necessidades associadas à mensuração de desempenho para as organizações.

Para melhorar o desempenho dos negócios, a mensuração tem sido reconhecida como um elemento importante, conforme Tatichi, Tonelli e Gagnozzo (2010), pois é através da seleção do método que se obtém sucesso e proporciona-se a máxima satisfação ao desempenho da empresa. Em geral, a mensuração de desempenho consiste em uma avaliação da organização e dos funcionários, quer seja pelo aspecto financeiro ou não financeiro, sendo o sistema de mensuração de desempenho uma peça importante para avaliar o desempenho da organização (SOROOSHIAN et al, 2016).

Segundo Striteska e Spickova (2012), a mensuração de desempenho é um processo de medida para a eficácia, eficiência e produtividade de ações passadas. Já para Moullin (2003) a medição de desempenho pode ser definida como uma avaliação de quão bem as organizações são gerenciadas e o valor que é entregue às partes interessadas e/ou clientes. Porém, de acordo com Wu (2009), a definição de medição de desempenho ainda é debatida. Embora o sistema de mensuração de desempenho possa ser definido como um equilíbrio sistema dinâmico e capaz de apoiar o processo de tomada de decisão na coleta, elaboração e análise de informação (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

Conforme apontado por Norton e Kaplan (1999), o conceito de balança pode ser referido à necessidade do mercado usando as diferentes medidas e perspectivas que estão funcionando juntas para fornecer uma visão geral da organização. A dinâmica é então indicada para o desenvolvimento de um sistema que continuamente monitora o aspecto e os objetivos externos e internos da revisão e as prioridades (TATICHI; TONELLI; GAGNOZZO, 2010).

Nas últimas duas décadas, o foco da pesquisa em mensuração de desempenho mudou de explorar o design e a implementação de sistemas de mensuração de desempenho para

entender como esses sistemas são usados e quais são seus efeitos (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; FRANCO; BOURNE, 2003; PAVLOV; BOURNE, 2011; BITITCI et al, 2012). Vários estudos empíricos (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; KOUFTEROS; VERGHESE; LUCIANETTI, 2014; MICHELI; MURA, 2017) demonstraram que esses sistemas podem ajudar as organizações a implementar estratégias, promover comportamentos positivos e melhorar o desempenho no curto e no longo prazo.

Por outro lado, de acordo com Smith e Bititci (2017) quando são consideradas principalmente questões técnicas, como o design de metas e medidas, e aspectos sociais são negligenciados, por exemplo, a compreensão dos indivíduos sobre os papéis das medidas e os usos das informações de desempenho, efeitos de sistemas do controle de gerenciamento e mensuração de desempenho tendem a ser negativos. Conforme afirmado por Sorooshian et al (2011), o sistema de mensuração de desempenho tem sido e permanece como um grande desafio para os estudiosos. Há necessidade de mais estudos sobre desempenho, completam Sorooshian e Dodangeh (2013). É importante ressaltar que a maioria dos estudos empíricos foi realizada em grandes empresas e faltam evidências sobre como os sistemas de mensuração de desempenho são usados em pequenas e médias empresas (PME) (GARENCO; BIAZZO; BITITCI, 2005; BITITCI et al, 2012).

Isso é problemático, não apenas porque as PME dão uma contribuição considerável ao crescimento econômico e ao emprego, mas também porque exibem características específicas que as diferenciam das grandes empresas. Por exemplo, as PME tendem a ser mais flexíveis e capazes de inovar, mas são limitadas por recursos humanos e restrições financeiras mais rigorosas, e dependem de processos e sistemas gerenciais menos formais, de acordo com Nandan (2010).

Existem muitas ferramentas as quais permitem revisar e discutir o sistema de mensuração de desempenho, bem como o design de modelo adequado para medidas nas organizações. No entanto, em se tratando de um design para as PME, este artigo teve como objetivo identificar as práticas da mensuração de desempenho e os indicadores usados em uma PME e contribuir com a literatura revisitando às premissas da Roda do Desempenho (*Performance Wheel*) desenvolvida por Watts e Mcnair-Connolly (2012) que abordaram as fraquezas identificadas dos modelos anteriores, como por exemplo o *Balanced Scorecard* e *Performance Prism*, e forneceram um modelo abrangente de gerenciamento de desempenho que pode ser adaptado para atender as necessidades de qualquer tipo e forma de empresa, mas especialmente as de pequeno e médio porte.

Nessa perspectiva, o presente artigo tentou responder ao seguinte questionamento: Diante dos diversos designs existentes para a mensuração de desempenho, a Roda do Desempenho (*Performance Wheel*) seria adequada para uma PME?

Então, este estudo justificou-se pela relevância e atualidade do tema que devido à sua complexidade, os sistemas de mensuração de desempenho têm sido estudados a partir de diversas abordagens e, partindo desse princípio, buscou-se uma maior proximidade do seu comportamento em uma PME, na observância de um possível confronto da teoria e prática no que concerne a Roda do Desempenho, contribuindo assim com a literatura.

O artigo encontra-se estruturado em cinco seções, iniciando-se pela presente introdução. A segunda seção aborda o referencial teórico subdividido em três temáticas versando sobre o Sistema de Mensuração de Desempenho; Indicadores Financeiros e Não Financeiros; e A Roda do Desempenho (*Performance Wheel*). Já a terceira seção trata da metodologia utilizada na pesquisa. Posteriormente, na quarta seção, tem-se a apresentação e discussão dos resultados. E, por fim, a quinta seção apresenta as principais conclusões que o

estudo alcançou, tendo em vista o problema e os objetivos propostos, além de expor as limitações da pesquisa e abordagens em relação à temática apresentada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação de desempenho contribui com o processo de gestão organizacional, visto que por seu intermédio é possível medir e gerenciar o desempenho em relação aos objetivos estratégicos, de acordo com Ensslin e Ensslin (2009). Dessa forma, esse sistema representa um conjunto de atividades coerentes permitindo que a administração estabeleça, direta ou indiretamente, a continuidade do sistema organizacional através de melhorias (PURBEY; MUKHERJEE; BHAR, 2007).

O desempenho das organizações é compreendido como consequência da eficiência da estrutura e processos da empresa, ligado à capacidade do ganho de recursos bem como da adaptação ao ambiente (SANTOS, 2008). Todavia, a mensuração e análise do desempenho representa um papel significativo na transformação dos objetivos organizacionais em realidade (POPOVA; SHARPANSKYKH, 2010). Avaliar o desempenho é importante, principalmente quando apenas os objetivos mensurados possam ser alcançados, corroboram Kaplan e Norton (2004). Assim, na perspectiva de possibilitar aos gestores a criação de estratégias competitivas, tem-se um interesse na função dos sistemas de mensuração de desempenho, preconiza Chenhall (2005).

Inúmeras denominações são usadas na literatura para o sistema de desempenho (ORO, 2015). Choong (2014) aponta que dentre as definições estão a Mensuração de Desempenho, Sistema de Mensuração de Desempenho, Sistema de Medição de Desempenho Empresarial, Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional, entre outras.

O sistema de mensuração de desempenho visa apresentar à gestão, medidas financeiras e não financeiras com diversas perspectivas, de modo que traduza a estratégia em um conjunto coerente de medidas de desempenho, de acordo com Chenhall (2005). Corroborando, é permitido aos sistemas de mensuração assumir várias formas, dentre elas a complementação de medidas financeiras com medidas não financeiras que indicam realizações operacionais capazes de conduzir ao desempenho futuro (BENTO; WHITE, 2010).

É indicado por Garengo, Biazzo e Bititci (2005) que junto ao processo de criação de um sistema de mensuração de desempenho, está o planejamento estratégico utilizado pela empresa, de modo que na execução do mesmo as lacunas entre o desempenho e objetivos sejam evidenciadas. Uma vez que a capacidade de avaliar os resultados direcionando a organização a trabalhar conforme a estratégia é considerada a tratativa mais importante do sistema de mensuração de desempenho (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

As empresas podem fazer uso do sistema de mensuração de desempenho com o propósito de gerar informações que identifiquem as estratégias com maior contribuição aos objetivos e para alinhar os processos de gestão com os objetivos estratégicos, a começar da definição das metas, tomadas de decisão e avaliação de desempenho (OTLEY, 1999). Já visão de Ferreira e Otley (2009), o sistema de mensuração de desempenho tem como finalidade apoiar a implementação da estratégia por meio do processo de controle, em que será avaliado o desempenho estratégico e operacional.

Segundo Gozer (2009) a análise de indicadores de desempenho permite a verificação da atual situação, a identificação de possíveis desajustes nos processos internos e externos, e auxilia na tomada de decisão e no delineamento das ações a serem executadas. Os indicadores de desempenho assumem papel central, pois são instrumentos que possibilitam o fornecimento de informações para o processo de tomada de decisão (NASCIMENTO et al, 2011).

Nessa lógica, o desempenho sugerido pelos indicadores é uma ferramenta que mostra o resultado das ações organizacionais, contribuindo com a implementação do planejamento estratégico (OTLEY, 2009). Não obstante, a função dos indicadores, nesse caso para um sistema de avaliação, é monitorar os resultados com as metas e subsidiar a tomada de decisão estratégica através das informações, conforme Henri (2008). E, de acordo com Dias (2013), indicadores de desempenho correspondem a uma ferramenta que possibilita o acompanhamento da trajetória das ações implementadas pela instituição rumo aos objetivos definidos.

2.2 INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS

Conforme Ghalayini e Noble (1996), os indicadores financeiros buscam quantificar o desempenho e as melhorias em termos financeiros. Chenhall e Langfield-Smith (2007) apontam que no decorrer de anos o foco em medidas agregadas de desempenho financeiro pertinentes à organização como um todo, visando que a contabilidade gerencial teve uma função primária na criação de métricas para auxiliar os gestores no controle e planejamento.

As medidas financeiras são importantes por sintetizar as consequências econômicas de ações passadas, refletindo assim se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2004). As empresas têm a prática de mensurar o seu desempenho em termos financeiros, lucro, volume de negócios, por serem mais facilmente quantificáveis, dado que indicam o sucesso de uma empresa, em conformidade com Liviu, Sorina e Radu (2008).

Consoante o estudo de Nascimento et al (2011) em que os indicadores de desempenho foram mapeados, constatou-se que os indicadores utilizados na avaliação de desempenho aplicados nas pesquisas na análise de 2000 a 2008, mostraram foco predominantemente econômico financeiro. Dessa forma, as medidas financeiras disponibilizam aos usuários informação histórica de curto prazo acerca dos resultados de atividades passadas (BENTO et al, 2013).

A estratégia que contribui para a potencialização do resultado é caracterizada por meio dos indicadores financeiros, estes se classificam, sobretudo, em liquidez, rentabilidade e endividamento, de acordo com Moers (2000). Assim, os índices de liquidez e endividamento medem o risco, ao passo que os de rentabilidade medem o retorno da atividade (GITMAN, 2008).

Já os indicadores não financeiros começaram a ser usados ao longo do tempo a fim de suprir as limitações das medidas financeiras, dando suporte a estratégia através de indicadores como habilidades e treinamentos de colaboradores, satisfação dos clientes e qualidade do produto/serviço, de acordo com Neely, Gregory e Platts (1995). A inserção dessas medidas na avaliação do desempenho adveio pela necessidade das organizações se tornarem competitivas olhando para um novo contexto organizacional (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007).

Nesse sentido, Bastian e Muchlish (2012) indicam que o uso de um sistema de mensuração de desempenho equilibrado e integrado, muitas vezes destaca as medidas de

desempenho não financeiras. E que estudos anteriores trazem evidências que estas medidas levam a um bom desempenho.

De acordo com Ferreira (2009), a seleção dos indicadores não financeiros considera a estratégia da empresa e são direcionados a identificar as possíveis causas dos problemas. Os estudos de Hoque (2004) indicaram a existência de uma relação positiva e significativa entre a estratégia e o uso de medidas não financeiras nas avaliações de desempenho.

As medidas não financeiras são consideradas melhores para indicar o futuro do que as financeiras, em razão de focar suas ações em perspectivas de longo prazo (BANKER; POTTER; SRINIVASAN, 2000). Outrossim, as medidas não financeiras objetivam avaliar questões não encontradas nas informações contábeis, entretanto que são fundamentais para o ambiente empresarial, a exemplo tem-se a concorrência e marca (PUNNIYAMOORTHY; MURALI, 2008).

O uso dessas medidas é um indispensável antecedente ao desempenho organizacional, de acordo com Hoque (2004). Já Striteska (2012), aponta que os indicadores de desempenho não financeiros são direcionados para a estratégia, em razão de serem mais abrangentes e impulsionadores dos resultados. E as medidas não financeiras permitem que obter uma estratégia mais notória, sendo capazes de satisfazer as necessidades dos gestores.

2.3 A RODA DO DESEMPENHO (*PERFORMANCE WHEEL*)

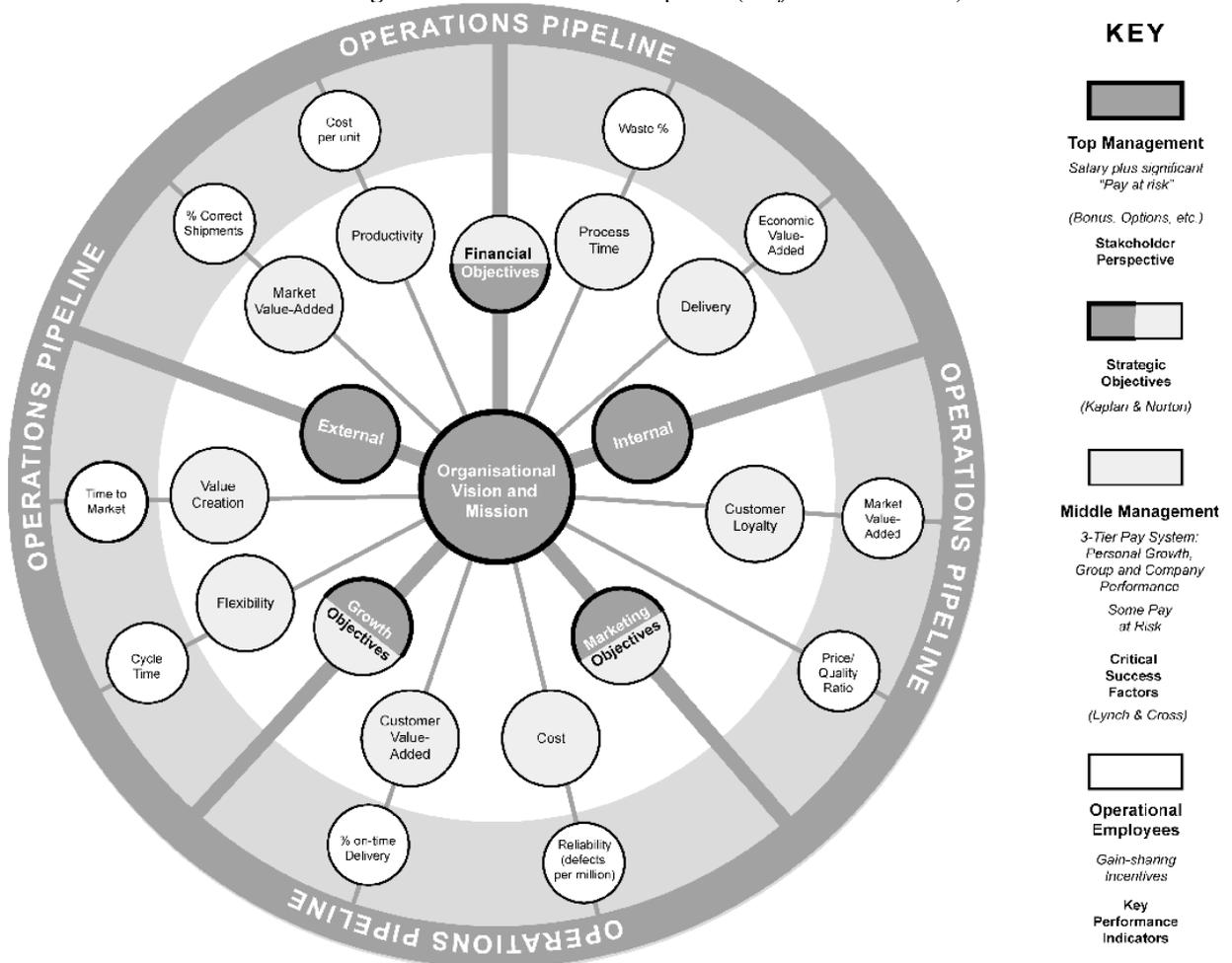
A Roda do Desempenho (*Performance Wheel*) foi desenvolvida por Watts e Mcnair-Connolly (2012) resultando da discussão em que abordou as quatro fraquezas dos sistemas existentes de medição de desempenho, desenvolvendo um sistema abrangente que incorpora explicitamente as muitas preocupações dos modelos e sistemas de gerenciamento existentes para criar um modelo de controle que pode ser adaptado a qualquer organização, grande ou pequeno, manufaturado ou orientado a serviços.

Para Stenhei et al (2017) a roda do desempenho é um dos modelos mais eficazes de controle que pode ser usado para negócios de qualquer tipo. Pois é um modelo integrado que combina perspectivas tradicionais e modernas de controle, com métricas de cima para baixo e de baixo para cima, as perspectivas das partes interessadas internas versus externas e, finalmente, a relação *in loco* de controle (função organizacional) com os tipos de incentivos que as empresas consideram mais úteis na criação de melhorias de desempenho sustentáveis.

Por meio da Roda do Desempenho é possível incorporar, corrigir, identificar fraquezas existentes, fornecer um modelo abrangente de gestão de desempenho que pode ser adaptado para atender às necessidades da maioria das organizações, incorporando os *insights* do controle empresarial e integrando a importância da missão, estratégia, fatores críticos de sucesso e indicadores-chave de desempenho conforme se aplicam às organizações. (WATTS; MCNAIR-CONNOLLY, 2012).

A Roda do Desempenho (*Performance Wheel*) como pode ser observado na Figura 1, sugere que esses modelos de controle aparentemente diferentes podem ser reduzidos para um modelo abrangente. Com base no trabalho de Lynch e Cross (1991), bem como no modelo desenvolvido pelo CAM-I, esse modelo integrado combina perspectivas tradicionais e modernas de controle, que superam as deficiências tanto de métricas *top-down* quanto *bottom-up*, bem como na perspectiva interna versus externa das partes interessadas.

Figura 1 – A Roda do Desempenho (*Performance Wheel*)



Fonte: Watts e Mecnair-Connolly (2012)

E, finalmente, a relação entre controle organizacional com os tipos de incentivos que as empresas consideraram mais úteis na criação de melhorias de desempenho sustentáveis. Ele incorpora e corrige os pontos fracos identificados de cada modelo e fornece um modelo abrangente de gerenciamento de desempenho que pode ser adaptado para atender as necessidades da maioria das organizações, apontam Watts e Mecnair-Connolly (2012), conforme o Quadro 1 em que fornece um breve histórico do desenvolvimento desses modelos.

Quadro 1 - Cronologia dos modelos de mensuração de desempenho

Modelo	Histórico	Autores
<i>The Tableau de Bord</i>	O conceito do <i>Tableau de Bord</i> tem sido usado, de uma forma ou de outra, desde o final do século XIX. No entanto, não foi até a década de 1950 que foi formalizado como uma ferramenta a serviço da gestão corporativa. Os vários <i>Tableaux de Bord</i> não se limitam aos indicadores financeiros, mas são desenvolvidos no contexto da missão e dos objetivos de cada unidade. Isso envolve traduzir a visão e a missão das unidades em um conjunto de objetivos, a partir dos quais os principais fatores de sucesso são identificados e depois transformados em uma série de indicadores-chave de desempenho quantitativos.	Epstein e Manzoni (1997) Bourguignon et al. (2004) Pezet (2009)

Práticas de Mensuração de Desempenho e Abordagem da *Performance Wheel*: Estudo de Caso em uma PME do Setor Moveleiro

<i>The performance measurement matrix</i>	A “matriz de medição de desempenho” classifica a mensuração como sendo “custo” ou “sem custo” e “interno” ou “externo”. A chave do modelo é o uso da abordagem da métrica principal e o método “determine e decompõe”. Esta envolve a decomposição de departamentos em equivalentes funcionais e a avaliação de como os departamentos apoiam os negócios.	Keegan et al. (1989)
<i>The strategic measurement and reporting technique (SMART) pyramid</i>	Esta também apoiou a necessidade de incluir medidas de desempenho focadas interna e externamente e acrescentou a noção de medidas em cascata para baixo da organização para que as medidas no nível do departamento e do centro de trabalho reflitam a visão corporativa, bem como os objetivos de negócios internos e externos.	Lynch e Cross (1991)
<i>The results and determinants framework</i>	Este modelo classificou as medidas em dois tipos básicos: aquelas relacionadas a resultados (competitividade, desempenho financeiro) e aquelas que focalizam os prejuízos desses resultados (qualidade, flexibilidade, utilização de recursos e inovação). Uma força particular da estrutura de determinantes de resultados é que ela reflete o conceito de causalidade.	Fitzgerald et al. (1991)
<i>Balanced Scorecard</i>	O <i>balanced scorecard</i> reflete muitos dos atributos de outras estruturas de mensuração, mas liga a mensuração à visão da organização. Ele nasceu da percepção de que nenhum indicador de desempenho pode capturar a complexidade total do desempenho de uma organização. O <i>balanced scorecard</i> traduz a visão de uma empresa em objetivos e medidas de desempenho em quatro perspectivas: financeira, cliente, processo interno de negócios e aprendizado e crescimento.	Kaplan e Norton (1992)
<i>The input-process-output-outcome framework</i>	O modelo de macro-processo cria ligações entre cinco estágios em um processo de negócios e as medidas de seu desempenho. Esses estágios são definidos como entradas, sistemas de processamento, saídas, resultados e metas. O modelo assume um conjunto linear de relações entre esses estágios, com cada fator anterior determinando o próximo	Brown (1996)
<i>The Balanced Scorecard</i>	O desenvolvimento estratégico do <i>balanced scorecard</i> se baseia em Modelo de Kaplan e Norton (1992), mas incorpora <i>lead</i> e <i>lag</i> indicadores que produzem duas cadeias direcionais de causa e efeito. Esse processo implica que a estratégia seja traduzida em um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. O <i>balanced scorecard</i> não é apenas um sistema estratégico de medição, mas também um sistema de controle estratégico.	Kaplan e Norton (1996)
<i>The performance prism</i>	O desempenho consiste em cinco facetas integradas que identificam áreas para as organizações abordarem: satisfação das partes interessadas, estratégias, processos, capacidades e contribuição das partes interessadas. O aspecto crítico e único do prisma de desempenho é a reorganização do relacionamento recíproco entre a parte interessada e a organização.	Neely et al. (2000) Neely et al. (2002)

Fonte: Adaptado de Watts e Mecnair-Connolly (2012)

São essas deficiências, tanto no uso da métrica de desempenho quanto na direção de controle que forneceram a motivação para a *Performance Wheel*, que é sugerido, é adequado tanto para os setores privado, público e sem fins lucrativos.

Lynch e Cross (1991) construíram seu modelo no nível do KPI, enfatizando melhorias e métricas de processo que ressoariam nos funcionários operacionais. Suas quatro principais dimensões de desempenho foram qualidade, produtividade, entrega e custo. O diagrama expande esses conceitos baseados na década de 1980 para incluir trabalhos mais recentes em medições agregadas ao valor do cliente e do mercado.

O controle no pequeno, então, torna-se um e o mesmo com um sistema de controle operacional eficaz com incentivos complementares para ajudar os trabalhadores individuais a tomar as decisões e tomar as ações que levarão ao crescimento sustentável para a organização. O controle no pequeno, então, é de perspectiva, não propósito, existência, não explicitação (WATTS; MECNAIR-CPNNOLLY, 2012).

Dois questões principais permanecem em relação à literatura existente em medição de desempenho. Primeiro, fora do modelo de Estrutura de Resultados e Determinantes (RDF) (FITZGERALD et al, 1991), há pouca evidência de um sistema de medição de desempenho orientado a serviços. Segundo, as questões de pequenas empresas permanecem sem solução. A questão que isso levanta é: existe um sistema de mensuração único requerido para cada uma dessas categorias não abordadas, isto é, organizações sem fins lucrativos ou de serviços e pequenas empresas, que inclui pequenas empresas de serviços.

O *Performance Wheel* também parece ter uma vantagem sobre o RDF. Ele não está começando “do zero” em termos de desenvolvimento de um protótipo ou teoria de medição. Ele se baseia em mais de 50 anos de pesquisa e prática conduzidas por acadêmicos e profissionais. Organizações de serviços de grande porte, então, parecem estar acomodadas dentro da estrutura da *Performance Wheel*. O sucesso em qualquer empreendimento competitivo parece ser impulsionado pelo mesmo sistema central de ações, resultados e crenças.

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. Segundo Gil (2010 p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Nesse sentido, no que concerne ao um novo design para as PME, este artigo teve como objetivo identificar as práticas da mensuração de desempenho e os indicadores usados em uma PME.

Quanto às pesquisas exploratórias, estas objetivam prover uma maior familiaridade com determinado problema, visando torná-lo mais explícito ou construir posteriormente hipóteses para teste empírico. Visto que o artigo também procurou contribuir com a literatura revisitando às premissas da Roda do Desempenho (*Performance Wheel*) desenvolvida por Watts e Mcnair-Connolly (2012), sendo esta uma temática pouco estudada.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, quanto à sua abordagem, considerando-se também que os dados não foram analisados e tratados pelo emprego de instrumentos estatísticos. Conforme Richardson (1999, p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. Segundo Yin (2003) o estudo de caso é utilizado na compreensão de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, através de várias fontes de evidências. Quando se pretende compreender o fluxo dos processos internos e mudanças organizacionais, o estudo de

caso é o procedimento mais adequado, conforme Hartley (1995). Esse tipo de estudo considera a unidade de análise em sua totalidade com o objetivo de compreendê-la em seus termos (BOGDAN; BIKLEN, 2003).

A unidade de análise da pesquisa foi a empresa “Casa Mãe Móveis e Eletro” atuante do setor de comércio varejista, localizada no município de Recife, Pernambuco. Fundada no ano de 2007 com apenas uma loja, hoje já soma três unidades com pretensão de expandir-se mais. Desde então vem conquistando seu espaço no mercado, atualmente a empresa possui cerca de 25 funcionários e faturamento anual de aproximadamente R\$ 720.000,00 em cada unidade.

A escolha desta empresa se justifica por atender a característica de ser uma PME, no entanto intencional e por conveniência, possibilitando assim o alcance do objetivo da pesquisa. É importante salientar que as micros, pequenas e médias empresas desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico de qualquer país. Pesquisas recentes destacam a importância das MPME na criação de emprego, alívio da pobreza e desenvolvimento econômico nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento (PADACHI; BHIWAJEE, 2016; VALAEI; REZAEI; ISMAIL, 2017).

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista *in loco* (unidade sede) com os dois proprietários e que atuam na função de diretores, onde foi aplicado dois questionários estruturados e um questionário com questões chaves abertas para guiar a entrevista, estes foram adaptados de Pereira (2013). Sendo possível também a análise documental e por observação possibilitando assim a triangulação dos dados como preconiza Yin (2003). Nesse sentido, a triangulação permite a identificação de pontos comuns no processo de análise, se confrontado dados de diferentes tipos e métodos (SILVERMAN, 2006).

A visita realizada às 9h do dia 09 de dezembro de 2019 durou aproximadamente 3 horas, momento que os questionários foram respondidos e procurou-se um local tranquilo para que desse início à gravação. A entrevista gravada resultou num áudio com duração de 12 minutos e 51 segundos, e com o auxílio da ferramenta de *docs* com a função de digitação por voz, sendo necessário fazer *upload* do áudio para o *google drive* possibilitando assim a transcrição do áudio em texto.

4 RESULTADOS

Dando início a apresentação dos resultados, o primeiro questionário estruturado, dividido em 6 blocos, objetivou coletar opiniões quanto ao uso de indicadores de desempenho, entretanto o respondente apresentaria a sua resposta às 22 questões e afirmativas de acordo com o nível de concordância no modelo da escala *Likert*. Seguem-se os questionamentos, afirmações e respectivas respostas indicadas.

As questões e afirmações do bloco 1, versou sobre os indicadores de desempenho, então pediu-se para assinalar nas afirmativas (a) e (d) quanto à sua concordância, sendo (concordo; discordo em parte; discordo muito; discordo totalmente; ou não sei responder). E para os questionamentos (b), (c), (e), (f) e (g) sobre a existência de indicadores, sendo (não existem; existe pelo menos um ou alguns; existem vários; ou não sei responder).

Então a afirmativa (a) no que concerne ao balanceamento, questionou se existem indicadores de desempenho na empresa tanto financeiros/contábeis, como também indicadores não financeiros, tais como tempo de ciclos de produção, ciclo operacional, tempo de entrega, produtividade, recursos humanos, satisfação de clientes, inovação, entre outros. Aqui, o respondente assinalou que concorda.

Quanto ao questionamento (b) procurou saber se além de indicadores de desempenho quantitativos (caracterizados por números quantificados objetivamente) existe um ou mais indicadores qualitativos (caracterizados por conceitos ou escalas de classificação), exemplificando indicador qualitativo como a pesquisa de satisfação de clientes, cujos resultados são apresentados por uma escala do tipo: não satisfeito, satisfeito, muito satisfeito, etc. No entanto, foi assinalado que não existem indicadores qualitativos. Ainda sobre balanceamento, a questão (c) do primeiro bloco, quis saber se há um ou mais indicadores de desempenho na empresa que medem dados externos à organização. E foi apontado que não existem indicadores de dados externos.

Partindo para a afirmativa (d) procura-se saber sobre a área de abrangência em que quis saber se os indicadores de desempenho da empresa cobrem diversas áreas da empresa, se existem indicadores de produção, vendas/clientes, processos internos, recursos humanos, inovação e pesquisa, logística, etc. O respondente assinalou que concorda.

Para o questionamento (e) no que concerne à integração entre áreas, departamentos e unidades, quis saber se existe um ou mais indicadores de desempenho que são metas cruzadas entre as áreas. Tendo como resposta a afirmação de que existem vários indicadores. Quanto ao (f), versando sobre orientação e processos, questionou se existe um ou mais indicadores que medem um ou mais processos organizacionais completos da empresa, que no seu todo podem estar ou não sob a responsabilidade de mais de uma área da empresa. No entanto obteve-se como resposta que não existem indicadores para processos.

No aspecto de desdobramento dos indicadores, o questionamento (g) tratou sobre a existência de um ou mais casos em que há mais de um indicador para medir o mesmo tipo de desempenho. Foi indicado que existe um tipo de desempenho que é desdobrado em 2 ou mais indicadores.

Continuando, o segundo bloco de questões abordou sobre o processo de geração das informações dos indicadores de desempenho. Nesse caso, os questionamentos solicitavam assinalar para (a) se (o processo não era ágil e não fácil; é ágil, mas não é fácil; é fácil, mas não é ágil; é ágil e fácil; ou não sei responder). E para as afirmações (b) e (c) sobre a concordância, sendo (concordo; discordo em parte; discordo muito; discordo totalmente; ou não sei responder).

Assim o questionamento (a) quis saber sobre a coleta e geração de dados, mais especificamente se o processo de coleta e geração dos dados dos indicadores de desempenho era ágil e fácil de fazer. Nesse caso no que concerne à agilidade se referindo à rapidez na geração e tempestividade na apresentação dos dados. E no tocante ao fácil, este se referia à facilidade na coleta e processamento dos dados e no entendimento do que deve ser feito para gerá-los. Contudo, o respondente considerou ser ágil e fácil.

A afirmativa (b) desse bloco, no que diz respeito à tecnologia da informação, procurou saber se as rotinas de coleta e geração dos dados dos indicadores de desempenho são bastante manuais, envolvendo a coleta de dados em diversos sistemas não integrados, informações/formulários apenas impressos e utilização de planilhas eletrônicas. Aqui foi indicado que concorda.

E o (c), tratava sobre a confiabilidade e quis saber se frequentemente os responsáveis pela coleta e geração dos dados dos indicadores de desempenho sentem que os dados gerados e/ou o sistema de informação e/ou as fontes de informação não são totalmente seguras e confiáveis. E nesse ponto, indicou que discorda em parte.

O bloco 3, trouxe afirmativas e questionamentos acerca da análise das informações dos indicadores de desempenho. Nas afirmativas (a), (b), (c) e (e) a assinalação solicitava se

(concordo; discordo em parte; discordo muito; discordo totalmente; ou não sei responder). E o (d) travava sobre queixas dos interessados/*stakeholders* nos indicadores, sendo (os interessados não conhecem suas próprias necessidades; os interessados frequentemente se queixam; os interessados não se queixam com frequência; os interessados não se queixam; ou não sei responder).

Sendo assim, a afirmativa (a) referiu-se à clareza dos dados, se frequentemente os envolvidos na coleta, geração e também na análise dos dados dos indicadores de desempenho não entendem as informações apresentadas e/ou o que o indicador realmente mede. Como resposta foi assinalado que discorda totalmente. Já a (b) tratou sobre a confiabilidade, para entender se frequentemente os interessados nos indicadores de desempenho questionam a confiabilidade, veracidade e/ou exatidão dos dados apresentados pelos indicadores. Logo, foi assinalado que se discorda em parte.

Quanto à afirmativa (c) desse bloco, tratando sobre a simplicidade dos dados dos indicadores, indagou se os interessados nos indicadores de desempenho sentem que a empresa desperdiça tempo e dinheiro na geração dos indicadores, porque a empresa não precisa de um sistema tão complexo quanto o atual. Nesse ponto indicou-se que discorda muito.

O questionamento (d) questionou sobre as queixas dos interessados/*stakeholders*, para saber se os interessados nos indicadores de desempenho queixam-se de que as informações dos indicadores não atendem às suas necessidades. Aqui o respondente marcou que não sabe responder. E a afirmativa (e), tratou acerca da análise dos indicadores em que na análise dos resultados dos indicadores de desempenho, os gestores frequentemente promovem discussões com foco em levantar quais foram as causas do determinado desempenho e se essas análises são baseadas em fatos, informações e evidências concretas e confirmadas. Conquanto foi indicado que concorda.

Prosseguindo com o bloco 4, as afirmativas discorriam a respeito das consequências da análise dos indicadores de desempenho. Então as afirmativas (a) e (b) pediu-se assinalar se (concordo; discordo em parte; discordo muito; discordo totalmente; ou não sei responder).

Destarte as afirmações (a) e (b) foi assinalado que concorda. Onde a primeira abordou sobre a análise dos indicadores, se os gestores frequentemente implantam ou requisitam a implantação de programas, ações de correção, projetos, planos de ação, etc., como consequência da análise dos resultados dos indicadores de desempenho. E a segunda sobre remuneração por desempenho, se a empresa considera os indicadores de desempenho para recompensar os colaboradores e gestores, considerando tanto as recompensas por programas formais, tais como programas de participação nos lucros e resultados, como recompensas discricionárias, como prêmios eventuais, sejam monetários ou não monetários, promoções de cargo, etc.

Já o bloco 5, os questionamentos retrataram acerca do papel da estratégia da empresa nos indicadores de desempenho, sendo o (a) se (a estratégia/objetivos da empresa não são claros ou definidos explicitamente; alguns indicadores são vinculados à estratégia/objetivos; muitos indicadores são vinculados; todos os indicadores são vinculados; ou não sei responder). E a afirmativa (b) se (não interfere; interfere pouco; interfere razoavelmente; interfere muito; ou não sei responder).

A resposta assinalada para a questão (a), que abordou sobre a estratégia na qual os indicadores de desempenho são estabelecidos a partir da estratégia e/ou dos objetivos estratégicos da empresa, foi apontada que não sabe responder. Já para a afirmativa (b), se a existência dos indicadores de desempenho interfere na definição da estratégia ou dos objetivos da empresa, por exemplo: novos objetivos são considerados; são feitas mudanças na

estratégia; objetivos são priorizados a partir dos indicadores, objetivos são excluídos, etc. Logo foi indicado, nesse caso, que interfere muito.

Para finalizar o primeiro questionário, o último bloco 6 procurou saber sobre a revisão do sistema de indicadores de desempenho. No qual se pediu para indicar na afirmativa (a) se (concordo; discordo em parte; discordo muito; discordo totalmente; ou não sei responder). E para os questionamentos (b) e (c) se (não houve mudanças; uma ou poucas mudanças; houve várias mudanças pontuais; mudanças foram frequentes; ou não sei responder).

Então a afirmativa (a) tratou sobre a essencialidade dos dados dos indicadores em que se frequentemente os interessados nos indicadores de desempenho sentem que existem vários indicadores desnecessários sendo atualmente medidos e comunicados. Foi assinalado que não se sabe responder.

O questionamento (b) abordou sobre mudanças nos indicadores frente ao ambiente interno, se nos últimos 2 anos ocorreu uma ou mais mudanças nos indicadores de desempenho (criação ou exclusão de indicadores, modificação nos indicadores/forma de medir) por causa de mudanças significativas no ambiente interno da empresa, a exemplos: mudança de sócios/acionistas; abertura de novas unidades/filiais; implantação de programa de qualidade, lançamento de linhas de produto; mudanças na estrutura organizacional (organograma, funções das áreas); criação de novas áreas/departamentos/diretorias; mudanças no posicionamento estratégico, mudança nos processos internos, etc. Por conseguinte foi assinalado que as mudanças foram frequentes.

E acerca de mudanças nos indicadores frente ao ambiente externo, se nos últimos 2 anos ocorreu uma ou mais mudanças nos indicadores de desempenho (criação ou exclusão de indicadores, modificação nos indicadores/forma de medir) por causa de mudanças significativas no ambiente externo da empresa, exemplificando: Modificação na legislação que regula o mercado; entrada de novos concorrentes nacionais e internacionais; mudança do perfil de consumo dos clientes; mudanças tecnológicas; etc. Foi indicado uma ou poucas mudanças.

Dando continuidade, o segundo questionário, tinha o objetivo de identificar quais os indicadores de desempenho são utilizados na organização. Dessa forma o questionário, adaptado de Pereira (2013), continha cinco grupos de perspectivas estratégicas, em que os diretores iriam indicar quais indicadores são usados. Nesse momento também foi solicitado o acesso à documentação, planilha ou sistema nos quais mantinham/arquivavam esse controle informacional/documental.

Tabela 1 - Mapeamento dos Indicadores Usados (Resultados Econômicos/Financeiros)

Perspectivas Estratégicas	Indicadores de Desempenho	Usa-se (X)
Resultados Econômicos / Financeiros	EBTIDA	
	Receita Líquida	X
	Margem de Contribuição	X
	Custos Fixos S/ Receita Líquida	X
	Dias de ciclo financeiro	X
Processos Externos / Mercados / Clientes / Imagem	Crescimento da Base de Clientes	
	Retenção de Clientes	
	Crescimento de Clientes Fidelizados	
	Faturamento de Produtos Lançados	
	Entender as Expectativas do Consumidor Final	
	Crescimento do Market Share de Determinada Linha de Produtos	
	Quantidade de Venda de Determinado Produto a	X

Práticas de Mensuração de Desempenho e Abordagem da *Performance Wheel*: Estudo de Caso em uma PME do Setor Moveleiro

	Determinados Clientes	
	Receita Proveniente de Vendas de Determinado Canal de Vendas	
	Receita Proveniente de Vendas de Cada Segmento de Mercado	
	Ponto de Equilíbrio	X
Qualidade para o Cliente	Acurácia na Previsão de Vendas 20/80 e 80/20	X
	OTIF (na Visão do Cliente)	
	Ruptura em Estoque	
	Índice de Reclamações	
	Índice de Pós-reclamações	
	Índice de Clientes Satisfeitos	
	Índice de Satisfação de Representantes Comerciais	
Processos Internos / Fornecedores	Controle de Qualidade	
	Pontualidade na Entrega dos Produtos	
	Pontos na Metodologia 5s	
	Satisfação dos Usuários de TI	
	Mínimo de Fornecedores por Matéria Prima	
	OTIF (na visão fornecedor)	
	Redução de Custo no Fornecimento	
Aprendizagem e Crescimento / Patrimônio Humano	Programa de Carreira e Remuneração Implementado	
	Satisfação do Cliente Interno	
	<i>Turn Over</i> de Funcionários	
	Clima Organizacional	
	Retrato Antes e Depois do Programa de Desenvolvimento de Lideranças	
	Absenteísmo	X
	Performance de Liderança (Avaliação Técnica e Comportamental)	
	Representantes Comerciais Adequado à Cultura da Empresa	
	Retenção de Representantes Comerciais	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019)

O primeiro grupo perspectiva de estratégia, abordava alguns indicadores relacionados aos resultados econômicos ou financeiros, como pode ser visto na Tabela 1, onde os indicadores indicados são receita líquida, margem de contribuição, custos fixos sem receita líquida e dias de ciclo financeiros. Os diretores e também proprietários, que são graduados em Administração, relataram que procuram entender mais sobre a parte contábil, no entanto foi esclarecido que possuem o apoio de um escritório de contabilidade que os auxiliam quanto aos aspectos financeiros da organização, principalmente na hora de tomar decisão.

Observa-se ainda, na Tabela 1, que quanto às demais perspectivas, são poucos os indicadores assinalados. No grupo de processos externos, mercado, clientes e imagem, indicaram apenas que medem a quantidade de venda de determinado produto a determinados clientes. Já no de processos internos/fornecedores, não foi apontado nenhum dos indicadores.

Os respondentes salientaram que quanto às perspectivas de qualidade para clientes, não procuram medir a satisfação a cada atendimento, mas quando há algum problema com produtos ou serviços, é dado todo o suporte ao cliente, principalmente, quando está no prazo de garantia ou direito estabelecido pelo código de defesa do consumidor, procurando ajudar da melhor forma possível, pois assim evitam manifestações em órgãos externos. Relatam ainda que durante todo esse tempo de empresa, apesar de não manterem em registro (arquivo),

lembram que houve apenas 3 reclamações formalizadas no PROCON, mas que foi realizado o devida substituição do produto não precisando partir para juizados.

Quanto ao grupo de aprendizagem e crescimento / patrimônios humanos indicaram apenas o absenteísmo. Para este ponto, apesar de não medirem questões como o clima organizacional, satisfação do cliente interno, afirmaram que possuem parceria com uma empresa de consultoria que promove treinamentos e palestras motivacionais de modo a contribuir nesse sentido. E quanto ao crescimento profissional, quando surge um cargo que possa possibilitar uma promoção, primeiramente procura-se algum funcionário da casa que possua as competências necessárias, antes de recrutar no mercado externo.

Por conseguinte, o terceiro e último questionário trouxe questões abertas que buscavam entender como ocorre o uso dos indicadores de desempenho na empresa, permitindo assim explorar quais barreiras inibem o seu uso mais efetivo.

Primeiramente, foi questionado quanto à existência de algum sistema de mensuração de desempenho, bem como quando iniciou e se já houve alguma mudança substancial na forma de uso. Então, foi respondido que não possuem um sistema de mensuração de desempenho efetivo com a devida licença e que contemple todas as áreas da organização. Porém são usadas algumas métricas, como as assinaladas na Tabela 1, que os auxiliam nas perspectivas financeiras, em que “são registradas com base nos resultados dos meses anteriores, computados em planilha do Excel, onde são definidas algumas métricas que nos permitem ter um controle, mas não de uma forma geral, não usando o método correto”.

O segundo questionamento, buscou entender como se dá a construção dos indicadores e o terceiro sobre a dinâmica de revisão dos mesmos. Logo se obteve a seguinte afirmação:

A gente se junta com os gerentes, faz uma reunião, às vezes semanais, se não tiver semanal, a gente faz mensal (...) conversamos bastante com os gerentes sobre a logística (...) a gente também tem um comitê só dos diretores, onde passamos a tarde toda conversando, revendo as métricas que é aonde a gente quer chegar, vendo resultado da empresa, vendo o crescimento, analisando o conjunto no geral, isso acontecer semanalmente. Às vezes, a gente pula uma semana, mas sempre tem. Temos um tempo dedicado para trabalhar *off line*, então a gente senta, conversa, sempre acontece. (Diretor e proprietário)

Já o próximo questionamento, neste caso o quarto, era entender como ocorria a coleta dos dados. Foi frisado que além dos que são tabulados em planilha do Excel, como já foi dito, também existe um sistema financeiro que permite emitir alguns relatórios como volume e controle de vendas, emissão de notas e níveis de estoque, por exemplo. Entretanto, não têm suporte quanto aos aspectos no que concerne ao cliente, mas que têm pretensão de trocar para um sistema que possibilitem ter mais informações.

(...) é um sistema que deveria ser integrado, mas ele não agrega ferramentas gerenciais que nos ajude na captação de clientes. Ele é um sistema que tem apenas vendas e financeiro integrado, [explicou que] a gente faz uma venda e migra direto para o financeiro. E ainda possibilita acoplar contas a receber, contas a pagar e níveis de estoque. [Nesse sentido] ele é um sistema integrado, mas hoje o que falta nele são ferramentas gerenciais que possibilite a fidelização do cliente, que dê para mensurar avaliação de desempenho e de atendimento, isto ele não fornece para a gente. Tudo que diz respeito à qualidade do processo, portal do cliente ele é péssimo, ele tira nota de balcão normal (...) como se você estivesse comprando no remédio na farmácia, mas não tem nenhuma ferramenta que nos dê capacidade de gerenciar dados para fazer um telemarketing, ligar numa data de aniversário, ver a

questão de tempo de atendimento (...) para ver se o [cliente] passou muito tempo dentro da loja. Ele não consegue nada disso: uma pesquisa satisfação, eu não tenho nenhuma informação desse tipo. E aí, a empresa está com pretensão de mudar para um sistema que vai nos dar todas as ferramentas agora início do ano 2020. (Diretor e proprietário)

Dando continuidade a entrevista, o quinto questionamento objetivava entender sobre a divulgação das informações, para quem e qual a periodicidade. E o sexto questionamento, procurou saber o que é feito com essas informações, quais ações práticas são tomadas pelos gestores. Nesse sentido, foi reforçado novamente a empresa possui contrato com um escritório de contabilidade, “muito bom, que fica em Gravatá e possui muitos clientes no setor moveleiro”. Indicaram que as informações são captadas dentro da empresa e são enviadas para o escritório de contabilidade, em que eles são responsáveis por elaborar os pró-labores dos sócios, fazem a folha de pagamento dos funcionários e os auxiliam com dúvidas acerca dos impostos e tributações.

A gente capta toda informação, notas fiscais, juntamos tudo em dia para eles [o escritório de contabilidade]. Eles já fazem os pró-labores dos sócios, fazem a folha de pagamento dos funcionários (...) auxiliam a gente em dúvidas sobre tributos de notas, [explicam] porque a contabilidade não é só essa questão de documentos, não é só gerar contracheques (...) eles fazem a parte fiscal e fazem a parte trabalhista. (Diretor e proprietário)

Salientam que não tem dentro da empresa e sem a necessidade de um profissional de contabilidade, que possibilitasse obter as informações mais organizadas. No entanto, quanto ao que é realizado com as informações que o escritório disponibiliza, respondeu:

As informações fornecidas pelo escritório [de contabilidade], como faturamento mensal, prejuízos, cálculos errados, custos de produtos [afirmou que] são realizadas preventivamente para evitar perdas e ajudar na melhoria da organização. (...) [explicou que] no caso, quando a gente faz compras, o “DAE FRONTEIRA” e “SIMPLES NACIONAL” são eles que emitem. (...) não tem um setor na empresa que faça essa parte contábil, que emita um balanço patrimonial mensal, a gente não tem uma pessoa que fica verificando prejuízos ao patrimônio ou que veja a questão de perdas de produto, mercadoria avariada, extravio, [assumem] a gente tem que computar tudo manualmente. Isso porque a gente não tem alguém especializado na área dentro da empresa. (Diretor e proprietário)

O sétimo questionamento, visou buscar informações sobre como é conduzida a tomada de decisão, se de cima para baixo (*top-down*) ou de baixo para cima (*bottom-up*). Responderam que como são uma pequena em empresa, mas que almejam expandir-se, no momento eles próprios são os que tomam as decisões, então são no modo *top-down*. E que pretendem contratar um profissional que tenha conhecimentos e aptidões para assumir o nível estratégico. Contudo, no cenário atual, procuram reunir os gerentes das unidades, para ouvir opiniões, sugestões de melhorias, tomar conhecimento de fatos que dizem respeito a empresa, porém “a decisão final é nossa”. Reforçaram que, ainda sim, respeitam a hierarquia dos gerentes e seus subordinados.

Já o oitavo questionamento e último, quis saber se eles consideram que o sistema de medição de desempenho, como o *Performance Wheel* por exemplo, que após seguido as premissas de ser desenhado para atender aos objetivos estratégicos da organização, se seria formidável e traria benefícios. Foi respondido que sim, que ajudaria bastante, principalmente

para uma pequena empresa. E ao serem questionados se haveria mais alguma coisa a acrescentar a respeito do assunto, afirmaram que apesar de não investir num sistema de mensuração que possibilite maiores resultados, apontam que fazem questão de pesquisar os concorrentes, para conhecê-los, arriscam tentando acertar e usam de estratégias para tentar tirar lucro e obter o melhor resultado. Fazendo alusão que iniciaram as atividades da empresa vendendo móveis usados e hoje já está prestes a abrir a quarta unidade.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar as práticas de mensuração de desempenho e os indicadores usados em uma PME, e partindo do princípio de novos design para este tipo de empresa, objetivou contribuir também com a literatura revisitando às premissas da Roda do Desempenho (*Performance Wheel*) desenvolvida por Watts e Mcnair-Connolly (2012) que incorporam, abordaram as fraquezas identificadas dos modelos anteriores, como por exemplo o *Balanced Scorecard* e *Performance Prism*, e forneceram um modelo abrangente de gerenciamento de desempenho que pode ser adaptado para atender às necessidades de qualquer tipo e forma de empresa, mas especialmente às de pequeno porte. E nessa perspectiva, tentou responder ao seguinte questionamento: Diante dos diversos designs existentes para a mensuração de desempenho, a Roda do Desempenho (*Performance Wheel*) seria adequada para uma PME?

Os resultados encontrados, acerca dos indicadores que foram assinalados e como de fato acontece a mensuração de desempenho. Apesar dos respondentes apontarem a existência de indicadores tanto financeiros quanto não financeiros, pôde-se perceber que há o desconhecimento sobre alguns tipos de indicadores e que a mensuração não ocorre de forma efetiva. Como pôde ser visto no levantamento de indicadores (Tabela 1), os mais indicados como o uso predominante, foram os das perspectivas estratégicas de resultados econômicos e financeiros. Estes são indicadores puramente financeiros, ou seja, a mensuração de indicadores não financeiros, como foi apontado, quase não existe. Isso se constata até mesmo pela declaração do diretor em que o sistema que usam não possui ferramentas gerenciais e de dados dos clientes que possibilitem mensurar aspectos pertinentes às perspectivas de qualidade para os clientes. No entanto, isso pode gerar problemas de longos prazos para empresa.

Já quanto ao questionamento proposto, em que a Roda do Desempenho (*Performance Wheel*) seria adequada para uma PME. Com os dados levantados não foi possível confirmar, mesmo os respondentes apontando, em suas concepções, que pela proposta seria viável. Pois este estudo de caso trouxe algumas limitações, pela empresa estudada não apresentar métricas que são usadas rotineiramente, principalmente indicadores não financeiros. E não explicitar quais suas principais metas, estratégias e nem um sistema de mensuração propriamente dito. No entanto, recomenda-se para a empresa, alinhamento dos indicadores de modo que toda a organização trabalhe em prol dos objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2008.

BANKER, R. D.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The accounting review**, v. 75, n. 1, p. 65-92, 2000.

BASTIAN, E.; MUCHLISH, M. Perceived environment uncertainty, business strategy, performance measurement systems and organizational performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 65, p. 787-792, 2012.

BENTO, A. L.; WHITE, L. F. An exploratory study of strategic performance measurement systems. In: **Advances in Management Accounting**. Emerald Group Publishing Limited, 2010. p. 1-26.

BENTO, A.; BENTO, R.; WHITE, L.; & BENTO, A. A study of strategic performance measurement systems: Characteristics and outcomes. In: **2013 8th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**. IEEE, 2013. p. 1-5.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPTI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International journal of management reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NØRREKLIT, H. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. **Management accounting research**, v. 15, n. 2, p. 107-134, 2004

BROWN, M. G. **Keeping score: Using the right metrics to drive world-class performance**. Amacom, 1996.

CHENHALL, R. H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. **Accounting, organizations and society**, v. 30, n. 5, p. 395-422, 2005.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple perspectives of performance measures. **European management journal**, v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.

CHOONG, K. K. Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 14, p. 4174-4197, 2014.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Processo de construção de Indicadores para a Avaliação de Desempenho (Conferência). **V Ciclo de Debates: Avaliação de Políticas Públicas**. Secretaria de Planejamento (SEPLAN/SC), Florianópolis, 2009.

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. F. The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. **Strategic Finance**, v. 79, n. 2, p. 28, 1997.

FERREIRA, A. Sistemas de Medido Desempenho e o Balanced Scorecard. In: **Contabilidade e Controle de Gest****Teoria, Metodologia e Pr.** Escolar Editora, 2009. p. 301-332.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F.; TRZECIAK, D. S.; APOLINÁRIO, L. G.;

CUNHA, A. D. **Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica.** Produção, v. 18, n. 2, p.302-318, 2008

FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, T. J.; SILVESTRO, R.; & VOSS, C. **Performance measurement in service businesses.** London: Chartered Institute of Management Accountants, 1991.

FRANCO, M.; BOURNE, M. Factors that play a role in “managing through measures”. **Management Decision**, v. 41, n. 8, p. 698-710, 2003.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management accounting research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.

GARENCO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International journal of management reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International journal of operations & production management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** (10. ed). São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008.

GOZER, I. C. DIFERENCIAÇÃO DE MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARAMÉTRICOS E NÃO-PARAMÉTRICOS E SUA UTILIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR-RECEU**, v. 10, n. 2, 2009.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. **In:** CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide.** London: Sage, 208-229, 1995.

HENRI, J. F. Taxonomy of performance measurement systems. In: **Advances in management accounting**. Emerald Group Publishing Limited, p. 247-288, 2008.

HOQUE, Z. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. **International business review**, v. 13, n. 4, p. 485-502, 2004.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scored Measures that drives Performance. **Prentice Hall**, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, D. P. **Translating strategy introduction the balanced scorecard**. Harvard Business School, 1996.

KAPLAN, R. S.; & NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. (11. ed). Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. Are your performance measures obsolete?. **Strategic Finance**, v. 70, n. 12, p. 45, 1989.

KOUFTEROS, X.; VERGHESE, A. J.; LUCIANETTI, L. The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 6, p. 313-336, 2014.

LAZIM, Y. Y.; AZIZAN, N. A. B.; SOROOSHIAN, S. How are the Performance of Small Businesses Influenced by HRM Practices and Governmental Support?. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 1, p. 97, 2015.

LIVIU, C.; SORINA, G.; RADU, O. STRATEGIC CONTROL AND THE PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, v. 17, n. 4, 2008.

LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. **Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement**, Basilblackwell. 1991.

MICHELI, P.; MURA, M. Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 4, p. 423-443, 2017.

MOERS, F. Financial and non-financial performance measures and managerial shortterm orientation: the interactive effect of performance targets. **METEOR**, Maastricht research school of Economics of Technology and Organizations, (2000).

MOULLIN, M. Defining Performance Measurement. **Perspectives on Performance**, v. 2, n. 2, p. 3, 2003.

NANDAN, R. Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants: A Renewed Research Agenda. **Journal of applied management accounting research**, v. 8, n. 1, 2010.

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; & ENSSLIN, S. R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 373-391, 2011.

NEELY, A. D.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success**. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.

NEELY, A. D.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEELY, A. D.; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; & KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International journal of operations & production management**, v. 20, n. 10, p. 1119-1145, 2000.

NORTON, D. P.; KAPLAN, R. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Institute for International Research, 1999.

ORO, I. M. Interação dos Sistemas de Controle Gerencial com a Estratégia e o Desempenho Organizacional em Empresa Familiar. 2015. 350 f. **Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração)** Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management accounting research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PADACHI, K.; LUKEA BHIWAJEE, S. Barriers to employee training in small and medium sized enterprises: Insights and evidences from Mauritius. **European Journal of Training and Development**, v. 40, n. 4, p. 232-247, 2016.

PAVLOV, A.; BOURNE, M. Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 1, p. 101-122, 2011.

PEREIRA, D. S. Sistema de mensuração de desempenho e gestão da qualidade em PME brasileiras. **Dissertação**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2013.

PEZET, Anne. The history of the french tableau de bord (1885–1975): evidence from the archives. **Accounting, Business & Financial History**, v. 19, n. 2, p. 103-125, 2009.

POPOVA, V.; SHARPANSKYKH, A. Modeling organizational performance indicators. **Information Systems**, v. 35, n. 4, p. 505-527, 2010.

PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. **Benchmarking: An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 420-443, 2008.

PURBEY, S.; MUKHERJEE, K.; BHAR, C. Performance measurement system for healthcare processes. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 56.3: 241-251, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
SANTOS, J. B. **Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial**. Tese de Doutorado, 2008.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction**. Sage, 2006.

SMITH, M.; BITITCI, U. S. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 9, p. 1207-1228, 2017.

SOROOSHIAN, S.; DODANGEH, J. Modeling on performance drivers of project management. **Advances in Natural and Applied Sciences**, v. 7, n. 2, p. 126-131, 2013.

SOROOSHIAN, S.; NORZIMA Z.; YUSOF, I.; ROSNAH Y. Relationship between drivers of performance in smaller firms. **Middle-East Journal of Scientific Research**, v. 9, n. 4, p. 452-455, 2011.

SOROOSHIAN, S.; AZIZ, N. F.; AHMAD, A.; JUBIDIN, S. N.; MUSTAPHA, N. M. Review on Performance Measurement Systems. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 7, n. 1, p. 123, 2016.

STEHNEI, M.; IRTYSHEVA, I.; KHAUSTOVA, K.; BOIKO, Y. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. **Problems and perspectives in management**, n. 15, Iss. 3 (contin. 1), p. 212-223, 2017.

STRITESKA, M. Key features of strategic performance management systems in manufacturing companies. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 1103-1110, 2012.

STRITESKA, M.; SPICKOVA, M. Review and Comparison of Performance Measurement Systems. **Journal of Organizational Management Studies**, v. 2012, p. 1, 2012.

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.

VALAEI, N.; REZAEI, S.; ISMAIL, W. K. W. Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 224-233, 2017.

WATTS, T.; MCNAIR-CONNOLLY, C. J. New performance measurement and management control systems. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 13, n. 3, p. 226-241, 2012.

WU, D. Measuring performance in small and medium enterprises in the information and communication technology industries. **A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctorate of Philosophy**, 1-209, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.