



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress


7 a 9 de setembro



Estruturação de um sistema de medição de desempenho em uma micro empresa do município de João Pessoa: Performance Wheel

Leonardo Luiz Lopes Filho
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
E-mail: leolopes@contabilizepb.com.br

Antônio André Cunha Callado
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
E-mail: andrecallado@yahoo.com.br

Resumo

As micro e pequenas empresas representam uma base para a sustentação da economia brasileira, gerando a maior parte dos empregos formais do país. Todos os anos são criados no Brasil uma infinidade de micro e pequenas empresas, porém, na mesma proporção em que são criadas, anualmente milhares destas fecham. Esse fenômeno ocorre pelo mau planejamento dos diretores, a falta de conhecimento sobre gestão como também pela falta de controle sobre as operações da companhia. Para suprir tal necessidade, às micro e pequenas tem como alternativa a implantação de sistemas de medição de desempenho, porém essas empresas encontram muita dificuldade, seja pela falta de conhecimento do diretor na área, ou simplesmente porque os sistemas de medição de desempenho não estão adequados para as micro e pequenas empresas. Essa falta de adaptação foi uma das principais razões para a criação do performance wheel, um sistema de medição de desempenho abrangente, que busca integrar os vários modelos existentes e tem como característica sua maleabilidade para as micro e pequenas empresas. O performance wheel, possui uma versão adaptada exclusivamente para as micro e pequenas empresas, sendo essa a versão utilizado para realização do artigo. Através de um estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas e grupos focais, foi estruturado um modelo de performance wheel para uma micro empresa do município de João Pessoa. Como principais resultados encontrados a partir de sua estruturação, ressaltam-se principalmente o controle financeiro, a melhora substancial da operacionalização dos serviços da empresa e a criação de um novo serviço. Sugere-se para pesquisas futuras uma análise dos benefícios provenientes do performance wheel ao longo dos anos.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas; Sistemas de Medição de Desempenho; Performance Wheel.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress


7 a 9 de setembro



1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas representam uma base para a sustentação da economia brasileira, gerando a maior parte dos empregos formais do país, devido ao grande número de estabelecimentos abertos anualmente. Em termos estatísticos, esse segmento empresarial representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gera 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal no país, e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014).

Conforme Peter Drucker (1992), “empreendedores inovam; empreender é a ação que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza”, as pessoas que ficam desempregadas, buscam através do investimento alavancado durante esse tempo, transformar seus recursos em uma micro ou pequena empresa, que possa gerar renda para seu sustento, em contrapartida a essa situação vemos empresários, que não tem um conhecimento prévio, sobre o assunto e trabalham de forma desordenada, sem preocupar-se com o controle interno de sua empresa, segundo Wahlmann (2003): a) A preocupação dos microempresários está voltada em primeira linha para a receita de vendas, desconhecendo e desprezando os conceitos de custos e sua aplicabilidade; b) Desejam o crescimento, mas, com muito pouca visão estratégica, preferem a estagnação aguardando atitudes de terceiros; c) Afirmam entender a importância de Sistemas de Informações Gerenciais, porém não organizam e utilizam as informações do dia-a-dia; d) Demonstram muito pouco interesse em adquirir novos conhecimentos que beneficiariam o seu negócio.

Então trabalhadores que muitas vezes podem ter excelentes competências técnicas para exercer sua profissão, não possuem a estratégia necessária para guiar a sua empresa. Uma das formas mais viáveis para ajudar nesse planejamento é a implementação de sistemas de medição de desempenho, as opiniões dos pesquisadores sobre a medição de desempenho das MPE's diferem, porém a maioria acredita que as MPE's aplicam mal os sistemas de medição de desempenho devido à falta de capital e recursos trabalhistas, rigidez concorrência, e a falta de conscientização sobre as vantagens dos sistemas de medição de desempenho (Barnes et al., 1998; Garengo et al, 2005).

Todos os anos são criados no Brasil uma infinidade de MPE, porém, na mesma proporção, anualmente milhares destas são fechadas. Esse fenômeno ocorre pelo mau planejamento do gestor, ainda na fase de instalação da empresa, acarretando dificuldades impostas pelo mercado competitivo (Conceição; Souza, 2013).

Nesse sentido, Laurentino *et al* (2008) asseveram que muitas MPE não implantam um sistema de medição de desempenhos, seja pela falta de conhecimento da área, como também pela assessoria ineficaz de seus contadores. Contemporaneamente algumas questões podem ser implementadas pelos gestores nas MPE's para romper com essa pragmática.

Outro grande problema é que os sistemas de medição de desempenho são voltados para as grandes empresas. Devido isso, fica muito difícil para uma MPE conseguir realizar sua implantação. Buscando suprir essa necessidade, o artigo busca implantar o Performance Wheel, um sistema de medição abrangente, novo e adaptável as MPE's dentro de uma micro empresa do município de João Pessoa.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress


7 a 9 de setembro



2. REVISÃO DA LITERATURA

Como campo de pesquisa, as medições de desempenho tem visto um crescimento substancial nos últimos 20 anos, o desempenho das organizações influenciam nas ações que as empresas embarcam em sua direção futura, por isso a medição de desempenho se faz tão importante (Folan & Browne, 2005). Um sistema de medição é um sistema equilibrado e dinâmico que permite o apoio à tomada de decisão, processos, reunindo, elaborando as medidas necessárias para monitorar todos os aspectos do desempenho organizacional, seus objetivos são claramente definidos e o sistema ainda precisa ser altamente favorável e prático para nossos estudos. (Leedy & Ormrod, 2001).

Os sistemas de medição de desempenho são utensílios utilizados para formulação de estratégias (Simons, 1991). É a partir deles que obtemos controles formais, adotados pelos supervisores com o intuito de melhorar o sistema operacional da empresa. (Davilla, Foster & Li, 2009).

As informações coletadas mediante os sistemas de medição de desempenho ajudam a pensar em diferentes estratégias de mudança na companhia, gerando uma vantagem competitiva perante os concorrentes (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007). Segundo Ferreira e Otley 2006, os sistemas de medição de desempenho possuem dois pontos principais: o desenho e o uso.

O desenho trata da estruturação do modelo, da parte inicial, onde serão montados os indicadores de acordo com o propósito da empresa, já o uso diz respeito às finalidades que aquele modelo busca atender. (Simons, 1995).

Além dos seus dois componentes, existem quatro características informacionais nos sistemas de medição de desempenho que são úteis para gestão, o escopo, a tempestividade, agregação e integração sendo todas elas aplicadas aqui neste artigo (Chenhall & Morris, 1986). O escopo trata do foco e da quantificação dentro do sistema de medição de desempenho. A tempestividade está voltada para a constância das informações apuradas e a rapidez para solução dos fatos futuros. A agregação diz a respeito da conversa entre diferentes departamento e a integração a conversa dentre os mesmos. (Chenhall & Morris, 1986).

Os sistemas de medição de desempenho são uma coleção de técnicas para uso e coleta de informações, com o intuito de ajudar na gestão da empresa (Horngreen, Sundem & Stratton 2004). Segundo Horngreen et al., (2004) seus objetivos são: a) informar de maneira simples os objetivos da empresa; b) garantir que supervisores e funcionários compreendam as operações desempenhadas para cada um a fim de alcançar os objetivos organizacionais; c) informar sobre todos os resultados de operações realizados para toda companhia; d) garantir que os supervisores possam se moldar as necessidades que o ambiente pede. Caso esses objetivos venham a serem postos em prática irá gerar um sistema bem estruturado, ajudando na gestão de toda a companhia.

Independentemente do tipo de classificação adotado, que vai depender do uso da medição de desempenho ou até mesmo do modelo adotado, é importante atentar para o fato de que é preciso que as medidas de desempenho sejam desenvolvidas com um valor prático (Neely, 1998) Além disso, é fundamental saber que para objetivos diferentes são necessárias medidas de desempenho diferentes (Neely, 1998). Martins (1998) também observa que uma falha bastante comum dos sistemas de medição de desempenho voltados para a melhoria contínua é a utilização de medidas de desempenho com foco estritamente no controle, levando à obtenção de resultados equivocados.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Partindo do pressuposto que a medição de desempenho é uma arma poderosa para alcançar os objetivos de melhoria contínua, e levando em conta o fato de que esse é um processo evolutivo (Savolainen, 1999) No estágio de melhoria contínua estruturada, o principal objetivo é implementar a filosofia de melhoria em todos os processos organizacionais (Bessant et al., 2001).

Os sistemas de medição de desempenho são necessários para que os supervisores possam reduzir os riscos e as dúvidas no desempenho de seus papéis, inclusive no tocante ao desenvolvimento de novos serviços (Davila, 2000). Sendo a estruturação dos sistemas de medição o ponto chave para no desenvolvimento de estratégias, pois a mesma deve atender às necessidades dos supervisores e estarem adaptada às funcionalidades da empresa de maneira que possa influenciar os integrantes em prol de uma melhora operacional (Aguiar & Frezatti, 2007).

Aguiar e Frezatti (2007), apontam que para pleno funcionamento o sistema de medição de desempenho deverá possuir uma estrutura apropriada a realidade da empresa, ou seja, que capte as informações corretas e crie os indicadores que tenham utilidade para o funcionamento da empresa.

Micheli e Kennerley (2005) criticam diversos sistemas de desempenho existentes, como o balanço scorecard modificado (Gooijer, 2000), sistema lógico (McLaughlin & Jordan, 1999), e o sistema de matriz de localização/ação (Boland & Fowler, 2000), descrevendo-os como adequações simplórias para os setores privados, esquecendo ainda o setor público e sem fins lucrativos (Micheli & Kennerley, 2005, 128-129).

Segundo Micheli e Kennerley (2005, 125), pouco foi feito para o auxílio de organizações públicas, sem fins lucrativos e micro e pequenas empresas, visto que os sistemas de medição de desempenho são voltados exclusivamente para grandes empresas. Um dos grandes problemas enfrentados pelas MPE's é a falta de estrutura para desenvolver um sistema de medição.

Foram todas as deficiências dos sistemas de medição, que forneceram o incentivo para criação da Performance Wheel, sendo um dos seus atributos a maleabilidade para micro e pequenas empresas (Watts & Preda 2004).

O Performance Wheel, busca unificar os principais sistemas de medição em um modelo abrangente que mantém atenção tanto para a alta administração como para o operacional (Watts & Preda, 2004).

Mediante os estudos apontados, surgiu a ideia da estruturação de um modelo de Performance Wheel em uma micro empresa do município de João Pessoa. Esse novo sistema de medição busca através de o controle apontar deficiências, para analisa-las e fazer o planejamento de melhora no operacional da empresa.

Buscou-se estruturar o modelo do Performance Wheel de forma que os interesses da empresa pudessem se sobressair e a partir da estruturação, planejar melhorias operacionais futuras.

Na Figura I, consegue-se observar os principais componentes do modelo desenvolvido por Watts e Preda (2004) como a visão, missão, estratégia, os fatores críticos de sucesso e os indicadores de desempenho.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro

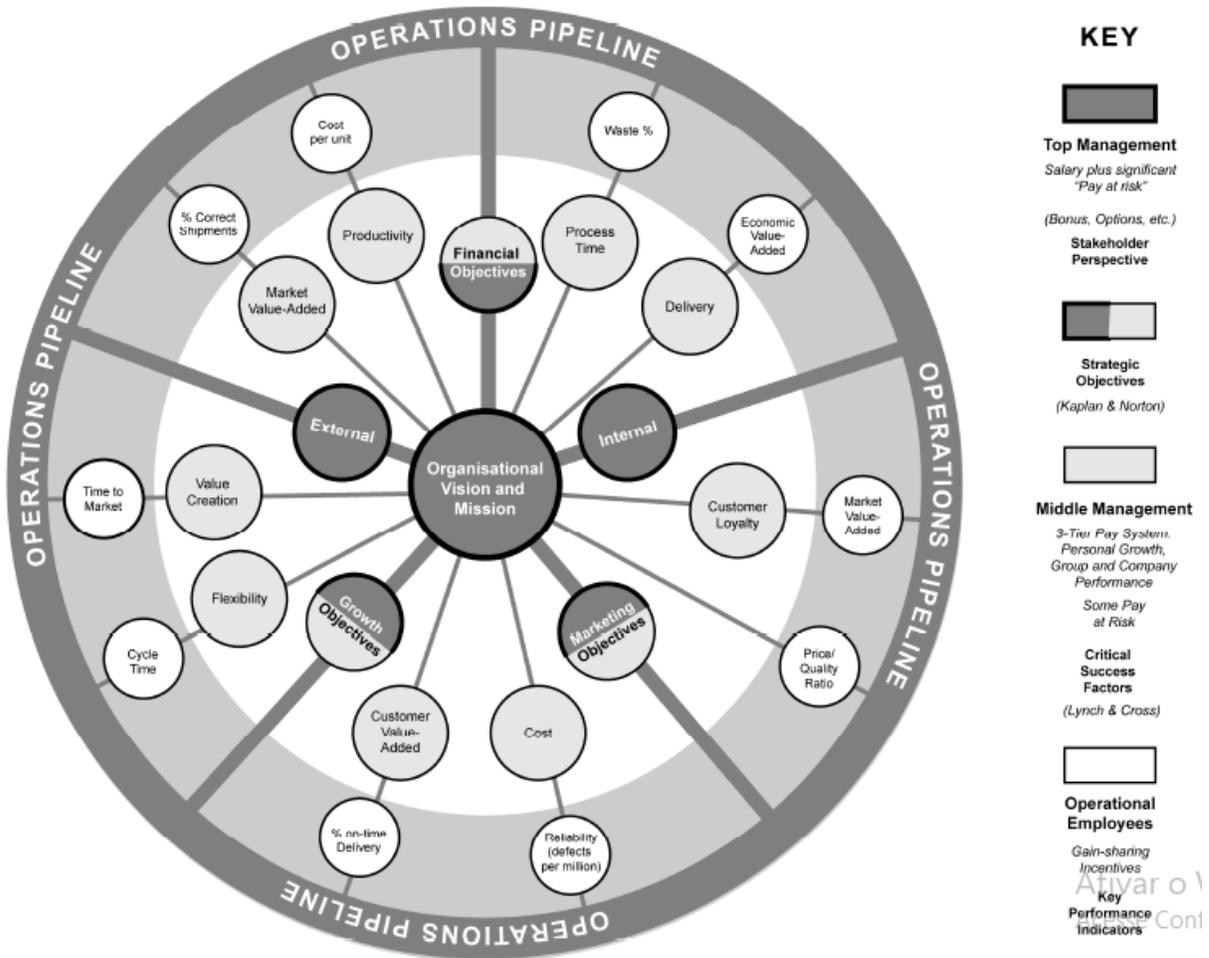


Figura I – Performance Wheel
Fonte: Watts e Preda, 2012

Uma outra forma de Performance Wheel também é demonstrada no artigo. A roda de performance é transformada em uma pirâmide para facilitar a visão dos seus componentes, conforme Figura II. Como mostrado na figura a pirâmide é dividida em três partes. A parte superior diz respeito a alta gerência, a parte do meio é de responsabilidade dos gestores e a parte inferior trata do pessoal operacional. Em cada camada da pirâmide é ressaltada uma visão como a perspectiva dos stakeholders, os objetivos estratégicos e os fatores críticos de sucesso.

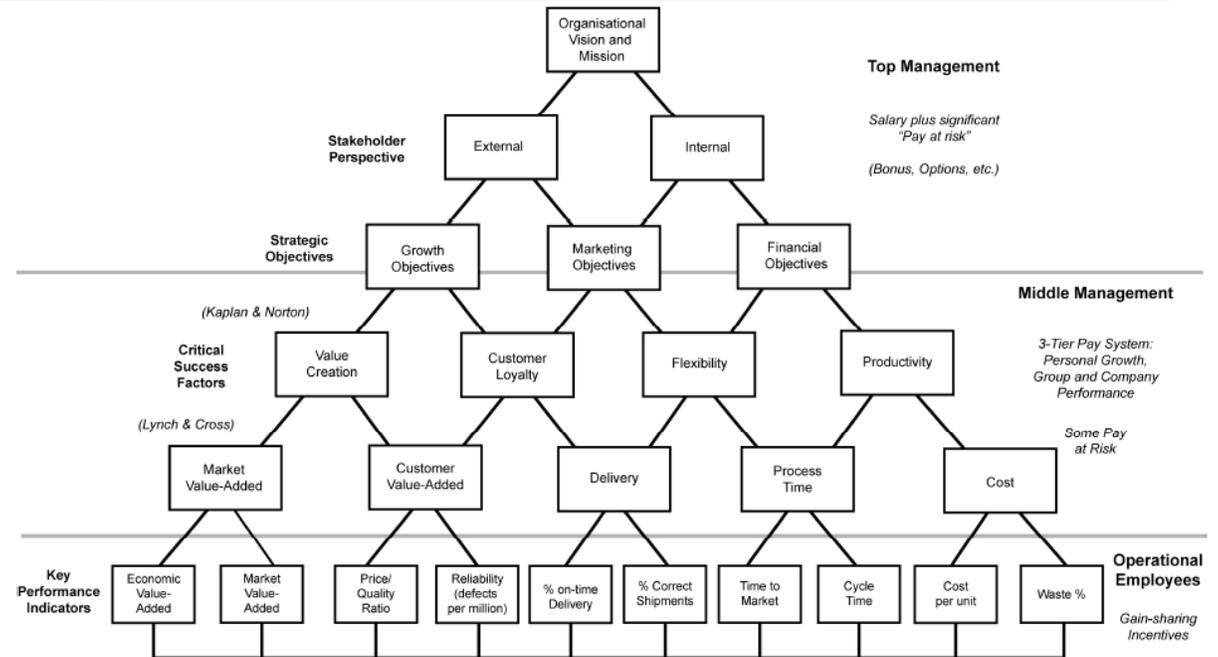
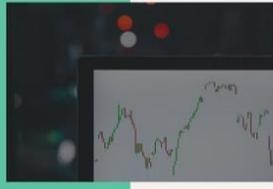


Figura II – Performance Wheel - Pirâmide
Fonte: Watts e Preda, 2012

Por fim para garantir a adaptação perante as MPE's uma terceira vertente do modelo é criada. O Performance Wheel simplificado, conforme Figura III. É um modelo mais simples que busca atender as MPE's cortando a parte central da pirâmide, pertencente aos diretores/gestores. Uma vez que a gestão desse tipo de empresa é realizada pelos proprietários.

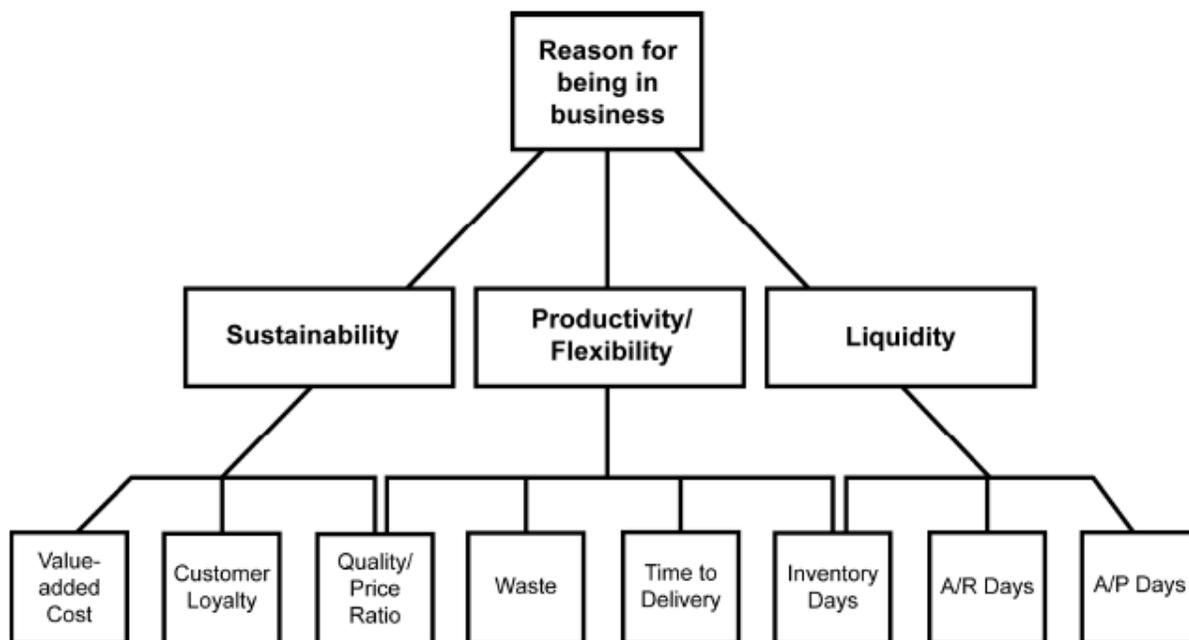


Figura III – Performance Wheel para Pequenas Empresas
Fonte: Watts e Preda, 2012

Removendo a camada intermediária do modelo ficam as três dimensões primárias apontadas por muitos pesquisadores nessa área para ser chave para a sobrevivência e crescimento de uma pequena empresa (Watts & Preda 2004; Orser, *et al.* 2000; Meredith 1989). Na camada superior vemos a missão e a visão da empresa. A camada intermediária por sua vez é dividida em Sustentabilidade, Produtividade/Flexibilidade e Liquidez. Na base da pirâmide os indicadores que serão desenvolvidos para cada segmento.

O desafio final é adaptar o modelo às necessidades do pequeno negócio de serviços. Sabendo-se que cada empresa tem suas particularidades, o Performance Wheel dificilmente será igual para diferentes empresas.

3. METODOLOGIA

O presente artigo no que tange os objetivos é de característica exploratória e descritiva, exploratória pelo fato que o Performance Wheel é um modelo de medição de desempenho novo com uma literatura ainda escassa. A investigação é feita em segmentos onde existe pouco material somado e sistematizado, por isso, não comporta hipóteses (Vergara, 2003).

Para Gil (1999), esse tipo de pesquisa procura desenvolver, esclarecer e modificar ideias, buscando a criação de futuras hipóteses de pesquisa. A pesquisa também é descritiva, pois procura descrever a situação identificada referente como funciona o Performance Wheel nas pequenas empresas. Gil (1999) explica que este método tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

No tocante aos procedimentos adotados na pesquisa foram utilizadas entrevistas semi

estruturadas junto aos sócios da empresa visando entender o funcionamento da empresa e os principais pontos operacionais. Também foi realizada uma pesquisa documental para criação dos indicadores financeiros.

Outro procedimento foi realizado um grupo focal junto com todos os integrantes, sócios e colaboradores da empresa, visando à formulação da visão e missão da empresa. A técnica de pesquisa grupo focal, segundo Martins e Theóphilo (2007), é um tipo de entrevista com mais profundidade realizada junto a um grupo com a intenção de discutir de um tópico. Barbour, (2009) explica que o grupo focal se fomenta em produzir e analisar a interação entre os integrantes, ao invés de perguntar a mesma questão (ou lista de questões) para cada um de forma isolada, o que seria a abordagem favorecida pelo que é mais usualmente referido como sendo a entrevista de grupo.

Quanto à abordagem a pesquisa é de cunho qualitativo, em razão de se preocupar com fatos que não são quantificados, busca também entender a fundo as relações internas da empresa e seus processos.

Utiliza-se como procedimento de pesquisa o estudo de caso em um escritório de Contabilidade do município de João Pessoa. O escritório tem 13 anos de existência no mercado, diversos prêmios de gestão e uma boa cartela de clientes.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise da empresa, de seu ambiente interno e compreender como funcionam as suas operações, toda a coleta de informações foi realizada in loco. O primeiro passo visando a estruturação da Performance Wheel foi entender como funcionavam suas operações para isso foram realizadas três entrevistas semiestruturadas. A primeira entrevista foi realizada juntamente com os sócios e teve como interesse identificar os pontos críticos da empresa e entender suas operações. Em sequência foi realizada uma nova entrevistas apenas com o funcionário responsável pelos departamentos fiscal e contábil, buscando analisar o processo dentro dos departamentos. Por fim o funcionário responsável pelo setor pessoal também foi entrevistado, o funcionário possuía um vínculo maior com os clientes, pois tem contato direto na resolução das operações do setor.

Feitas as entrevistas foi elencado uma tabela com as principais necessidades da empresa, conforme Tabela 1. Uma vez levantada essas informações foram estudados os pontos no qual o Performance Wheel poderia colaborar.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Tabela 1 – Necessidades Principais levantadas para a micro empresa de João Pessoa após entrevista com os sócios. 2019.

PARTE INTERESSADA	NECESSIDADES PRINCIPAIS
Comunidade	Criar ações de impacto social e ambiental
Clientes	Desenvolvimento dos clientes atuais
Sócios	Posicionar a Empresa em eventos empresariais
Sócios	Implantar Sistemas de Gestão de Informação
Sócios	Mapear os Processos Internos
Sócios	Implantar Controles Internos
Funcionários	Promover o desenvolvimento de Competências, satisfação e reconhecimento da equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa tinha certa estrutura organizacional, porém pecava na falta de controle financeiro e na operacionalização dos seus funcionários, pois não se existia um monitoramento da demanda de serviços, causando assim uma confusão pois existiam alguns que estavam sobrecarregados de serviço e outros ociosos. A empresa, possuía uma visão de crescimento e de ajuda a sociedade, porém estes pontos não são propriamente discutidos no Performance Wheel, sendo assim, foram deixados de lado.

Visando a estruturação do Performance Wheel, foi construída sua versão adaptada para pequenas empresas conforme Figura IV. Na ponta da pirâmide começamos com a missão e visão da empresa, sendo ela ramificada em 3 pontos, que são: Sustentabilidade, Produtividade e Liquidez e cada um se segmentou em diversos indicadores:

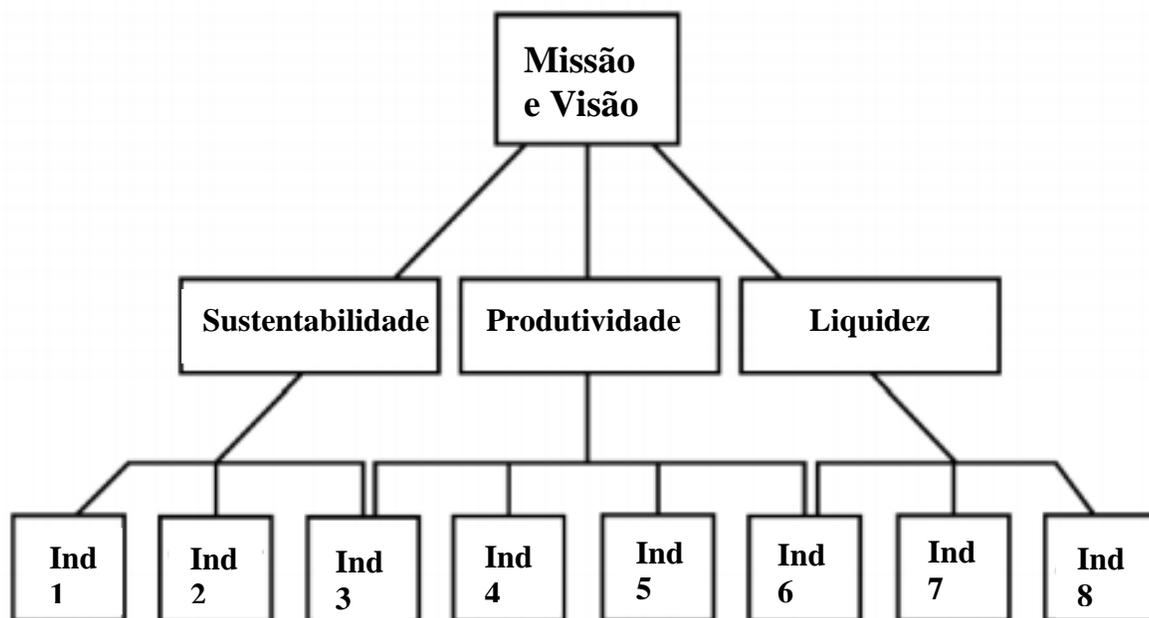


Figura IV- Modelo do Performance Wheel adaptado para pequenas empresas utilizado na pesquisa.

Fonte: Adaptado de Watts & Preda, 2012

Após desenho do modelo, foi realizado um grupo focal para criação de uma nova missão e visão para a empresa, visto que a missão e a visão antiga estavam defasadas. Escolheu-se um sábado pela manhã, a fim de evitar interrupções e todo o corpo da empresa esteve presente nesta atividade.

No evento foi apresentado o que era a missão de uma empresa, sua importância e para facilitar no entendimento mostraram-se também missões de empresas de sucesso. As escolhidas foram a Disney que tem como missão “fazer as pessoas felizes” e o Google que tem como missão “Organizar as informações do mundo e torna-las mundialmente acessíveis e úteis”. A antiga missão da firma era “atender integralmente as demandas dos clientes e criar valor para os responsáveis técnicos, contribuindo para o desenvolvimento econômico”. Depois dessas apresentações o grupo de colaboradores começou a dar sugestões para uma nova missão dada as novas ideologias da companhia, até os colaboradores mais tímidos fizeram parte do processo, por fim chegou-se a seguinte missão “através da assessoria gerencial-financeira, buscamos potencializar o crescimento dos nossos clientes e colaboradores com responsabilidade socioambiental”.

O processo se repetiu para a criação de uma nova visão para a empresa, buscando ajudar na confecção, mais uma vez foi explanado o que e para que serve a visão da empresa e apresentou-se as visões de outras empresas, como a da Nasa, que é “estaremos de volta a lua antes de 2020, mantendo nossos astronautas por mais de uma semana no espaço”. Os



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



colaboradores e sócios deram sugestões de uma nova visão para a empresa e o resultado final foi “Através da excelência em seus atendimentos e serviços inovadores, atingir um patamar de referência regional em contabilidade até 2023”.

Finalizada a ponta da pirâmide, o segundo ponto do trabalho foi criar os indicadores em torno dos três segmentos adotados pelo Performance Wheel, sustentabilidade, produtividade e liquidez. A sustentabilidade trata sobre a continuidade do negócio. A produtividade por sua vez, diz respeito à operacionalidade da empresa e a liquidez é voltada para a parte financeira.

Para auxiliar no processo foram construídas tabelas com os indicadores de controle e a partir deles foi formado um roteiro para criação dos indicadores de execução para cada segmento. Como mostrado na Tabela 2, o primeiro segmento abordado foi a sustentabilidade, então foram necessários pesquisas em contratos e planilhas com o intuito de saber a quantidade de clientes que a empresa trabalhava. A partir desse controle, foram criados os indicadores do Performance Wheel, sendo eles, dependência do cliente e oscilação de faturamento. A dependência do cliente foi calculada da seguinte forma: o valor pago pelo cliente dividido pelo faturamento total da empresa, a partir desse indicador foi possível descobrir o percentual de faturamento de cada cliente da empresa. A oscilação de faturamento buscou evidenciar o grau de inadimplência que a empresa possuía. Ele foi calculado através de comparações entre os meses que perduraram a pesquisa.

Tabela 2 –Mecanismos para Controle e Indicadores adotados na implantação do Performance Wheel no Segmento de Sustentabilidade para uma micro empresa de João Pessoa. 2019.

Segmento	Tipo	Indicador
Sustentabilidade	Controle	Quantidade de Clientes
Sustentabilidade	Indicador 1	Dependência do
		Cliente
Sustentabilidade	Indicador 2	Oscilação de
		Faturamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme explanado na Tabela 3 para o setor de liquidez/financeiro, o primeiro passo foi começar a montar uma estrutura de controle, visto que a parte financeira estava desordenada. A partir dos dados colhidos foram criados indicadores. Para regularização do financeiro da empresa foram lançados anos de documentações para apuração da contabilidade, após finalização apurou-se os balanços e foram criados os indicadores financeiros bem como a utilização de demonstrativos como o fluxo de caixa e o orçamento. Os indicadores adotados foram liquidez corrente, liquidez geral, liquidez imediata e participação de capital de terceiros.

A liquidez corrente busca identificar a capacidade de pagamento das obrigações da empresa em curto prazo. Liquidez geral, para saber se a empresa teria condições de arcar com todas as suas obrigações se encerrasse a empresa naquele momento. Liquidez Imediata com o intuito de ver se o poder financeiro da empresa para prevenção de sinistros.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Tabela 3 – Mecanismos para Controle e Indicadores adotados na implantação do Performance Wheel no Segmento de Liquidez para uma micro empresa de João Pessoa. 2019.

Segmento	Tipo	Indicador
Liquidez	Controle	Composição de Endividamento
Liquidez	Controle	Faturamento
Liquidez	Controle	Despesas Fixo-Variáveis
Liquidez	Indicador 3	Liquidez Corrente
Liquidez	Indicador 4	Liquidez Imediata
Liquidez	Indicador 5	Liquidez Geral
Liquidez	Indicador 6	Participação no Capital de Terceiros

Fonte: Elaborar pelo autor

Por último, o segmento mais complexo da empresa, o de produtividade, ligado ao operacional. A empresa possuía em seu quadro mais de 15 colaboradores, contando funcionários e estagiários. Para criação de indicadores foi preciso entender os processos, então foram criadas rotinas de acompanhamento em cada setor a fim de entender o seu funcionamento. O segundo passo foi criar mecanismos de controle para a partir deles formatar indicadores confiáveis. Cada setor tem seus mecanismos e indicadores próprios visto que eles têm diferenças de operacionalização. Foi desenvolvido o Quadro 4 para auxiliar neste processo.

Para o setor contábil, que é responsável pela contabilidade das empresas, foi criada uma rotina diária de quantificação de lançamento, então, cada funcionário ao encerramento do dia deveria anotar a quantidade de transações efetuadas. Foi necessário também anotar a quantidade de empresas conciliadas por mês, ou seja, que tiveram seus extratos e contas verificados. E a quantidade de empresas que foram concluídas, colocadas em dia.

Terminada a implantação dos mecanismos de controle, foram criados os seguinte indicadores: Tempo para conclusão de lançamento, tempo para conclusão da contabilidade da empresa, quantidade de funcionários necessários para suprir a demanda contábil. O indicador de tempo para conclusão de lançamento foi calculado a partir da quantidade total de lançamentos ao fim de dia dividido pelo total de horas trabalhadas. Assim criou-se um indicador para verificar a capacidade máxima de lançamento diário de cada colaborador. O tempo para conclusão da contabilidade da empresa teve um calculo semelhante, o indicador dividia a quantidade de empresas concluídas pela quantidade de dias do mês, obtendo assim um número de dias para conclusão de uma empresa. Posteriormente foi criado um indicador buscando entender se a quantidade de funcionários conseguia suprir os lançamentos pendentes através de estimativas, ele foi calculado da seguinte forma: demanda total das empresas por mês dividido pelo tempo de execução dos lançamentos.

Ainda no setor de produtividade, foi analisado também o setor fiscal. No setor fiscal são lançadas as notas fiscais dos clientes, emitidas varias declarações e guias de pagamento, porém não se existia quantificação desses dados. Para criação dos indicadores, assim como no setor contábil, exigiu-se uma apuração desses dados. Dentro da rotina do setor foram implantados sistemas de registro desses dados para criação dos indicadores.

Os indicadores criados foram: tempo para lançamento de notas por dia, tempo para entrega das declarações e guias emitidas por dia e quantidade de funcionários para suprir a demanda. O tempo de lançamento de notas foi feito através do calculo da quantidade de notas



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



lançadas no dia, dividido pela quantidade de horas trabalhadas para cada funcionário de forma separada. O mesmo se procedeu para tempo de entrega das declarações e guias emitidas. Após apuração desses indicadores foi analisado se a demanda máxima das empresas era totalmente suprida pelos funcionários do setor através da divisão dos mesmos.

Por último o setor pessoal vinha com algumas particularidades, como o tempo de ligações junto aos clientes. Para alguns clientes foi criado um chat online para resolução dos problemas reduzindo assim o tempo perdido com as ligações. Para criação dos indicadores foram apurados através de mecanismos de controle a quantidade de funcionários de todas as empresas, quantidade de admissões realizadas ao longo do mês e a quantidade de demissões realizadas no mês.

Foram selecionados três indicadores tempo para realização de folhas, calculado a partir da divisão do montante de folhas pela quantidade de horas necessárias. Tempo para realização de admissões e demissões durante o mês, o calculo foi similar, dividindo o total de admissões e demissões sobre a quantidade de horas trabalhadas. Para finalizar foi calculado se a demanda atual era totalmente suprida pelos funcionários através de estimações médias de trabalho sobre o tempo disponível de um funcionário.

Tabela 4 –Mecanismos para Controle e Indicadores adotados na implantação do Performance Wheel no Segmento de Produtividade para uma micro empresa de João Pessoa. 2019.

Segmento	Tipo	Indicador
Produtividade	Controle	Quantidade Transações Contábeis Lançadas por dia
Produtividade	Controle	Quantidade de Empresas conciliadas
Produtividade	Controle	Quantidade de Empresas Concluídas
Produtividade	Indicador 7	Tempo para Conclusão de lançamento
Produtividade	Indicador 8	Tempo para Conclusão da contabilidade de empresa
Produtividade	Indicador 9	Quantidade de funcionários necessários para suprir a demanda contábil
Produtividade	Controle	Quantidade de Notas Fiscais Lançadas
Produtividade	Controle	Quantidade Declarações Entregues
Produtividade	Controle	Quantidade Guias criadas para pagamento
Produtividade	Indicador 10	Tempo para lançamento de Notas
Produtividade	Indicador 11	Tempo para entrega das Declarações
Produtividade	Indicador 12	Quantidade de Funcionários para suprir demanda
Produtividade	Controle	Quantidade total de funcionários nas folhas
Produtividade	Controle	Quantidade de admissões por mês
Produtividade	Controle	Quantidade de demissões por mês
Produtividade	Indicador 13	Tempo para realização das folhas
Produtividade	Indicador 14	Tempo para realização das admissões e demissões



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Produtividade	Indicador 15	Quantidade de Funcionários para suprir a demanda
---------------	--------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Finalizada a estruturação da pirâmide, os sócios foram convocados e mostrou-se o desenho proposto (Figura V). O trabalho foi elogiado e algumas melhorias foram visíveis, principalmente na melhora financeira e na melhora operacional.

Alguns dos indicadores mostraram que existiam colaboradores ociosos em suas atribuições, com isso, foram solicitados novos serviços para os mesmos, criando assim novos serviços para a empresa. Esses serviços inclusive ajudaram a empresa em uma apuração maior de renda, contribuindo para alívio financeiro.

Os indicadores de liquidez passaram a apontar sinais alarmantes no tocante a gastos com reformas, parcelamentos de matéria prima e empréstimos. A partir do fluxo de caixa foram desenvolvidas alternativas para solução desses problemas em longo prazo.

Alguns funcionários não se sentiram bem com a mudança e implementação dos sistemas de controle, mas com o tempo foram adquirindo o hábito. Os funcionários mais novos da empresa mostraram uma disposição maior no trabalho após a adoção do Performance Wheel.

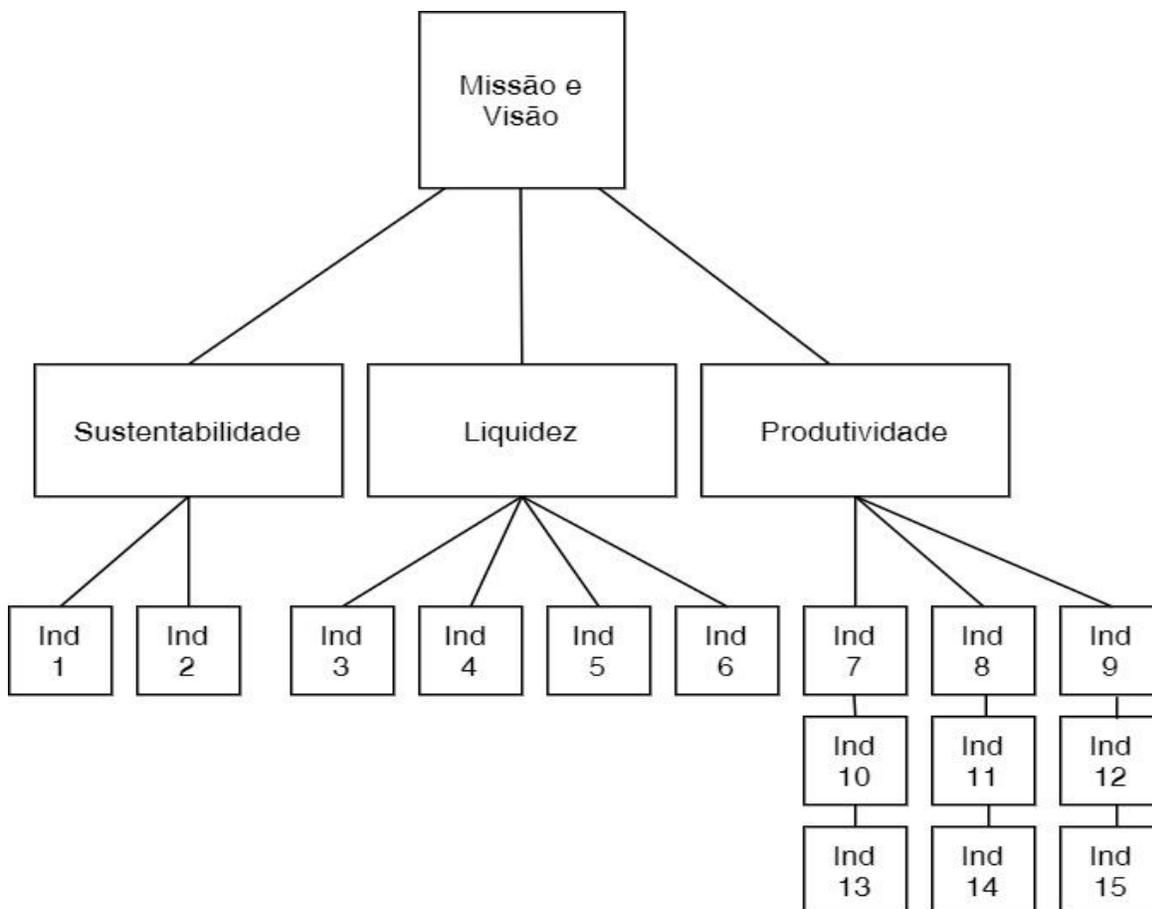


Figura V – Performance Wheel Estruturado Apresentado

Fonte: Elaboração Própria. Obs: Os indicadores da figura são os apontados nos quadros 2,3 e 4.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress


7 a 9 de setembro



5. CONCLUSÃO

O trabalho foi realizado em uma micro empresa do município de João Pessoa e os resultados da estruturação do Performance Wheel foram bastante proveitosos apesar do pouco tempo de desenvolvimento. A empresa já era consolidada no mercado, porém existiam muitos problemas que foram minimizados com o auxílio do modelo principalmente no quesito controle.

Os resultados mais satisfatórios giraram em razão do financeiro e da operacionalização do negócio. No financeiro o ponto chave foi controle, uma vez que não existiam registros de despesas e receitas e a partir do desenvolvimento do performance wheel esse ponto foi melhorado fazendo com que a empresa passasse a controlar todas as entradas e saídas financeiras da empresa. Outro ponto importante foi que a partir do controle adquirido se pode analisar e planejar melhores decisões de contratações, demissões, compra com fornecedores, planejamento de eventos, entre outros. Na parte operacional a melhora foi substancial, existiam funcionários ociosos que a empresa não tinha ciência e foram utilizados os números apurados para justificá-los a criação de um novo serviço para a utilização da empresa, gerando assim um novo serviço com o mesmo quadro de funcionários.

O Performance Wheel adaptado para pequenas empresas é um modelo abrangente que busca sintetizar os principais pontos da empresa, porém existem áreas que ele não acoberta, como no caso do marketing e divulgação. A empresa tinha alguns problemas no uso de suas redes sociais e criação de eventos, porém esses elementos não foram abordados pois não fazem parte da pirâmide para pequenas empresas.

O trabalho foi desenvolvido em um período muito curto, mas a empresa deu total abertura para estruturação do modelo. Os funcionários também colaboraram com o processo o que tornou a estruturação mais fácil. É sugerido para artigos futuros analisar os benefícios que o modelo trouxe ao longo do tempo, conseguindo assim prever as melhoras que o performance wheel pode trazer para uma nova empresa.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B. & Frezatti, F. Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. Anais do Encontro da Associação Nacional de PósGraduação e Pesquisa em Ciências Contábeis, Gramado, SC, Brasil, 1, 2007.
- Barbour, R. Grupos focais. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- Barnes, M., Coulton, L., Dickinson, T. Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., & Shaw, D., (1998). New approach to performance measurement for small and médium enterprises.
- Bessant, J., Caffyn, S.; Gallagher, M. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. Technovation. v. 21, n. 1, p. 67-77, 2001.
- Chenhall, R. H.; & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. Accounting Review, 61(1), 16-35.
- Conceição, Aline; Souza, Priscila Martins Vieira; Siqueira, Esp Paulo. A contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas como Instrumento de Gestão. 2013.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Davila, A.; Foster, G.; & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3/4), 322-347.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development. *Accounting, Organization and Society*, 25(4-5), 383-409.
- Drycker, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor - Entrepreneurship: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- Ferreira, A.; & Otley, D. (2006). Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system. Social Science Research Network (SSRN). Recuperado 13 janeiro, 2020, de <http://ssrn.com/abstract=896228>.
- Garengo, P., Biazzo, S. e Bititci, E. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7.
- Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Horngreen, Charles T; Sundem, Gary L; Stratton, William O. *Contabilidade Gerencial*. 12 ed. São Paulo: Pearson. 2004.
- Laurentino, Anderson José et al. A importância da Contabilidade Gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil. TCC graduação (Curso de Ciências Contábeis da FAE Centro Universitário), Curitiba. 2008.
- Leedy, P.D. and Ormrod, J.E. (2001) *Practical Research: Planning and Design*. 7th edition. USA: Merrill Prentice Hall
- Martins, G.A.; Theóphilo, C.R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Naranjo-Gil, D.; & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7/8), 735-756.
- Neely, A. *Measuring business performance*. London: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.
- Henrique, Marco Antonio. A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa. **São Paulo**, 2008.
- Folan, P., e Browne, J. (2005) , “a review of performance measurement”
- Savolainen, T. Cycles of continuous improvement: realizing competitive advantages through quality. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 19, n.11, p.1203-1222, 1999.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio Micro e Pequenas Empresas 2014.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Cambridge: Harvard Business School Publishing
- Vergara, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Wahlmann, Gabriela Christina. Um Estudo Exploratório Sobre a Atividade de Controladoria nas Microempresas na Cidade de Ubatuba. São Paulo. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Fecap, 2003.
- Watts, T. and Preda, P. (2004) “Contemporary Management Accounting Techniques in Australia: Manufacturing versus Service Organizations”, *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol 2 No. 2, pp. 17-27.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress


7 a 9 de setembro



Watts, T. and McNair-Connolly, C. (2012), "New performance measurement and management control systems", *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 226-241.



ORGANIZAÇÃO



APOIO

