



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 18, n. 1, Jan./Jun, 2026

Sítios: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 30.08.2024. Revisado por pares em: 21.01.2025. Reformulado em: 20.02.2025. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2026v18n1ID37490

Mensuração de desempenho: estruturação da *performance wheel* em uma microempresa do setor industrial de movelaria

Performance measurement: structuring the performance wheel in a micro-company in the furniture industry sector

Medición del desempeño: estructuración de la rueda del desempeño en una microempresa del sector de la industria del mueble

Autores

Sabrina Ribeiro de Almeida

Doutora em ciências contábeis pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora Assistente da Universidade Federal do Cariri (UFCA). Endereço: Av. Tenente Raimundo Rocha Nº 1639, Cidade Universitária, Juazeiro do Norte – Ceará, (88) 3221 9200. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9201-4172>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Sabrina-De-Almeida-2>

Google Citations: <https://scholar.google.com.br/citations?user=ETctfVIAAAAJ&hl=pt-PT>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4906155360898859>

E-mail: sabrina_almeidacont@hotmail.com

Emily Tavares Pessoa Maciel

Doutoranda em ciências contábeis pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Endereço: Campus I Lot. Cidade Universitária, PB, 58051-900, (83) 3216-7200. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6304-6653>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Emily-Tavares-Pessoa>

Google citations: https://scholar.google.com/citations?hl=pt-BR&user=cEL_v0oAAAAJ

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7853213405511986>

E-mail: emilytavares@ymail.com

Antônio André Cunha Callado

Doutor em administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professor Titular da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Endereço: Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n - Dois Irmãos, Recife - PE, 52171-900, (81) 3320-6001. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5704-9265>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Callado>

Google citations: <https://scholar.google.com/citations?hl=pt-BR&user=xD--vLwAAAAAJ>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9142843744203201>

E-mail: andrecallado@yahoo.com.br

Resumo

Objetivo: Elaborar o modelo de medição de desempenho *Performance Wheel* para uma microempresa do setor de movelaria.

Metodologia: Estudo de caso que tem como estratégias de coleta de dados a entrevista semiestruturada e o grupo focal, realizando uma triangulação com análise documental e observação. A entrevista e o grupo focal foram realizados com sócios de uma microempresa de fabricação de móveis. A técnica de análise foi a análise do discurso por meio de categorização e codificação dos dados.

Resultados: Os principais achados demonstraram que a empresa enfrenta dificuldades na gestão eficaz de seus estoques e do processo produtivo, bem como na mensuração de aspectos estratégicos essenciais, como tempo, inovação e desempenho financeiro. Diante desse cenário, o modelo de medição de desempenho *Performance Wheel* foi desenvolvido com indicadores estratégicos alinhados à missão, visão e estratégia da empresa, com o objetivo de impulsionar seu crescimento. Os indicadores selecionados foram: satisfação do cliente, marketing, contas a pagar, controle de estoque, tempo de entrega e montagem, horas de mão de obra, margem de contribuição, lucro e dias do ciclo financeiro.

Contribuições do Estudo: O estudo destaca a viabilidade da aplicação de um modelo estruturado de mensuração de desempenho para pequenas empresas, contribuindo para a avaliação de áreas estratégicas por meio de indicadores alinhados às dimensões, visão e missão organizacional. Essa abordagem favorece a sustentabilidade e longevidade das pequenas empresas, auxiliando na superação de desafios, especialmente na medição de desempenho dentro de uma estrutura que equilibra custo e benefício.

Palavras-chave: Pequenas empresas, *Performance Wheel*, Medição de desempenho.

Abstract

Purpose: Develop the Performance Wheel performance measurement model for a micro-enterprise in the furniture sector.

Methodology: Case study that uses semi-structured interviews and focus groups as data collection strategies, conducting triangulation with document analysis and observation. The interviews and focus groups were conducted with partners of a small furniture manufacturing company. The analysis technique adopted was discourse analysis through data categorization and coding.

Results: The main findings demonstrated that the company faces difficulties in effectively managing its inventory and production process, as well as in measuring key strategic aspects such as time, innovation, and financial performance. Given this scenario, the *Performance Wheel* performance measurement model was developed with strategic indicators aligned with the company's mission, vision, and strategy, aiming to drive its growth. The selected indicators

were: customer satisfaction, marketing, accounts payable, inventory control, delivery and assembly time, labor hours, contribution margin, profit, and financial cycle days.

Contributions of the Study: This study highlights the feasibility of applying a structured performance measurement model for small businesses, contributing to the evaluation of strategic areas through indicators aligned with the organization's dimensions, vision, and mission. This approach supports the sustainability and longevity of small businesses, helping them overcome challenges, particularly in performance measurement within a cost-effective structure.

Keywords: Small business, Performance wheel, Performance measurement.

Resumen

Objetivo: Desarrollar el modelo de medición de desempeño Performance Wheel para una microempresa del sector mueblero.

Metodología: Estudio de caso que utiliza como estrategias de recolección de datos la entrevista semiestructurada y el grupo focal, realizando una triangulación con análisis documental y observación. La entrevista y el grupo focal fueron realizados con socios de una microempresa de fabricación de muebles. La técnica de análisis adoptada fue el análisis del discurso, mediante la categorización y codificación de los datos.

Resultados: Los principales hallazgos demostraron que la empresa enfrenta dificultades para gestionar eficazmente su inventario y proceso productivo, así como para medir aspectos estratégicos clave como el tiempo, la innovación y el desempeño financiero. Ante este escenario, se desarrolló el modelo de medición de desempeño *Performance Wheel* con indicadores estratégicos alineados con la misión, visión y estrategia de la empresa, con el objetivo de impulsar su crecimiento. Los indicadores seleccionados fueron: satisfacción del cliente, marketing, cuentas por pagar, control de inventario, tiempo de entrega y montaje, horas de mano de obra, margen de contribución, beneficio y días del ciclo financiero.

Contribuciones del Estudio: Este estudio destaca la viabilidad de aplicar un modelo estructurado de medición del desempeño para pequeñas empresas, contribuyendo a la evaluación de áreas estratégicas a través de indicadores alineados con las dimensiones, visión y misión de la organización. Este enfoque favorece la sostenibilidad y longevidad de las pequeñas empresas, ayudándolas a superar desafíos, especialmente en la medición del desempeño dentro de una estructura que equilibra costos y beneficios.

Palabras clave: Pequeñas empresas, Rueda de desempeño, Medición del desempeño.

1 Introdução

A medição de desempenho é fundamental para que a gestão das organizações implemente estratégias mais eficazes, melhore resultados e demonstre valor às partes interessadas por meio de decisões baseadas em dados (Valmorbida, Ensslin & Ensslin, 2018; Durst, Hinteregger & Zieba, 2019). No entanto, o acompanhamento da estratégia pode ser comprometido quando há uma sobrecarga de indicadores técnicos que não possuem base de

dados ou não são devidamente monitorados, dificultando o gerenciamento do desempenho (Ge *et al.*, 2023). Ademais, uma grande quantidade de indicadores exige a coleta e análise de volumes significativos de dados, o que demanda algoritmos e sistemas sofisticados, além de profissionais dedicados a essas atividades (Wakiru, Pintelon, Muchiri & Chemweno, 2022; Ge *et al.*, 2023).

Os sistemas de medição de desempenho desempenham um papel crucial ao permitir que as organizações acompanhem suas estratégias de forma mais eficiente (Cabral, Horz & Lunardi, 2024). Quando esses sistemas integram métricas abrangentes, que consideram múltiplas dimensões e combinam indicadores financeiros e não financeiros, os resultados tendem a ser significativamente mais eficazes (Bubeck & Lunard, 2024). Kaplan e Norton (1992) introduziram o *Balanced Scorecard* (BSC), uma *framework* flexível que contempla as dimensões de clientes, aprendizado e crescimento, financeira e processos internos, integrando métricas financeiras e não financeiras. Essa abordagem, conforme Kaplan e Norton (1996), permite um acompanhamento mais eficiente da estratégia, proporcionando uma visão ampla dos processos internos e outros aspectos críticos da organização.

O *Balanced Scorecard* (BSC) tornou-se amplamente conhecido e adotado por organizações em todo o mundo, ganhando também a atenção de acadêmicos que realizaram diversos estudos sobre sua aplicabilidade e eficiência (Bubeck & Lunard, 2024; Ribeiro, 2024; Folan & Browne, 2005). Apesar de sua popularidade, críticas apontam problemas como a ambiguidade na definição e ponderação das dimensões, as relações unidirecionais entre indicadores e a ênfase em simplificações excessivas (Dias, Tartarotti, Tondolo & Toni, 2023). O conceito de causalidade entre as dimensões, defendido por Kaplan e Norton (1992), também é alvo de questionamentos, pois as relações sugeridas frequentemente parecem ser mais lógicas do que verdadeiras relações de causa e efeito (Lima, Almeida, Maciel & Callado, 2023; Watts & McNair-Connolly, 2012).

Nesse contexto, o BSC enfrenta dificuldades para monitorar se as ações operacionais estão efetivamente alinhadas à estratégia estabelecida, devido às limitações na gestão das operações (Hristov, Cristofaro, Camilli & Leoni, 2024). Embora o BSC tenha passado por adaptações, adotando uma abordagem mais dinâmica por meio de sistemas e mapas estratégicos, ainda apresenta desafios para considerar as relações dinâmicas existentes entre suas quatro perspectivas, especialmente quando o foco está na gestão operacional (Oladimeji, Cross & Keathley-Herring, 2021; Tawse & Tabesh, 2022).

Além das limitações relacionadas às relações dinâmicas entre as perspectivas do BSC, aspectos como a capacidade de comunicar a estratégia de forma clara aos níveis gerenciais e operacionais, bem como a definição de medidas que fluam adequadamente dos níveis estratégicos para os hierárquicos inferiores, podem comprometer a efetividade da implementação estratégica (Lima *et al.*, 2023). Segundo um estudo conduzido por Ekantika (2024), mais de 40% dos projetos estratégicos falham durante sua execução. Entre as principais razões para esses fracassos destacam-se a falta de foco nas atividades prioritárias, conflitos internos entre gestores e equipes gerenciais, além das dificuldades em traduzir o planejamento estratégico em ações práticas e concretas.

As limitações do *Balanced Scorecard* motivaram Watts e McNair-Connolly a desenvolver um novo modelo de sistema de medição de desempenho, que busca resolver alguns dos problemas identificados no BSC. O modelo proposto, denominado *Performance Wheel*, é apresentado como uma abordagem adaptável à realidade de diferentes empresas, visando oferecer uma mensuração mais abrangente do desempenho e uma relação mais clara entre as medidas selecionadas (McNair & Watts, 2010; Silva & Callado, 2020; Awadallah, 2015). Sua estrutura permite conectar as medidas diretamente à estratégia, além de estabelecer inter-

relações entre elas, tornando mais evidentes as conexões e a forma como o desempenho será avaliado, considerando tanto medidas internas quanto externas, abrangendo os três níveis de gestão.

No contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), um estudo desenvolvido pelo SEBRAE (2024) revela que a falta de planejamento estratégico é um dos principais motivos para o encerramento das atividades nos primeiros anos. Esse fator, somado a problemas de gestão, alta concorrência, escassez de recursos para investimento, dificuldades com capital de giro e captação de clientes, torna a sobrevivência dessas empresas um grande desafio. Dessa forma, é essencial que ferramentas gerenciais sejam aplicadas nas micro e pequenas empresas, levando em consideração seu contexto, com o objetivo de estabelecer estratégias eficientes que contribuam para a melhoria do desempenho organizacional (Dias *et al.*, 2023).

Diante desse contexto, o problema de pesquisa deste estudo é: **Como as micro e pequenas empresas podem adotar o modelo de medição de desempenho *Performance Wheel*?** O objetivo geral é elaborar o modelo de medição de desempenho *Performance Wheel* para uma microempresa do setor de movelaria. Os objetivos específicos são: (i) discutir a estratégia empresarial, missão e visão; (ii) selecionar as dimensões e medidas de medição de desempenho; (iii) examinar as dimensões e medidas escolhidas.

Historicamente, existe uma lacuna na contabilidade gerencial no que diz respeito a ferramentas adaptáveis às realidades das pequenas empresas (Kruger, 2022; McNair & Watts, 2010). Com isso, este estudo opta por selecionar uma microempresa recém-iniciada para aplicar o modelo *Performance Wheel*. Considerando a necessidade de estudos e ferramentas que atendam às demandas das pequenas organizações, a escolha por uma microempresa reflete a ideia de que a aplicação de um modelo de medição de desempenho nesse contexto pode trazer diversas contribuições valiosas.

Existe uma concepção equivocada de que modelos de medição de desempenho desenvolvidos para grandes organizações podem ser aplicados em pequenas empresas com apenas alterações mínimas. No entanto, as pequenas organizações são significativamente diferentes, o que impede que aspectos de gestão, estruturas e sistemas sejam amplamente utilizados (Dias *et al.*, 2023). Nesse contexto, o modelo *Performance Wheel* apresenta uma estrutura voltada especificamente para micro e pequenas empresas, sendo adaptável e flexível, permitindo que suas particularidades sejam consideradas nas dimensões de medição.

As contribuições deste estudo para a prática contábil estão em auxiliar micro e pequenas empresas a se manterem competitivas e sustentáveis, aprimorando seus processos e monitoramento do desempenho, o que pode contribuir para a continuidade dessas organizações (Dias *et al.*, 2023). Considerando a relevância das micro e pequenas empresas do ponto de vista econômico e social, estudos que apoiem sua gestão trazem benefícios diretos à sociedade. Do ponto de vista teórico, este estudo preenche lacunas evidenciadas na literatura sobre a medição de desempenho em organizações de pequeno porte, ao analisar um sistema de medição pouco abordado na literatura existente (Bubeck & Lunard, 2024).

Além disso, a literatura da área tem buscado explicações sobre os fatores que levam algumas empresas a apresentarem desempenho superior a outras (Barakat & Wada, 2021), assim como as variações no desempenho organizacional e as estratégias para melhorá-lo (Durst, Hinteregger & Zieba, 2019; Palacios-Marqués, García, Sánchez & Mari, 2019). Dessa forma, a implementação de sistemas de medição de desempenho torna-se cada vez mais relevante, especialmente para micro e pequenas empresas que ainda não acompanham esse processo de gestão.

2 Revisão da Literatura

2.1 Mensuração de desempenho para micro e pequenas empresas

Mensuração de desempenho corresponde ao ato de mensurar, avaliar e gerar *feedbacks* importantes a gestão sobre o desempenho alcançado, o que é um grande desafio às organizações. Isso porque o desempenho organizacional está ligado a eficácia organizacional que é compreendida como o grau em que as organizações estão atingindo todos os propósitos que deveriam. A eficácia organizacional utiliza um conjunto de constructos de desempenho que abrange, no mínimo o desempenho social corporativo, o desempenho operacional e o desempenho organizacional (Richard *et al.*, 2009).

Devido a essa complexidade, os sistemas de medição de desempenho permitem, a partir de um conjunto de métricas financeiras e não-financeiras, avaliar e monitorar o desempenho, possibilitando um melhor alinhamento entre estratégia e métricas (Neely, Gregory & Platts, 1995). Enquanto mais dinâmico e adaptável as mudanças, permitindo que ajustes contínuos sejam feitos, alinhado com as estratégias organizacionais, melhor o amparo a tomada de decisão (Richard *et al.*, 2009).

Apesar de permitir que a estratégia e o próprio desempenho da organização sejam acompanhados, os sistemas de medição de desempenho, assim como a contabilidade gerencial, não fazem parte do cotidiano de todas as micro e pequenas empresas (Ylä-Kujala, 2023). Devido a recursos financeiros limitados, tecnologia adequada e pessoal qualificado para operacionalizá-los, limitam o uso e o alcance das potencialidades que poderiam ser oferecidas pelos sistemas. Além disso, no processo de implementação desses sistemas alguns investimentos necessários não são possíveis a realidade dessas MPEs. Resultando em uma aplicação ineficaz ou incompleta (Bushe, 2019; Mabesele, 2020).

A falta de conhecimento especializado sobre como adaptar os sistemas de medição às necessidades específicas das MPEs pode dificultar sua adoção e eficácia (Diabate *et al.*, 2019; Mabesele, 2020). Resultando em uma baixa percepção sobre valor agregado que esses sistemas podem oferecer ao negócio e aumento da complexidade. Além disso, a resistência a mudanças e inovação podem também ser barreiras significativas a implementação desses sistemas (Rajagopaul *et al.*, 2020).

Apesar desses desafios, os sistemas de medição de desempenho podem oferecer importante suporte as MPEs, pois permitem a definição de objetivos e metas, avaliação do progresso e uma tomada de decisão mais estratégica. Proporcionando uma melhor competitividade, crescimento e sobrevivência (Molemi & Takawira, 2024). É possível, portanto, que os sistemas de medição de desempenho possam contribuir para a melhoria dos resultados das micro e pequenas empresas, que, segundo o SEBRAE (2023), enfrentam grandes desafios relacionados à mortalidade: cerca de 23% das MPEs brasileiras encerram suas atividades nos primeiros dois anos de operação, número que pode chegar a aproximadamente 50% até o quinto ano.

Mesmo com essa realidade, estudos empíricos sobre medição de desempenho que considere os desafios enfrentados por essas organizações, ainda não tem a devida atenção da comunidade acadêmica (Ylä-Kujala, 2022). Todavia, essas organizações segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), 2023, foram responsáveis por

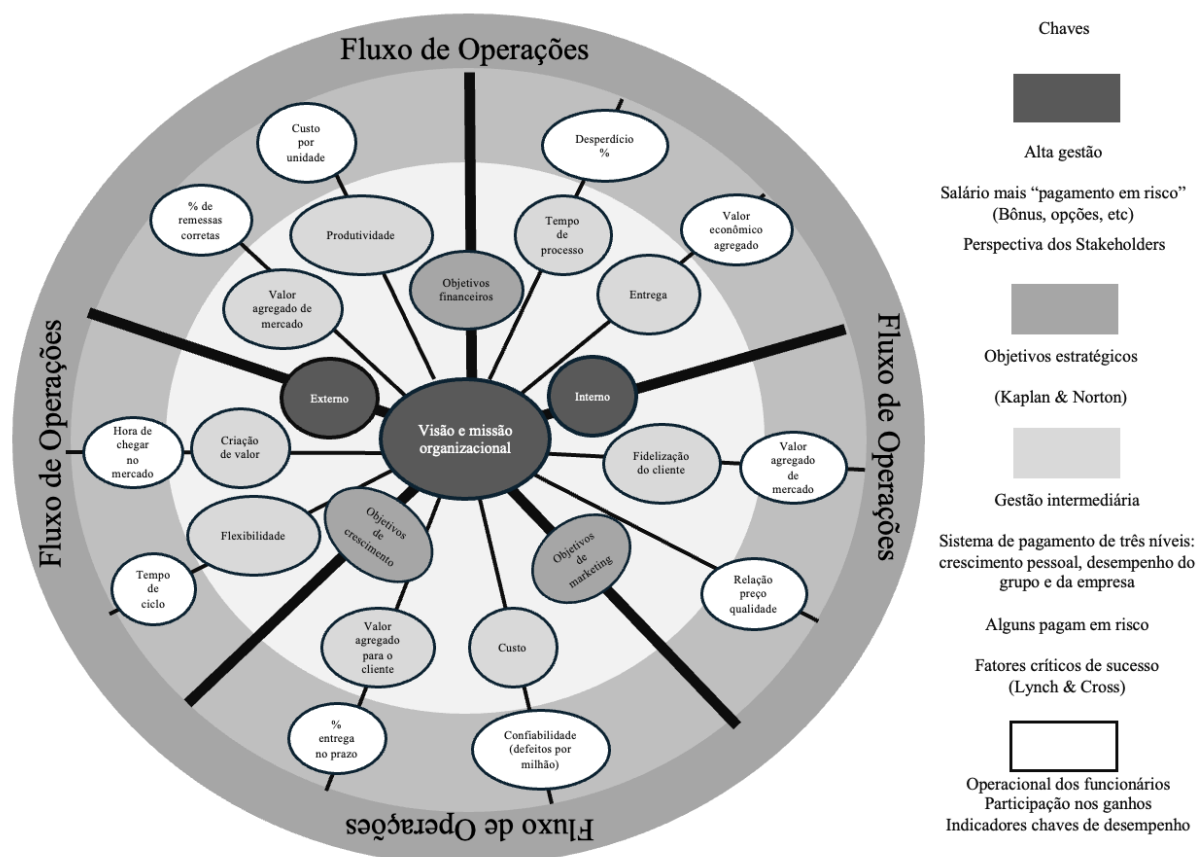
criar em torno de 710 mil vagas de trabalho. Contribuindo economicamente com 30% do Produto Interno Bruto- PIB (SEBRAE, 2023), sendo então necessários estudos que apoiem suas demandas gerenciais.

Este estudo busca então contribuir com o desenvolvimento de estratégias, compreensão do ambiente organizacional e desenvolvimento do modelo de medição de desempenho, *performance wheel*, para uma microempresa. Para que sirva como modelo para aplicação em outras empresas e para superar desafios próprios dos sistemas de medição de desempenho quanto a adaptabilidade para MPEs. O tópico posterior discute essas escolhas.

2.2 Modelo de avaliação de desempenho *performance wheel*

O *framework performance wheel* foi criada por Watts e McNair-Connolly (2012) através das identificações das fraquezas nos modelos anteriores de mensurações de desempenho, como o *Balanced Scorecard* e o *Performance Prism*, propondo uma abordagem mais adaptável a todas e quaisquer empresas (Silva & Callado, 2020). O novo modelo de mensuração sugere uma agregação dos modelos anteriores em um único modelo, que seja capaz de unificar modelos complexos, possibilitando uma adaptação para a realidade de diversas empresas. No qual, métricas *top-down* e *bottom-up*, conecte os tomadores de decisão e funcionários responsáveis pela execução do serviço/produto, auxiliando a superar possíveis deficiências e integram perspectivas internas e externas. (Awadallah, 2015).

O modelo proposto consegue demonstrar de forma clara os componentes que o constituem, e enfatizar a visão, missão e estratégia das organizações, juntamente com os seus principais indicadores e fatores críticos de sucesso (McNair & Watts, 2010). A proposta do modelo de mensuração de desempenho de Watts e McNair-Connolly (2012) integra perspectivas tradicionais e modernas de controle, combinando perspectivas dos diversos *stakeholders* das organizações e trazendo um maior diferencial para as organizações (*locus* de controle) com incentivos considerados úteis para promover o desempenho sustentável da organização.

**Figura 1** *Performance Wheel*

Fonte: Adaptado de McNair e Watts (2010).

Através da capacidade de integrar diversos modelos, a *performance wheel* consegue identificar as fragilidades de cada modelo e proporcionar soluções para cada um deles, se tornando, como a literatura propõe, um modelo mais abrangente (Mohammed *et al.*, 2020). Conforme Figura 1, com seu modelo completo, é possível a incorporação de métricas internas e externas, incluindo aspectos financeiros e não-financeiros, todas alinhadas a missão e visão definida pela empresa.

Em um primeiro momento, o desenho da *performance wheel* pode parecer um pouco complexo (Figura 1), mas devido a flexibilidade adaptativa, ele pode ser facilmente ajustado e fragmentado pelas organizações, sendo considerado eficaz tanto para grandes quanto para pequenas entidades (McNair & Watts 2010, Awadallah, 2015). Quando disposta de uma forma diferente, visualiza-se os principais componentes da *performance wheel*, com linhas capazes de discorrer sobre as medições incorporadas em cada nível, como é possível visualizar na Figura 2.

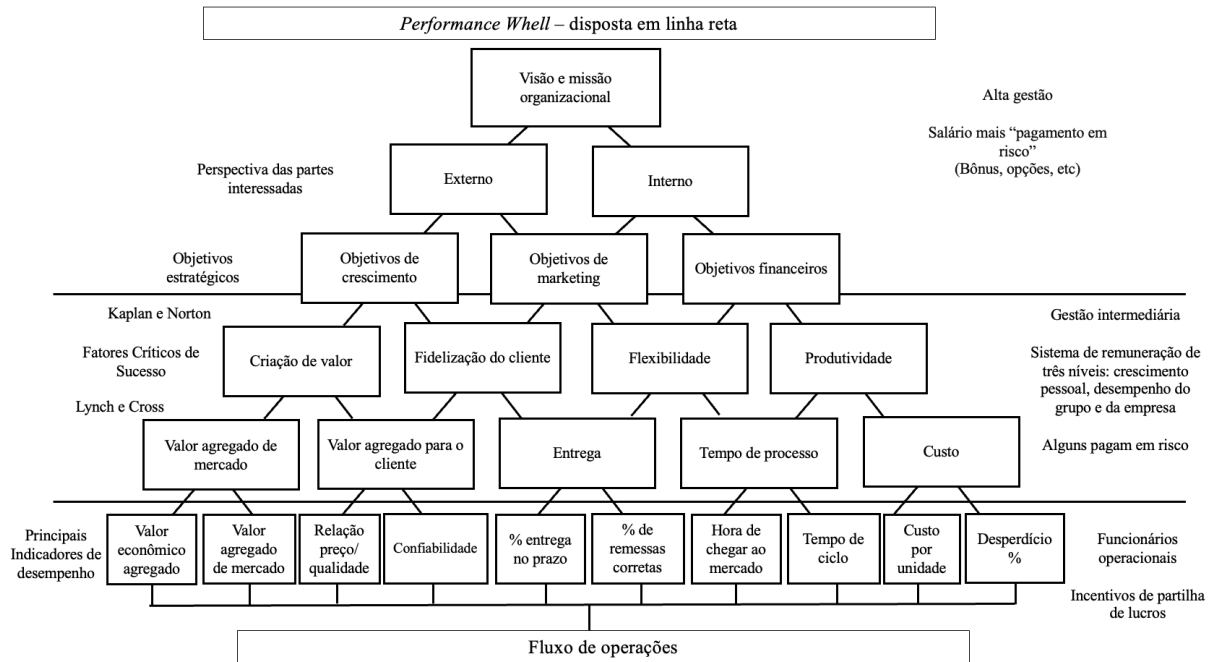


Figura 2 Performance wheel colocada em linha reta

Fonte: adaptado de McNair e Watts (2010).

Pelo mapa das operações da *performance wheel*, proposto por McNair e Watts, tem-se a visão, missão e valores das organizações, seguido das perspectivas dos *stakeholders*, internos e externos, objetivos estratégicos, contemplando os objetivos de crescimento, objetivos de marketing e objetivos financeiros (Figura 1 e 2). Essa estrutura direciona ou faz emergir os indicadores de performance de cada dimensão. Além disso, fica evidente como as métricas e dimensões se conectam, possibilitando uma maior compreensão e considerações lógicas entre elas e até mesmo, relações de causa e efeito.

Através do mapeamento, vê-se os fatores críticos de sucesso propostos, que seriam, criação de valor, fidelização de clientes, flexibilidade e produtividade, e um nível abaixo, valor agregado de mercado, valor agregado ao cliente, entrega, tempo de processamento e custo (Figura 2). Com relação aos indicadores chave de desempenho, temos o valor econômico adicionado, valor agregado de mercado, relação preço/qualidade, confiabilidade, porcentagem de entrega no prazo, porcentagem de remessas corretas, hora de comercializar, tempo do ciclo, custo por unidade e porcentagem de desperdícios.

A *performance wheel* é uma combinação de métodos testados, que dá ênfase nos fatores críticos de sucesso e nos *Key Performance Indicators* (KPIs), ou seja, indicadores chave de desempenho. Para Awadallah (2015) os principais KPIs contemplam as métricas consideradas necessárias para medir a eficácia das empresas, sendo capazes de auxiliar a empresa a definir as metas e determinar os objetivos dos seus negócios. Os KPIs, indicadores chaves, são capazes de acompanhar e medir o progresso das metas organizacionais.

Os KPIs, auxiliam os gestores a definir, de forma clara, os seus objetivos empresariais, proporcionando ferramentas para que a alta gestão molde suas operações, fornecendo ainda, meios para que seja utilizado os sistemas de incentivos de compartilhamento de ganhos, que tem se mostrado um poderoso aliado na motivação do desempenho operacional nas organizações (McNair & Watts 2010). Prey (2016) no seu estudo identificou que é muito

importante para uma empresa vincular os KPIs aos seus resultados e definir os *links* certos, para apoiar a execução da estratégia.

Uma vantagem, considerada por Silva e Callado (2020) é que o desenvolvimento da *performance wheel* não ocorreu do zero, pois é decorrente de parte dos sistemas de medição, tomando como base mais de meio século de pesquisas acadêmicas e dedicação profissional de pessoas distintas que discorriam sobre o assunto.

Desta forma, a *performance wheel* consegue fornecer, para diversas entidades, um modelo de gerenciamento de desempenho considerado abrangente, que foi produzido com base na correção dos pontos fracos dos modelos anteriores a ele, podendo ser adaptável à maioria das organizações e conduzido com base nas suas necessidades (Watts & McNair-Connolly, 2012). Com um referenciamento baseado em garantir que as dimensões técnicas e funcionais de um serviço sejam aprimoradas com o propósito de atingir os melhores níveis possíveis desse serviço (Richardson & Grant Robinson, 1986).

Neste contexto, para aplicação em pequenas empresas o nível médio de gerenciamento é retirado, considerando que no contexto dessas empresas, na maioria das vezes, ele não existe. Desta forma, a *framework* é simplificada e possibilita a aplicação nessas empresas. Conforme Figura 3.

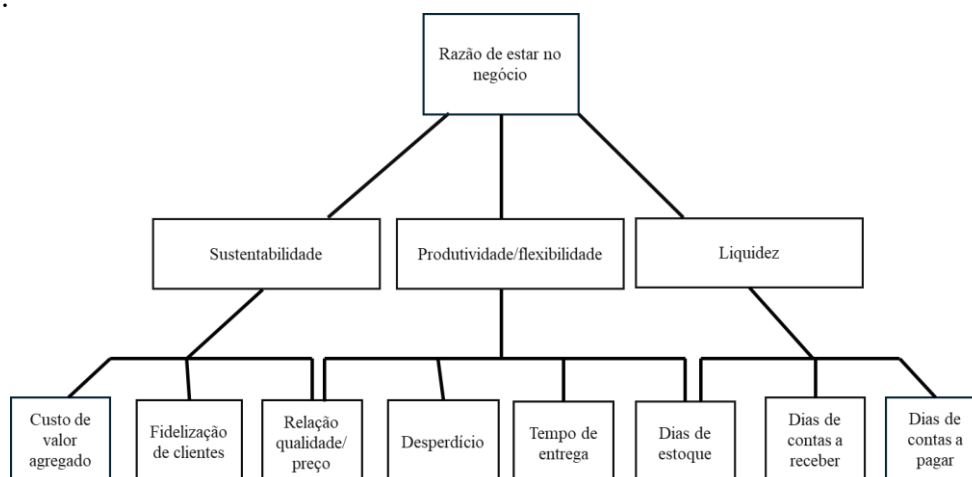


Figura 3 *Performance wheel* para pequenas empresas

Fonte: adaptado de Watts e McNair-Connolly (2012).

Conforme a figura 3 o modelo é simplificado para que possibilite sua aplicação em empresas de pequeno porte, mantendo as dimensões sustentabilidade, processos e liquidez, ligadas a missão, visão e estratégia que geram os indicadores de desempenho. Nesse ponto, não é necessário grandes investimentos, pois, os indicadores utilizados nas três dimensões são vinculados aos objetivos da empresa e não derivam de uma padronização. A estrutura utilizada por este estudo é o modelo simplificado indicado para micro e pequenas empresas.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Estratégia e método da pesquisa

Este estudo se caracteriza como descritivo, uma vez que a pesquisa descritiva busca descrever ou retratar um fenômeno ou situação particular por meio da coleta e análise de dados. A abordagem adotada é qualitativa, pois atende ao objetivo proposto de compreender a complexidade do tema em profundidade, levando em consideração a subjetividade envolvida.

Além disso, permite a identificação de *insights* e significados relevantes sobre a mensuração de desempenho (Sampieri, Collado & Lucio, 2013), possibilitando que aspectos novos possam ser abordados e posteriormente investigados.

O estudo de caso foi adotado devido ao seu caráter exaustivo, que possibilita a análise detalhada de um ou mais objetos, permitindo ao pesquisador um conhecimento aprofundado e abrangente (Yin, 2010). O foco em uma única entidade viabilizou um exame minucioso e uma análise aprofundada dos dados.

Para coleta dos dados, foram utilizadas a entrevista semiestruturada e o grupo focal. A entrevista semiestruturada, por sua flexibilidade, possibilita que aspectos não previstos na teoria ou no planejamento do roteiro possam emergir durante a investigação. O grupo focal, por sua vez, permite captar diferentes percepções sobre os contextos sociais e o fenômeno avaliado (Tanaka & Melo, 2004).

A unidade de análise da pesquisa foi uma empresa de pequeno porte (microempresa), com 6 funcionários, classificada como fabricante de móveis e outros materiais, de acordo com o código e descrição da atividade econômica principal. A empresa está localizada no município de Esperança, Paraíba, e foi fundada no ano de 2022. Seu foco é a fabricação de móveis para ambientes planejados, além da prestação de serviços de design de móveis, montagem e instalação. A principal matéria-prima utilizada é o MDF (*Medium Density Fiberboard*), adquiridas de fornecedores locais. A composição societária da empresa conta com dois sócios, enquanto sua linha de produção é composta por quatro funcionários.

A escolha do caso está relacionada a fatores como o ciclo de vida da organização, considerando que há uma relação entre a fase do ciclo de vida da empresa e a adoção de práticas gerenciais, incluindo a adoção de sistemas de medição de desempenho. Especificamente, na fase de crescimento, busca-se a formalização desses sistemas para oferecer suporte ao crescimento (Moore & Yven, 2001; Silvola, 2008; Da cunha *et al.*, 2013; Philyppis Junior, 2021). Nesta perspectiva, a empresa selecionada encontra-se na fase do ciclo de crescimento, e embora seus sócios utilizem alguns indicadores, isso ocorre de maneira não estruturada.

Os participantes desse estudo são os dois sócios da empresa, considerando que são os principais tomadores de decisão. A seleção dos entrevistados justifica-se pelo fato de os sócios assumirem a gestão da empresa de maneira estratégica e tácita, sendo os responsáveis por definir o futuro da empresa. Desta forma, eles também são os principais interessados e indicados para estabelecer a forma de mensuração de desempenho e os indicadores adequados. O Tabela 1 mostra o perfil dos sócios.

Tabela 1

Composição societária

Sócios	Formação	Atividades desenvolvidas
Sócio I	Marceneiro	Produção dos móveis e administração da produção
Sócio II	Engenheiro civil	Elaboração de projetos e administração

Fonte: dados da pesquisa.

O Sócio I é responsável pela produção, incluindo a compra de matérias-primas, o acompanhamento de todo o processo produtivo e a entrega dos produtos. O Sócio II dedica-se à elaboração dos projetos e à organização administrativa da empresa, desempenhando atividades como orçamento, gestão da agenda de entregas, elaboração do preço final, elaboração de planilhas de custo, entre outras. Desta forma, a pesquisa permite captar tanto a percepção da produção quanto da administração da empresa, possibilitando a integração dessas duas visões para uma mensuração de desempenho mais precisa e abrangente.

Para a análise dos dados, foi realizada uma triangulação metodológica. O conceito de triangulação se refere ao uso de múltiplos métodos para compreender um fenômeno com maior precisão (Patton, 1999). Além disso, a triangulação contribui para a robustez da metodologia, pois valida as informações coletadas por meio de diferentes fontes. As estratégias utilizadas na triangulação estão apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2

Procedimentos de triangulação de dados

Procedimentos de coleta de dados	Principais dados coletados	Procedimento de análise dos dados	de Triangulação
Entrevista	Durante a entrevista foram coletados dados sobre a história, estrutura e gestão da organização. Conforme protocolo de pesquisa.	Para análise dos dados as entrevistas foram transcritas na integralidade possibilitando a busca de padrões, com base na literatura, mas também perspectivas emergentes, que possibilitassem estruturar o modelo de medição de desempenho	Foi realizada observação e análise de documentos internos, como as planilhas de orçamento, custos e despesas fornecidos.
Grupo focal	Durante o grupo focal foi apresentado um material aos participantes esclarecendo a visão, missão de empresas e indicadores utilizados	Foi realizado notas durante o grupo focal, que posteriormente foram analisadas, buscando compreender o contexto em que as definições de missão e visão foram feitas, assim como os indicadores chave.	Trabalhos do grupo focal, contexto da empresa apresentado nas entrevistas e indicadores utilizados nas planilhas disponibilizadas.
Observação	Observação durante a realização das entrevistas e do grupo focal.	Foram analisadas as perspectivas dos sócios em relação a discordâncias sobre os aspectos abordados para medição de desempenho.	Entrevista e análise de documentos internos.
Análise de documentos internos	Analisaram-se as planilhas utilizadas para gestão das operações e dos projetos.	Análise das demandas e perspectivas da mensuração de desempenho x planilhas e indicadores utilizados.	Entrevista, grupo focal e observação em reunião.

Fonte: dados da pesquisa.

A triangulação permitiu então compreender o contexto e perspectivas da empresa, ao que se refere os aspectos de produção e de contato com os clientes. Além disso, permitiu que os indicadores necessários fossem identificados, por meio de várias fontes, buscando uma maior assertividade quanto a medição do desempenho e acompanhamento da estratégia.

3.2 Coleta e tratamento dos dados

A entrevista aplicada foi a semiestruturada, pois permite ao pesquisador conduzir as perguntas de acordo com as necessidades do estudo, favorecendo uma compreensão mais aprofundada do contexto e a exploração das questões norteadoras (Santos, Kienen & Castiñeira, 2015). Como técnica de análise, utilizou-se a análise do discurso, permitindo uma interpretação

mais ampla do material coletado, buscando compreender o texto para além do que foi explicitamente dito, de modo a compreender significados subjacentes. Isso é necessário para definir a estrutura da *performance wheel* (Michel, 2015). No caso desse estudo, que busca construir um modelo de medição de desempenho, a flexibilidade proporcionada pela entrevista semiestruturada possibilita o aprofundamento de determinados tópicos. Isso contribui para a adequação dos itens da *Performance Wheel*, uma vez que as reflexões emergentes durante a entrevista permitem ajustes mais alinhados à realidade da empresa analisada.

A entrevista teve duração de 40 minutos, enquanto o grupo focal a elaboração do modelo teve aproximadamente duas horas de duração. Durante esses momentos, foram realizadas anotações sobre a entonação de voz dos entrevistados e a forma como expressavam suas ideias. De acordo com Dempsey, Gatti, Grinnell e Cats-Baril (1997), as anotações oriundas da observação permitem descrever o que se está sendo visto, ouvido e sentido; compreender o contexto e as unidades de observação, perceber fatos, (significados, emoções, interações e reações) e registrar dados sobre sentimentos e sensações do próprio pesquisador. No contexto desse estudo, essas anotações auxiliaram na compreensão da dinâmica da empresa e contribuíram para a realização do grupo focal oficina voltado ao desenvolvimento da *performance wheel*.

Os documentos foram solicitados à empresa, incluindo aqueles relacionados à formalização, bem como o modelo de contrato, as planilhas de custos, as planilhas de projetos, entre outros. O objetivo foi confrontar as informações e avaliar o material existente para a gestão da empresa. Durante a primeira entrevista, os objetivos e as contribuições do estudo foram apresentados e discutidos com os participantes, garantindo que a construção realizada no grupo focal estivesse alinhada às necessidades da empresa. Após essa etapa, foram fornecidas orientações e, solicitou-se a gravação da entrevista para facilitar a transcrição das respostas. Posteriormente, foi requerida a assinatura no termo de consentimento.

Na etapa, “Compreensão de Contexto” (Tabela 2), foram realizadas perguntas sobre dificuldades do negócio, os processos internos e a função de cada sócio da empresa. O objetivo foi compreender o contexto organizacional, suas contingências e seus controles gerenciais. de modo que, ao final, a formulação da *Performance Wheel* estivesse o mais alinhada possível à realidade da empresa.

O grupo focal (Tabela 2) foi realizado com todos os participantes. Para isso, foram utilizados materiais de apoio sobre desempenho, missão, visão, estratégia e indicadores, além da interação pesquisador e participantes, para estruturar a *framework*. O protocolo de pesquisa utilizado na entrevista e no grupo focal, contendo os objetivos, a fonte de dados e as perguntas norteadoras fundamentadas na teoria da *performance wheel*, é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Eixos de informações relevantes

Protocolo	Objetivos	Fonte de dados	Abordagem e referencias
Entrevista Compreensão do contexto	Objetivos da empresa	Entrevista	McNair e Watts (2010) Q.1 Qual o objetivo da empresa?
	Compreensão das atividades desenvolvidas	Documentos + Entrevista	McNair e Watts (2010) Q.2 Relate um pouco sobre as atividades desenvolvidas Reunião de documentos como: CNPJ, planilhas, contratos
	Compreensão das dificuldades	Entrevista + documentos	McNair e Watts (2010)

Grupo focal	Mensuração de desempenho	Entrevista + documentos	Q.3 Quais as principais dificuldades para gerir o negócio? McNair e Watts (2010) Q.4 Quais as necessidades para medir esse desempenho?
	Aspectos da missão empresarial	Oficina	McNair e Watts (2010) Apresentação de material sobre o que é missão e exemplos
	Definição da missão	Oficina	McNair e Watts (2010) Definição de palavras chaves e escrita da missão da empresa
	Aspectos da visão	Oficina	McNair e Watts (2010) Apresentação de material sobre o que é visão e exemplos
	Definição da visão	Oficina	McNair e Watts (2010) Definição de palavras chaves e escrita da visão da empresa
	Aspectos da estratégia	Oficina	Porter (2004) Definição de estratégia segundo Porter
	Definição da estratégia	Oficina	Porter (2004) Definição do alinhamento estratégico
	Levantamento de indicadores	Oficina + documentos	Silva e Callado (2020) Apresentação de um <i>check-list</i> de indicadores
	Definição de indicadores	Oficina	McNair e Watts (2010) Indicadores definidos conforme o estudo
	Implantação		

Fonte: dados da pesquisa.

Após a realização da entrevista e do grupo focal, as gravações foram transcritas, e o material da oficina foi analisado, incluindo as anotações dos pesquisadores e participantes, as gravações, as definições estabelecidas e os indicadores emergentes. A partir dessa análise, foi possível construir o *framework* baseado na *Performance Wheel* para a empresa, identificando as categorias de análise do discurso.

O processo de codificação incluiu uma leitura preliminar dos dados, a codificação dos itens, o agrupamento em categorias e a interpretação das informações. As categorias foram definidas com o objetivo de estruturar a *Performance Wheel* de forma adequada à realidade da empresa. Como resultado, as categorias identificadas estão apresentadas na **Tabela 3**.

Tabela 3

Códigos da pesquisa

Código	Descrição	Exemplo
Objetivos empresariais	Aspectos presentes no discurso que demonstram os objetivos que a empresa quer alcançar	“espero que daqui a alguns anos a empresa seja reconhecida como referência de qualidade” (Sócio I).
Dificuldades	Discurso que demonstrem dificuldades de avaliar aspectos de desempenho	“muitas vezes o orçamento do custo sai errado” (Sócio I).
Atributos da missão	Aspectos que demonstrem elementos que remetem a visão da empresa	“precisamos sempre inovar” (Sócio II).
Atributos da visão	Aspectos de demonstrem onde a empresa pretende chegar	“quero ser lembrado como uma referência para projetados” (Sócio II).

Estratégia	Aspectos que demonstrem qual estratégia empresarial a empresa segue	“quando fazemos o orçamento e fica muito alto o valor para o cliente, e ele pede diminuição do preço é feito, mas as trocas têm limite, não gostamos de reduzir demais a qualidade” (Sócio II).
Indicadores	Aspectos que demonstrem a necessidade e interesse de indicadores de desempenho	“as vezes acontece atraso nas entregas” (Sócio I).

Fonte: dados da pesquisa.

A codificação das entrevistas e observações permitiu a compreensão de aspectos relevantes da empresa e de seu contexto, viabilizando a proposição dos indicadores que estruturam a *Performance Wheel* da organização. Os resultados são apresentados no próximo tópico.

4 Resultados e Análises

4.1 Compreensão do contexto empresarial

O primeiro momento da entrevista teve como propósito explicar que o objetivo do estudo era criar um modelo baseado na *performance wheel* para medição de desempenho. A primeira pergunta da entrevista, buscou identificar, na percepção de cada sócio, a principal dificuldade na gestão do negócio. O Sócio I respondeu que, em sua visão, o maior desafio é a gestão do tempo. O pesquisador solicitou que ele explicasse como o tempo se tornava um problema, e o sócio relatou, conforme trecho abaixo.

“Muitas vezes, quando recebo um projeto, estimo um número X de dias para concluí-lo, mas acabo não conseguindo. Isso acontece porque a execução é mais complexa do que o esperado ou porque a montagem no local apresenta problemas, como paredes fora de esquadro, exigindo pequenos ajustes para que as peças fiquem bem posicionadas. Tudo isso atrasa o cronograma e impacta o custo” (Sócio I).

Nesse contexto, percebe-se que certas externalidades no processo de montagem prolongam o tempo necessário para a finalização do projeto. Além disso, há desafios nos processos produtivos, uma vez que o tempo estimado para a fabricação das peças muitas vezes é subestimado. Como consequência, a agenda de produção e entregas não é cumprida. Para uma empresa nova no mercado, que ainda busca se consolidar, esse fator se torna um problema significativo, pois uma das principais exigências dos clientes é o cumprimento dos prazos estabelecidos. Dessa forma, o atendimento aos prazos está diretamente relacionado tanto à satisfação do cliente quanto ao controle de custos.

Além disso, observou-se uma divergência entre os sócios quanto à organização da agenda. O Sócio I, responsável pela produção, destacou que a inserção de pequenos projetos, encaixados pelo Sócio II, dificulta ainda mais o cumprimento do cronograma. Na análise do discurso, identificou-se como categoria relevante a dificuldade na estimativa de tempo para a entrega dos produtos. Esse aspecto evidencia a necessidade de indicadores que monitorem a gestão do tempo, uma vez que esse fator impacta diretamente a satisfação dos clientes.

Para o Sócio II, as principais dificuldades estão relacionadas ao processo criativo na elaboração dos projetos. Segundo ele, quando um cliente solicita o desenvolvimento de um ambiente, a criação do projeto, considerando as exigências do cliente, as funcionalidades e a

estética, é um processo demorado e desafiador. Ele reconhece que essa dificuldade impacta o cumprimento da agenda e, embora os atrasos na entrega ao cliente não sejam frequentes, a falta de um projeto finalizado em tempo hábil compromete a produção. Como consequência, ocorre uma estimativa imprecisa para a conclusão do projeto, o que pode gerar custos adicionais não previstos.

O Sócio II também ressalta que o relacionamento com os clientes é um fator crítico que pode gerar atrasos e perdas de tempo. Por exemplo, há casos em que os clientes solicitam um projeto, pedem diversas alterações e, ao final, não fecham o contrato. O Sócio I concorda com essa visão, destacando que algumas solicitações excessivas de modificações no projeto acabam atrasando o início da produção.

Diante da menção aos desafios nos relacionamentos, o pesquisador questionou sobre outros aspectos, como a relação com fornecedores e funcionários. O Sócio I afirmou que o relacionamento com os fornecedores é tranquilo e que não há atrasos nas entregas. Da mesma forma, a relação com os funcionários, que atuam na produção e montagem, não apresenta problemas significativos.

Ainda em relação aos desafios do negócio, o Sócio I enfatiza as dificuldades relacionadas ao frete tanto da matéria-prima quanto da entrega dos móveis. Segundo ele, a matéria-prima (*MDF*) é adquirida do fornecedor, mas o transporte fica sob responsabilidade da empresa compradora. Da mesma forma, a entrega dos projetos finalizados aos clientes é um encargo da própria empresa. Esses dois fretes, além de representarem um custo adicional, geram uma dependência de terceiros, o que, na visão dos sócios, contribui para atrasos no processo.

Para melhorar esse aspecto, os sócios têm como objetivo investir na compra de um veículo próprio para realizar os transportes. No entanto, atualmente, a empresa não dispõe de linha de crédito nem de capital suficiente para esse investimento. Apesar disso, ambos afirmam que desejam organizar a empresa para atingir esse objetivo. Nesse ponto, observa-se uma divergência de opiniões: enquanto o Sócio I demonstra relutância em contrair empréstimos ou financiamentos, o Sócio II se mostra mais aberto a essa possibilidade.

A análise do discurso evidencia que falta de financiamento e de estrutura para o desenvolvimento do negócio tem prejudicado as operações, tornando-se, assim, mais um desafio. Isso destaca a necessidade de aprimorar a estrutura relacionada aos fretes como um objetivo empresarial. Neste contexto, a dificuldade de acesso a recursos é um ponto crítico para pequenas empresas (Dias *et al.*, 2023), evidenciando a necessidade de indicadores que possibilitem um planejamento financeiro para alcançar essas melhorias.

No que se refere à medição de desempenho, foi explicado aos entrevistados que medir o desempenho significa garantir que os processos funcionem bem, de modo a obter bons resultados e atingir os objetivos. Nesse momento, o Sócio I, cede mais espaço para que o Sócio II responda, adotando uma postura de escuta atenta e complementando as respostas. O sócio II afirmou que era necessário captar mais clientes e que um fator prejudicial a essa captação era a falta de marketing. Segundo ele:

“é necessário captar mais clientes, mas não fazemos propaganda em nível suficiente. Manter o cliente não é uma preocupação, mas a satisfação é, por isso oferecemos reparos e serviços adicionais sem cobrar, no pós-venda” (Sócio II).

Os sócios explicam que fidelização não é um foco, pois os projetos de ambientes são duráveis a longo prazo e, desta forma, não há recorrência de pedidos de um mesmo cliente. No entanto, a satisfação dos clientes tem gerado novos contratos. Por isso, preocupam-se em cumprir o prazo combinado e, em caso de necessidade, oferecer um serviço de pós-venda,

realizando pequenos reparos, mesmo que a causa do problema não seja uma responsabilidade direta da empresa. Por exemplo, alguns móveis podem precisar de ajustes posteriores em portas devido a nivelamento do piso ou das paredes. Isso é realizado sem custo para o cliente.

A análise do discurso revela um foco na produção e menor atenção à captação, divulgação e gestão de aspectos da gerenciais. Esses fatores se enquadram na categoria de dificuldades e indicam a necessidade de acompanhar indicadores relacionados a clientes e orçamentos. Neste aspecto, também se observa um desalinhamento entre a gestão e a produção, evidenciado por divergências em relação ao tempo de entrega e ao orçamento. Isso demonstra a necessidade de métricas que integrem esses objetivos, conforme apontam Silva e Callado (2020). No entanto, é fundamental considerar a complexidade da produção e as dificuldades enfrentadas pela empresa. Conforme apontam Hristov *et al.* (2024) e Oladimeji *et al.* (2021) sobre os desafios de acompanhar aspectos operacionais.

Aspectos relacionados à qualidade do produto também são fatores primordiais para a satisfação do cliente. Esse aspecto foi apontado pelos entrevistados como um critério importante para os clientes, mas também como um foco da empresa, enquadrando-se como um de seus objetivos de longo prazo: melhorar continuamente a qualidade oferecida. Com o objetivo de compreender melhor esses critérios de qualidade e a forma como os custos dos projetos eram gerenciados, foi discutido com os participantes, como os custos eram levantados e como o valor final do projeto era calculado. O sócio I destacou que o projeto de interiores não é cobrado do cliente; ele é oferecido gratuitamente porque isso facilita a negociação, já que agrada ao cliente e a visualização do ambiente favorece o fechamento do contrato, conforme afirma o Sócio 1: “O projeto não é cobrado, pois, com isso, satisfazemos o cliente. Além disso, o cliente só recebe o projeto se fechar o contrato. O projeto é mostrado pessoalmente e impresso”.

Sobre o orçamento apresentado ao cliente, os sócios enfatizam que a escolha de cada material, cor do MDF e funcionalidades, impacta no valor final do projeto. Após a finalização e aprovação pelo cliente, é realizado o levantamento dos custos de cada material, aos quais são adicionados os custos de fabricação. Conforme expressa o Sócio I nos trechos a seguir:

“A partir de cada material escolhido pelo cliente, fazemos o levantamento do valor de cada item: matéria-prima (as cores do MDF impactam no valor), frete, tempo de produção, tempo de mão de obra dos funcionários e ferramentas (que são necessárias para a montagem), além de custos com energia, aluguel, água e gasolina. Depois disso, multiplico o valor total por 1,7, que representa o que ganharíamos além dos custos. Às vezes, adiciono valores extras para cobrir possíveis custos adicionais” (Sócio I).

Questionados sobre como o tempo da mão-de-obra do funcionário é medido, os sócios relataram que o cálculo é feito da seguinte maneira: os dias que o funcionário dedica à produção do projeto são multiplicados pelo valor da hora paga. O tempo do sócio no processo produtivo não é considerado. Com relação aos contratos, no momento da assinatura, o cliente paga 60% do valor, podendo optar pelo pagamento via cartão de crédito, em até 12 vezes, ou à vista. Neste contexto, observa-se que muitos custos são desconsiderados, como o valor e o tempo gastos na elaboração do projeto de interiores, custos de mão-de-obra, entre outros. Além disso, não se percebe, na fala ou nas planilhas usadas pelos sócios, um cálculo estruturado, com uma metodologia adequada para as estimativas dos custos e lucros.

Os sócios apresentaram algumas planilhas de *Excel* utilizadas para o orçamento, fluxo de caixa e levantamento de custos. Para levantamento de custos, percebe-se que a organização é feita por período (dia, semana e mês) e que os custos acompanhados por essa planilha não contemplam aspectos da produção, como valores de mão-de-obra e matéria prima. Esses são os

DESPESAS	Dia	Semana	mês				Equipamentos a pagar	Valor- mês	Valor Total	Saldo Devedor
Aluguel	R\$ 12,50	R\$ 62,50	R\$ 250,00				Esquadrejadeira	R\$ 500,00		R\$ 5.000,00
Energia elétrica	R\$ 5,00	R\$ 25,00	R\$ 100,00				Éxaltor de pó	R\$ 360,00	R\$ 3.600,00	
Água	R\$ 1,20	R\$ 6,00	R\$ 24,00							
Combustível	R\$ 20,00	R\$ 100,00	R\$ 400,00							
Alimentação	R\$ 3,50	R\$ 17,50	R\$ 70,00							
MATERIAL DE LIMPEZA	R\$ 2,50	R\$ 12,50	R\$ 50,00							
Pró-Labore	R\$ 100,00	R\$ 500,00	R\$ 2.000,00							
Funcionario 01	R\$ 50,00	R\$ 250,00	R\$ 1.000,00							
Funcionario 02	R\$ -	R\$ -	R\$ -							
Depreciação	R\$ 15,00	R\$ 75,00	R\$ 300,00							
Indipelnacia	R\$ 43,00	R\$ 215,00	R\$ 860,00							
Total Despesas:	R\$ 252,70	R\$ 1.263,50	R\$ 5.054,00							

Fonte: *Arquivo da empresa, 2024.*

Neste sentido, evidencia-se pelo discurso que esses fatores devem ser considerados na *framework performance wheel* proposto, levando em conta as limitações relacionadas aos sistemas de mensuração, ao tempo dos sócios para levantar dados e acompanhar indicadores, além das restrições de custo inerentes ao detalhamento dessas informações. Um exemplo disso é o acompanhamento dos estoques, que precisa ser aprimorado, mas deve-se considerar a relação custo x benefício ao desenvolver um indicador adequado, conforme enfatiza Ge *et al.* (2023).

Quando questionados sobre as dificuldades para alcançar esses objetivos, eles responderam que a sazonalidade na captação de clientes é um problema para manter a receita. Além disso, o levantamento de custos é feito com foco excessivo no projeto em si, deixando de considerar, em algumas ocasiões, os custos fixos e possíveis custos extras. Esse fator dificulta a geração de caixa para investimentos e a manutenção do capital de giro, uma vez que cálculos equivocados podem resultar em um retorno menor do que o esperado. Esses aspectos revelam

dificuldades comuns a micro e pequenas empresas, nas quais uma gestão deficiente impacta diretamente o resultado financeiro (SEBRAE, 2024).

Para assegurar as relações com os clientes, a empresa opta por um contrato detalhado, especificando todos os itens a serem entregues. O modelo de contrato apresenta as partes envolvidas e descreve minuciosamente os materiais e itens contratados. Na Figura 5, exemplifica-se um contrato com um cliente que solicitou armários e outros móveis para dois quartos, uma sala e uma cozinha. O contrato especifica desde a quantidade de itens até os modelos de portas, puxadores e demais detalhes solicitados pelo cliente, além do prazo de entrega.

Também são definidos o valor total a ser pago e as condições de pagamento, conforme mencionado pelos sócios: 60% no momento da assinatura do contrato e o restante na entrega e montagem. O contrato também prevê que, em caso de desistência, o cliente será obrigado a pagar o valor total. Conforme relatado nas entrevistas, a empresa não possui condições financeiras para arcar com os custos decorrentes de cancelamentos (Figura 6).

1. DOS SERVIÇOS: A MARCENARIA obriga-se a:	
-Realizar a fabricação, montagem e entrega dos seguintes serviços, listados abaixo conforme projeto enviado pelo cliente em PDF, em anexo.	
Quantidade	QUARTOS
2 uni.	PORTAS DE CORRER EM ALUMÍNIO PRETO E VIDRO REFLECTA, PUXADORES TIPO ABA SLIM NA COR PRETO. (191 cm x 65cm)
2 uni.	PORTAS DE CORRER EM ALUMÍNIO PRETO E VIDRO REFLECTA, PUXADORES TIPO ABA SLIM NA COR PRETO. (222 cm x 79 cm)
2 uni	CABECEIRA ESTOFADA (QUEEN)
1 uni	CABECEIRA ESTOFADA (CASAL)
Quantidade	SALA ESTAR
1 uni	DIVISÓRIA EM MDF 15 MM CUMARU RAIZ - DURATEX. RIPAS FIXADAS NO PISO E NO TETO, ANGULADAS EM 45º, DISTANCIADAS EM 20cm. (287 cm x 232 cm x 12 cm)
Quantidade	COZINHA
1 uni	ARMÁRIO EM MDF 15 MM NA COR AURORA MATT EM COR SEMELHANTE AO EXISTENTE COM PORTA PANO DE PRATO E PORTA TEMPEROS
1 uni	PAINEL RIPADO MDF 15 MM NA COR AURORA MATT NA COR SEMELHANTE AO EXISTENTE, COM PORTA DE GIRO EMBUTIDA, PUXADOR LINEAR NA COR PRETA (232cm x 132 cm)
Prazo de entrega: 20 dias a parti da assinatura deste contrato.	

Figura 5 Detalhamento dos itens presentes no contrato

Fonte: Arquivo da empresa, 2024.

2. DEVERES DO CLIENTE:**2.1 O cliente compromete-se a:**

- Pagar pelos serviços acima a quantia total de **R\$ 10.880,00** (dez mil e oitocentos e oitenta reais)
- Forma de pagamento:

A vista; 60% na assinatura deste contrato (R\$ 6.528,00),
40% na entrega e montagem dos móveis. (R\$ 4.352,00).

2.2. DAS MULTAS EM CASO DE DESCUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES ACIMA: O cliente está sujeito às seguintes obrigações em caso de atraso no pagamento:

- ☐ Se atrasou parcelas antes e móveis não foram entregues: o prazo da entrega dos móveis fica prorrogado tantos dias quantos forem os dias do atraso;
- ☐ Se atrasou pagamentos após a entrega dos móveis: o CLIENTE ficará sujeito à multa de 2%, juros de 1% ao mês, correção monetária pelo maior índice em vigor no Brasil, custas e honorários de cobrança, estes arbitrados em 20% do valor total devido.
- ☐ Se desistir do negócio: o cliente deverá pagar os prejuízos causados, ou (a critério da MARCENARIA), pagar a totalidade do preço e retirar os móveis contratados.

Figura 6 Detalhamento das obrigações do cliente

Fonte: Arquivo empresa, 2024.

A triangulação dos dados das entrevistas, dos documentos fornecidos e das observações realizadas pelo pesquisador indicou as dificuldades da empresa, possibilitou a compreensão do seu mercado de atuação e evidenciou possíveis indicadores que podem auxiliar na melhor gestão de suas atividades. Além disso, foi possível perceber que a empresa busca uma consolidação no mercado e uma maior estabilidade financeira, de modo que isso se reflita em um capital de giro mais adequado, permitindo a realização de investimentos de maneira sustentável.

4.2 Grupo focal para elaboração da *performance wheel*

4.2.1 Missão, visão e estratégia empresarial

Conforme estrutura proposta por McNair e Watts (2010), a primeira etapa para estruturar a *performance wheel* é definir missão e a visão da empresa. Quando questionados sobre a existência de uma missão formalmente estabelecida, para a empresa os participantes do grupo focal afirmaram que não havia uma definição clara. Para auxiliar nesse processo, foi apresentado um material explicativo sobre o conceito de missão empresarial, incluindo exemplos de missões de empresas renomadas, como Coca-Cola, Google, Disney e Apple, com o objetivo de facilitar a compreensão e inspirar a formulação da missão da empresa. Também foi explicado que a missão deve ser operacionalizada, ou seja, compartilhada com todos os membros da organização, servindo como um direcionamento para as ações e possibilitando o estabelecimento de estratégias para seu alcance.

Durante a exposição, os participantes foram convidados a escrever palavras-chave que pudessem contribuir para a formulação da missão da empresa. Além disso, foi esclarecido como a missão se aplicava ao modelo que estava sendo desenvolvido. Em seguida, foi concedido um tempo para que pudessem consultar o material e anotar frases e palavras que considerassem relevantes para a definição da missão. Após esse momento de reflexão, as conclusões do grupo foram discutidas junto ao pesquisador, e a missão da empresa foi estruturada. As palavras-chave elencadas foram: sonho, satisfação do cliente, reputação, diferenciação, inovação, qualidade e consolidação.

A missão definida foi: Projetar ambientes com conforto e qualidade para realizar os sonhos das pessoas de maneira inovadora.

Para os participantes, inovação foi a palavra mais importante para definir a missão. Conforme exposto pelo Sócio II: “a inovação é importante porque outros profissionais, como arquitetos, engenheiros e etc., gostam de inovar e precisamos acompanhar as demandas”. Inovar é um desafio para empresas desse porte, considerando as limitações de custos e de recursos físicos, tecnológicos, humanos e financeiros (Aires, Arruda, Paiva & Souza, 2024) além da resistência a mudanças (Vieira, Moura & Gatto, 2024). Desta forma, diante da percepção dos participantes, o sistema de medição de desempenho deve incluir indicadores que permitam acompanhar e estimular a inovação.

Os participantes foram novamente questionados sobre a existência de uma visão para empresa e afirmaram que não possuíam uma definição clara. Assim, foi explicado que a visão corresponde à imagem projetada do que a empresa deseja ser no futuro. Para facilitar a compreensão, foi apresentado um material contendo a visão de empresas como: Apple, Coca-Cola, Disney, Mercedes-Benz etc. Da mesma maneira, foi concedido um tempo para que os participantes pudessem anotar as palavras-chave e discutir quais elementos deveriam compor a visão da empresa. Posteriormente, com o auxílio do pesquisador, a visão foi estruturada. As palavras-chave elencadas foram: ser referência na região, qualidade, prazo de entrega, inovação.

A visão definida foi: Ser referência em satisfação, entrega no prazo e inovação.

Durante esse processo, o Sócio II coordenou a elaboração da missão e da visão, expondo os motivos das escolhas realizadas. Além disso, buscou confrontar informações com o pesquisador e relatar as necessidades da empresa. Enquanto isso, o Sócio I, enfatizou aspectos relacionados aos processos de elaboração e explicou como eles ocorrem. Essa perspectiva demonstra uma preocupação em satisfazer os clientes e garantir a entrega no prazo, sinalizando que indicadores devem acompanhar esses aspectos.

A terceira etapa do grupo focal teve como objetivo a definição e a consolidação da estratégia da empresa, utilizando a abordagem de Porter. Segundo Porter (2004), existem três estratégias genéricas que permitem que uma empresa supere seus concorrentes e ganhe mercado: liderança em custos, diferenciação e enfoque. A liderança em custos baseia-se na redução de gastos por meio de baixo custo de produção, eficiência dos processos, controle rígido e investimentos assertivos que possibilitem maiores retornos. A diferenciação consiste em oferecer ao mercado produtos com características distintas, diferenciando-os dos concorrentes. Enfoque envolve a concentração da empresa em um nicho de mercado, grupo de clientes, segmento ou linha de produtos específica.

Esse material foi apresentado e discutido com os entrevistados. As três percepções foram explicadas de forma acessível para facilitar a compreensão sobre o conceito de estratégia e definir qual delas a empresa seguia. Diante disso, o Sócio II afirmou: “O MDF utilizado visa atender essa diferenciação, assim como outros componentes.” Já o Sócio I complementou: “O acabamento realizado também visa diferenciar o produto.” Além disso, explicaram que há um limite determinado pela qualidade para a redução do valor do orçamento inicial, conforme o trecho a seguir.

“Quando fazemos o orçamento e o valor fica muito alto para o cliente, e ele solicita uma redução de preço, fazemos ajustes, mas com limites. Não gostamos de reduzir demais a

qualidade. Então, sugerimos mudanças na cor do material ou em aspectos dos acessórios, para que a qualidade do produto não seja comprometida” (Sócio II). “Reduzimos funções e sofisticação, mas nunca a qualidade mínima. Sempre mantemos, por exemplo, o uso do MDF e não reduzimos a qualidade final” (Sócio I).

Desta forma, conclui-se que a estratégia é voltada para diferenciação, alinhando-se à sua missão, que valoriza conforto, qualidade e inovação, e à sua visão, que busca a satisfação do cliente e o reconhecimento da diferenciação do produto e serviço oferecidos. Com o alinhamento da missão, visão e estratégia, torna-se possível determinar os indicadores voltados para as dimensões de sustentabilidade, processos e liquidez, conforme proposto pela *Performance Wheel* para microempresas.

Após essa etapa, foi apresentado o modelo simplificado da *Performance Wheel*, explicando as dimensões de sustentabilidade, processos e financeiro. Destacou-se que as reflexões realizadas até então precisavam ser traduzidas em métricas mensuráveis, deixando claro que os indicadores escolhidos deveriam ser relevantes e acompanháveis. Também foi apresentada uma lista com indicadores de diversas dimensões, para que os participantes pudessem refletir sobre quais seriam necessários e se algum da lista seria oportuno para a empresa.

Os indicadores citados foram: **Dias de ciclo financeiro, Lucro, Levantamento de custos robusto (necessidade), Margem de contribuição, Reputação e indicação (marketing), Tempo de trabalho do funcionário, Contas em dia, Controle de estoque, Tempo de entrega, e Aprimoramento de funcionários.** Ao final do grupo focal, o Sócio II desenhou uma estrutura dos indicadores que considerava mais relevantes, levando em conta todo o contexto apresentado.

4.3 Estrutura para implementação

A estrutura provisória para implementação estabeleceu a missão e a visão da empresa, e, a partir delas, foram levantados alguns indicadores. Nesse momento, os indicadores identificados na entrevista foram confrontados com as planilhas e documentos já utilizados pela empresa, que foram disponibilizados aos pesquisadores. Os principais documentos analisados foram planilhas do Excel, utilizadas para medir custos, receitas, margem de contribuição e organização dos processos. Essas planilhas foram obtidas na internet e seguiam um modelo padrão destinado a empresas de movelaria. No entanto, os sócios relataram dificuldades tanto no preenchimento quanto na compreensão do que deveria ser feito e de como os indicadores deveriam ser calculados. A Figura 7 apresenta o *layout* da planilha de orçamento.

Além disso, a empresa utilizava uma planilha de levantamento de custos em conjunto com a de orçamento (Figura 8). Entretanto, assim como ocorreu com a planilha da Figura 6, os entrevistados relataram dificuldade em identificar e mensurar os custos corretamente. No entanto, ao longo do debate sobre os indicadores e a estrutura para análise de custos, alinhado à proposta da pesquisa, foi possível selecionar indicadores relevantes e definir a forma adequada de mensuração para cada um deles.

ORÇAMENTO				FORMA DE RECEBIMENTO	
CLIENTE:	JOSÉ DA SILVA		AMBIENTES:	DORMITÓRIO	
LOCAL:	CONDOMÍNIO MONTE CARLO		DATA FECHAMENTO:	01/01/2020	
ORÇAMENTO Nº:	001/2020		DATA ENTREGA / FATURA:	01/01/2020	
QUANTOS DIAS PRECISO P/ FAZER O SERVIÇO?	DESPESA DA MARCENARIA	DATA PAGTO.	IMPOSTOS	DATA PAGAMENTO	
1,0	R\$ 0,05	01/01/20	1,0%	01/01/20	
TAMANHO DO SERVIÇO (m²)	VALOR DO SERVIÇO (m²)		COMISSÃO MARCENEIRO	DATA PAGTO.	Nº PARCELAS
1,0	R\$ 2,00		1,0%	01/01/20	1
CUSTO TOTAL DE MATERIAL (R\$)	DATA PAGTO.	Nº PARCELAS	RT - ARQUITETO	DATA PAGTO.	Nº PARCELAS
R\$ 1,00	01/01/20	3	1,0%	01/01/20	1
LUCRO DA MARCENARIA			VALOR TOTAL DO SERVIÇO		
44,73%	R\$ 0,89		R\$ 2,00		
TOTAL			TOTAL		
Cheque Nº 001			01/01/20		
Cheque Nº 002			02/01/20		
Cheque Nº 003			03/01/20		
Cheque Nº 004			04/01/20		
Cheque Nº 005			05/01/20		
Cheque Nº 006			06/01/20		
Cheque Nº 007			07/01/20		
Cheque Nº 008					
Cheque Nº 009					
Cheque Nº 010					
Cheque Nº 011					
Cheque Nº 012					

Figura 7 Planilha de orçamento usada pela empresa

Fonte: Arquivo da empresa, 2024

A	B	C	D
1	CUSTO FIXO		
2	DESPESAS	VALOR	DESPESAS
3	Alimentação		Salário Dono - Pró Labore
4	Aluguel		Segurança
5	Assistência médica		Seguros
6	Combustível		Telefone
7	Contabilidade		Uniformes
8	Depreciação		Vale refeição
9	Despesas financeiras		Vale transporte
10	Encargos		Viagens
11	Energia elétrica		13º salário
12	Férias		Outros
13	Folha de pagamento		
14	Frete		
15	Inadimplência		
16	IPTU		
17	Manutenção		
18	Material de consumo		
19	Perdas de estoque		
20	TOTAL DESPESAS		
21			

Figura 8 Planilha de custos usada pela empresa

Fonte: Arquivo da empresa, 2024

A integração das informações obtidas por meio das entrevistas, da oficina e da análise dos documentos serviu como base para a seleção dos indicadores. Na dimensão sustentabilidade, foram estabelecidos os seguintes indicadores: satisfação do cliente, marketing e contas a pagar. A metodologia de mensuração desses indicadores está apresentada na Tabela 4.

Tabela 4

Indicadores de sustentabilidade

Sustentabilidade	Fonte de dados	Responsável	Avaliação
Satisfação do cliente	Questionário remoto	Sócio II	Verificar relacionamento e experiência com o cliente
Marketing	Redes sociais e parcerias	A definir	Número de pessoas que fecharam contrato a partir do marketing
Contas a pagar	Controle de contas	Sócio II	Contas pagas dentro do vencimento

Fonte: dados da pesquisa.

O indicador satisfação do cliente tem como objetivo a melhoria do relacionamento com o consumidor. Para sua mensuração, recomenda-se a aplicação de um questionário estruturado, contendo perguntas objetivas sobre atendimento, entrega e qualidade do serviço prestado. Esse questionário deve ser disponibilizado ao cliente após a conclusão do projeto, permitindo uma avaliação posterior da experiência. A análise desse indicador deve considerar o cruzamento das respostas obtidas com a experiência observada ao longo do contrato. Além disso, os sócios devem refletir sobre aspectos que facilitaram o processo de trabalho, como materiais utilizados para auxiliar na compreensão do pedido e metodologias que otimizaram a elaboração do projeto, a fim de padronizar boas práticas e reduzir o tempo gasto nessa etapa. Outro ponto relevante é a avaliação da probabilidade de recomendação do serviço pelo cliente. Esse indicador possui uma natureza qualitativa e subjetiva, funcionando como um sinalizador da percepção dos clientes, sem a necessidade de um resultado quantitativo específico.

Dentre as perspectivas analisadas na satisfação do cliente, podem-se considerar os três aspectos propostos por Horazy (2023): tempo de espera para um orçamento completo, assistência e contatos pós-venda e forma de negociação dos projetos. Esses fatores abrangem o relacionamento e a experiência do cliente, elementos centrais para a satisfação do consumidor. Alinhado a esse estudo, recomenda-se a manutenção da oferta de projetos visuais, que permitem ao cliente visualizar o resultado do ambiente. Essa estratégia tem se mostrado um fator determinante para a satisfação do cliente.

Um estudo realizado por Amarilla (2023), envolvendo 52 microempreendedores e 50 clientes, demonstrou que as microempresas, em geral, não possuem conhecimentos técnicos sobre a aplicação do mix de marketing e não estabelecem políticas de preços adaptadas à situação econômica, o que acarreta dificuldades na gestão do negócio. No entanto, o uso de promoções e estratégias criativas por meio das redes sociais tem se mostrado eficaz para ampliar a visibilidade e a competitividade das microempresas.

Atualmente, a empresa analisada realiza suas ações de marketing exclusivamente por meio do Instagram. No entanto, sugere-se a formação de parcerias com influenciadores locais, que podem promover a marca a um custo reduzido e alcançar um número maior de potenciais clientes. Essa estratégia visa ampliar o alcance da divulgação, reduzindo a variação na receita e promovendo maior estabilidade financeira. Esse indicador é particularmente relevante para microempresas, uma vez que grande parte delas não aplica estratégias de marketing de forma estruturada e eficaz.

Com relação às contas a pagar, recomenda-se registrá-las em planilhas organizadas, contendo valores, datas de vencimento e sinalizadores para alertas de prazos. Esse controle permite não apenas verificar o cumprimento das obrigações financeiras, mas também identificar a necessidade de prazos mais longos e acompanhar a composição dessas despesas. Esse indicador representa uma métrica fundamental para monitorar o capital de giro, o fluxo de caixa e a solvência da empresa, contribuindo para uma gestão financeira mais eficiente e estratégica.

Tabela 5

Indicadores de processo

Processo	Fonte de dados	Responsável	Avaliação
Controle de estoque - Quantidade de peças cortadas; - Aproveitamento de material;	Medição via planilhas	Sócio I	Redução de desperdícios e melhorias da produção

Lead time por ordem de fabricação -Dias para fechar o contrato; -Dias para entrega do projeto; - Índice de retrabalho; - Eficiência dos cortes;	Medição planilhas	via	Sócios	Estimativas para que seja possível cumprimento de prazos
Tempo de montagem -Eficiência da montagem; - Retrabalho; -Quebras na montagem	Medição planilhas	via	Sócio I	Estimativas para que seja possível cumprimento de prazos
Horas de mão de obra - Fabricação; -Montagem	Medição planilhas	via	Sócio I	Avaliado junto com indicadores financeiros para estimação do custo

Fonte: dados da pesquisa.

Os indicadores de processo são os mais desafiadores de serem estabelecidos, exigindo testes de aplicabilidade e medição (Tabela 5). No que se refere ao controle de estoques, os indicadores selecionados têm como objetivo mensurar o volume de estoques de produtos em elaboração e o estoque de materiais, incluindo matéria-prima e sobras. Esses indicadores estão alinhados com o estudo de Griss, Bueno e Soares (2023), que analisou uma movelaria e concluiu que indicadores de processo, especialmente o controle de estoque, são fundamentais para aprimorar o processo produtivo e otimizar o desempenho da empresa.

Os indicadores de tempo são, além de essenciais, complexos. O indicador tempo de entrega do projeto deve considerar três etapas: dias para fechamento do contrato, dias para elaboração do projeto e dias para produção. No que se refere à produção, retrabalho e eficiência dos cortes emergem como fatores críticos, uma vez que os sócios relatam limitações na máquina de corte. Em casos de erros, torna-se necessário retrabalhar peças, impactando diretamente o tempo e o custo do projeto. Esses indicadores também foram utilizados no estudo de Griss *et al.* (2023), com recomendação de medição por meio de planilhas. A proposta é que a estimativa do tempo de produção sirva, futuramente, como base para prever prazos e custos com maior precisão, visto que o tempo influencia diretamente o custo final do projeto.

O tempo de montagem deve considerar os dias necessários para a instalação completa do projeto na residência do cliente. Nesse contexto, é essencial avaliar a eficiência da montagem, comparando dias estimados versus dias efetivamente utilizados. Além disso, deve-se analisar se houve necessidade de retrabalho para ajustes de peças e se ocorreram quebras durante a montagem. Esses fatores impactam diretamente o prazo de entrega, a satisfação do cliente e o custo final do projeto, uma vez que a mão de obra é remunerada por dia trabalhado, e os desperdícios e retrabalhos são de responsabilidade da empresa.

Por fim, em estreita relação com as estimativas de custo, deve-se realizar o levantamento do tempo da mão de obra empregada na produção e na montagem. Recomenda-se calcular esse indicador multiplicando o valor da hora pelas horas trabalhadas, integrando-o ao custo total do produto. Além de contribuir para uma precificação mais precisa, esse indicador pode sinalizar oportunidades de melhoria para agilizar o projeto. Sua análise deve ser feita em conjunto com a satisfação do cliente, permitindo um ajuste estratégico para otimização dos processos.

Tabela 6
Indicadores financeiro

Liquidez	Fonte de dados	Responsável	Avaliação
Margem de contribuição	Valor do projeto – custos	Sócios	A contribuição de cada projeto para avaliar adequação com os custos e o mercado
Lucro	Receita – custos + despesas	Sócio II	Verificar se a empresa tem lucro
Dias de ciclo financeiro	Dias do ciclo operacional – prazo de pagamento	Sócio II	Levantar a necessidade de capital de giro

Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, os indicadores financeiros (Tabela 6) selecionados foram: margem de contribuição, lucro e dias de ciclo financeiro. A margem de contribuição é um indicador fundamental, pois a empresa trabalha com projetos personalizados, e compreender quanto cada projeto contribui para o lucro é essencial para a sustentabilidade do negócio. O lucro é um indicador financeiro padrão, que possibilita estimar, por exemplo, quando será viável realizar investimentos, como a aquisição de um veículo para a empresa. Já o indicador dias de ciclo financeiro permite calcular a demanda de capital de giro necessária para manter a empresa em operação, garantindo um melhor controle sobre os recursos financeiros.

A *framework* desenvolvida para essa empresa está apresentada na Figura 9. Com esse modelo, o próximo passo será testar a efetividade dos indicadores e avaliar se a aplicação da *performance wheel* contribui para a melhoria do desempenho organizacional.

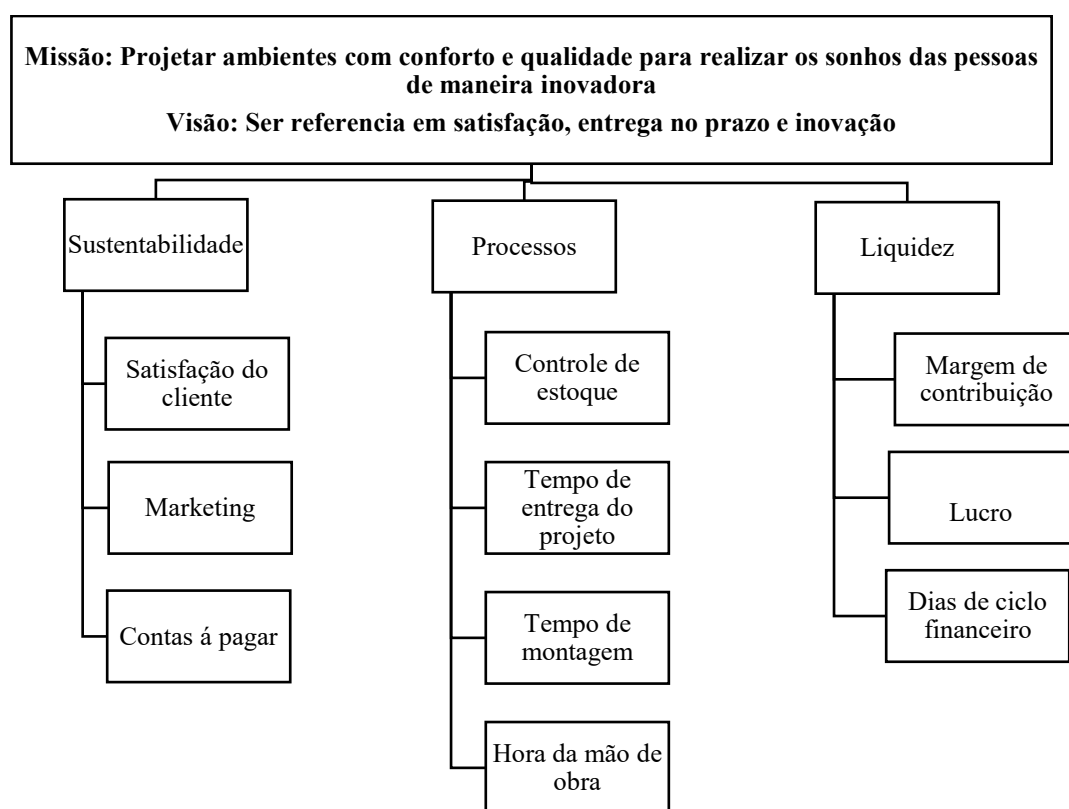


Figura 9 *Framework performance wheel - empresa de móveis*

Fonte: dados da pesquisa.

Na dimensão da sustentabilidade os indicadores estão ligados à reputação e à viabilidade do negócio a longo prazo. O equilíbrio entre satisfação do cliente e marketing pode impulsionar as vendas, enquanto um bom controle de contas a pagar evita problemas financeiros. Na dimensão processos o foco está em otimizar operações. Um controle de estoque eficaz evita custos desnecessários, enquanto tempos de entrega e montagem menores melhoram a experiência do cliente. A gestão da mão de obra impacta diretamente a eficiência dos processos. No tocante a liquidez, uma margem de contribuição saudável garante que as vendas cubram custos operacionais, enquanto um ciclo financeiro curto reduz a necessidade de capital de giro.

O *framework* apresentado permite um alinhamento estratégico, considerando as dimensões operacionais, financeira e de mercado. A interação entre as três áreas possibilita uma gestão integrada, onde melhorias em processos impactam a satisfação do cliente e a liquidez da empresa. Um aspecto que não foi definido no framework foi indicadores ligados a inovação, considerando limitações que a empresa enfrenta em sua fase de crescimento, ligados a recursos, disponibilidade de sistemas de mensuração e mão de obra.

5 Considerações Finais

As microempresas enfrentam desafios comuns, como a falta de acesso a recursos e investimentos em maquinários e *softwares* de gestão, o que compromete a eficiência administrativa. No entanto, as soluções para essas dificuldades variam conforme o mercado de atuação, o perfil dos sócios e a estratégia adotada pela empresa. No caso analisado neste estudo, tais dificuldades também foram evidenciadas, mas as soluções identificadas por meio do processo de mensuração do desempenho estão alinhadas à estratégia de diferenciação da empresa e às suas perspectivas de mercado.

Nesse contexto, a estrutura de medição de desempenho *Performance Wheel*, ao integrar as dimensões sustentabilidade, processos e financeira, permite que indicadores estratégicos sejam vinculados à missão e visão da empresa, possibilitando um monitoramento mais eficaz. Além disso, sua estrutura simplificada facilita a visualização integrada do desempenho, contribuindo para uma gestão mais coesa e para a rápida identificação de problemas.

No caso da movelaria estudada, a *Performance Wheel* permite avaliar tanto a reputação quanto a viabilidade da empresa. Os indicadores de satisfação do cliente, marketing e contas a pagar auxiliam na análise da capacidade da empresa de gerar receitas e cumprir suas obrigações, ou seja, de manter sua sustentabilidade a longo prazo. Já os indicadores de processos ajudam a identificar possíveis problemas, custos e necessidades de correção. O controle de estoque, por exemplo, possibilita um acompanhamento preciso da matéria-prima disponível, evitando desperdícios e custos adicionais. Além disso, os indicadores de tempo de entrega e tempo de montagem estão diretamente relacionados à satisfação do cliente e à capacidade da empresa de planejar seu ciclo operacional.

A dimensão financeira, representada pelos indicadores margem de contribuição, lucro e dias de ciclo financeiro, permite análises essenciais, como a lucratividade dos projetos, o lucro líquido da empresa e o tempo necessário para a geração de recursos financeiros. Com essas informações, a empresa pode planejar investimentos e calcular sua necessidade de capital de giro de maneira mais eficiente.

Dessa forma, este estudo demonstra como o modelo *Performance Wheel* pode ser aplicado a microempresas, potencializando suas capacidades e auxiliando na superação de desafios específicos. Uma medição de desempenho eficiente pode contribuir para reduzir a

mortalidade de micro e pequenas empresas, promover um crescimento sustentável e minimizar as dificuldades mais comuns enfrentadas por esse perfil empresarial.

Como limitações, este estudo destaca a dificuldade de definir metodologias viáveis para a medição de certos indicadores. Por exemplo, devido à ausência de *softwares*, aspectos como inovação não puderam ser mensurados diretamente. Além disso, o modelo não foi avaliado após sua implementação, o que seria essencial para validar sua aceitação e eficácia nessas empresas. Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de testes pós-implementação do modelo, a fim de ampliar as discussões e validar a estrutura proposta.

Referências

- Amarilla, M. M. A. (2023). Estrategias de marketing mix aplicadas por las microempresas del rubro de belleza, en la ciudad de Pilar, año 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 11202–11217. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4193.
- Aires, J. D. M., Arruda, E. H., Paiva, E. R. V. da C., & Sousa, J. V. de O. (2024). Revisão sistemática da literatura sobre barreiras à inovação em pequenas e médias empresas de 2012 a 2022. *Perspectivas Contemporâneas*, 19(1), 1–27. <https://doi.org/10.54372/pc.2024.v19.3705>.
- Awadallah, E. (2015). New Performance Measurement Models and Management Control Systems: A Critique of the Literature. *Proceedings of 4th European Business Research Conference*. <https://www.europeanbusinessresearchconference.com>
- Barakat, S. R., & Wada, E.K. (2021). Stakeholder theory in the hospitality field: insights drawn from a systematic literature review. *Hospitality & Society*, 11(2), 183–207. https://doi.org/10.1386/hosp_00031_1
- Bubeck, S. K., & Lunardi, M. A. (2024). Análise de Estudos Sobre Sistemas de Medição de Desempenho na Área de Negócios, Gestão e Contabilidade. *RC&C. Revista De Contabilidade E Controladoria*, 16(2). <https://doi.org/10.5380/rcc.v16i2.89877>
- Bushe, B. (2019). The causes and impact of business failure among small to micro and medium enterprises in South Africa. *Africa's public service delivery and performance review*, 7(1), 1-26.44. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v7i1.210>
- Cabral, J. R., Horz, V., & Lunardi, M. A. (2024). Sistema de medição de desempenho habilitante: Efeito na motivação, nas atitudes gerenciais e no desempenho gerencial. *Estudios Gerenciales*, 40, 258–270. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6436>

Da Cunha, P. R., Klann, R. C., & Lavarda, C. E. F. (2013). Ciclo de vida organizacional e controle gerencial: Uma análise dos artigos em periódicos internacionais de contabilidade. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 3(3), 170–186.

Dempsey, S. J., Gatti, J. F., Grinnell, D. J., & Cats-Baril, W. L. (1997). The use of strategic performance variables as leading indicators in financial analyst's forecasts. *Available at SSRN* 2346.

Diabate, A., Allate, B. M., Wei, D., & Yu, L. (2019). Do firm and entrepreneur characteristics play a role in SMEs' sustainable growth in a middle-income economy like Côte d'Ivoire?. *Sustainability*, 11(6), 1557. <https://doi.org/10.3390/su11061557>

Dias, D. T. de Á., Tartarotti, L., Tondolo, V. A. G., & De Toni, D. (2023). Revisão sistemática da literatura sobre desempenho organizacional em pequenas empresas e identificação de construtos emergentes. *Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)*, 17(3), 32-50. <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2023v17n3p3250>

Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.002>

Ekantika. (n.d.). *Estudo revela desafios críticos na implementação de estratégias empresariais*. Recuperado em 9 fevereiro, 2025, de <https://www.abralog.com.br/noticias/estudo-revela-desafios-criticos-na-implementacao-de-estrategias-empresariais/>

Folan, P., & 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>

Ge, J., Sigsgaard, K.V., Andersen, B.S., Mortensen, N.H., Agergaard, J.K., & Hansen, K.B. (2024). An adaptable end-to-end maintenance performance diagnostic framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(2), 732–753. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2022-0071>

Griss, P. H. da R., Bueno, S. A., & Soares, V. (2023). Proposta de implantação de indicadores de desempenho em uma indústria moveleira catarinense. *Anais da Engenharia de Produção*, 4(1), 1–15. <https://uceff.edu.br/anais/index.php/engprod/article/view/576>.

Horazy, M. (2023). Análise da satisfação dos clientes da marcenaria Conti móveis sob medida. *TCC de Graduação*, Universidade Federal de Santa Maria. <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/32801>.

Hristov, I., Cristofaro, M., Camilli, R., & Leoni, L. (2024). A system dynamics approach to the balanced scorecard: a review and dynamic strategy map for operations management. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(4), 705-743.

<https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2022-0069>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, January/February.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1).

Kruger, S. D., Menegon, R., Dalla Porta, C., & Zanin, A. (2022). Estágio evolutivo da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas. *Ágora: Revista de Divulgação Científica*, 27, 117–137. <https://doi.org/10.24302/agora.v27.4281>

Lima, A. L. C. de, Almeida, S. R. de, Maciel, E. T. P., & Callado, A. A. C. (2023). Mensuração de desempenho: construção da framework performance wheel para pequenas empresas. *Escritos Contábeis y de Administración*, 14(2), 56-74. <https://doi.org/10.52292/j.eca.2023.4454>

Mabesele, L. A. (2020). An integrated framework for performance measurement in small and medium enterprises: the case of Cape Metropole, South Africa (*Doctoral dissertation*). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10500/27565>

McNair, C. J., & Watts, E. W. (2010). The performance wheel and the small business pyramid: The next generation of performance scorecards. *Global Accounting and Organizational Change Research Conference*, 2-21. <https://ro.uow.edu.au/commpapers/1522/>

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.

Mohammed, Y. N., Salman, W. H., Mohammed, B. H., & Flayyih, H. H. (2020). The Role of Balanced Scorecard in the Integration of Management Control System and the Strategy of Economic Unity. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. *www.ijicc.net*, 13(7).

Molemi, M. T, and Takawira, O. (2024). Implementation of Performance Management Systems in Small Medium and Micro Enterprises. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 10 (2), 97-112. <https://doi.org/10.26710/jafee.v10i2.2869>

- Moore, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4–5), 351–389. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00040-4)
- Oladimeji, O., Cross, J., & Keathley-Herring, H. (2021). System dynamics applications in performance measurement research: Progress and challenges. *Management Decision*, 59(6), 1181–1208. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2019-1596>
- Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426–432. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.004>
- Patton, M.Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Sciences Research*, 34, 1189–1208. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089059/>
- Philyppis Junior, N. J. (2022). Ciclo de vida organizacional e evolução dos instrumentos de controle gerencial: Proposição de modelo de análise para empresas de serviços. *IX Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP)*. Recuperado em: <https://submissao.singep.org.br/9singep/proceedings/arquivos/81.pdf>
- Porter, M. E. (2004). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prey, P. (2016). Analyzing Trends In Performance Measurement To Support Strategy Execution. http://193.170.124.18/bitstream/123456789/737/1/130_253_Prey_FullPaper_en_Final.pdf
- Rajagopaul, A., Magwentshu, N., & Kalidas, S. (2020). How South African SMMEs can survive and thrive post COVID-19. Providing the right support to enable SMMEs growth now and beyond the crisis. <https://www.smallbusinessinstitute.co.za/wp-content/uploads/2019/02/McKinsey-How-SMEs-can-survive-and-thrive-post-COVID-19-McKinsey.pdf>
- Ribeiro, H. C. M. (2024). Balanced Scorecard: 30 anos de sua produção científica à luz da análise de redes sociais. *Gestão & Regionalidade*, 40, e20248637. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248637>

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

Richardson, B.A. & Grant Robinson, C. (1986). The Impact of Internal Marketing on Customer Service in a Retail Bank. *International Journal of Bank Marketing*, 4(5), 3-30. <https://doi.org/10.1108/eb010791>.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, M. Del P. B. (2013). Metodologia de Pesquisa. McGrawHill. 624.

Santos, P. A. Dos., Kienen, N., & Castiñeira, M. I. (2015). Metodologia da pesquisa social: da proposição de um problema à redação e apresentação do relatório. São Paulo: Atlas. 304.

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe,51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD>

Silva, D. R. R. da, & 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*, 10(2). <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A2%3A23110178/detailv2?bquery=IS%202237-9991%20AND%20VI%2010%20AND%20IP%202%20AND%20DT%202020&page=1&sid=ebsco:ocu:record>

Silvola, H. (2008). Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(1), 27-47. <https://doi.org/10.1108/11766090810856769>

Tanaka, O. Y., & Melo, C. (2004). Reflexões sobre a avaliação em serviços de saúde e a adoção das abordagens qualitativa e quantitativa. *Pesquisa qualitativa de serviços de saúde*.

Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>

Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2018). Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial: Revisão Integrativa da Literatura para Superar as Dificuldades de Aplicação Prática da Avaliação de Desempenho na Gestão Organizacional. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21 (3), 339-360. [10.21714/1984-3925_2018v21n3a3](https://doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n3a3)

Vieira, R. S. G., Moura, G. L., & Gatto, M. F. (2024). Tradition and innovation: The resistance to change of small family retail businesses. *Lumen et Virtus*, 15(38), 1022–1036. <https://doi.org/10.56238/levv15n38-065>.

Wakiru, J.M., Pintelon, L., Muchiri, P., & Chemweno, P. (2022). A comparative analysis of maintenance strategies and data application in asset performance management for both developed and developing countries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 39(4), 961–983. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2022-0071>

Watts, T., & McNair-Connolly, C. J. (2012). New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 226–241. <https://doi.org/10.1108/09675421211281308>

Yin, R. K. (2. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

Ylä-Kujala, A., Kouhia-Kuusisto, K., Ikäheimonen, T., Laine, T. & Kärri, T. (2023). Management accounting adoption in small businesses: interfaces with challenges and performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(6), 46-69. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2022-0100>