



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**INVESTIGAÇÃO SOBRE INDICADORES
GERENCIAIS DE DESEMPENHO EM PEQUENAS
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS EM
INFORMÁTICA: ESTUDO MULTICASOS NO
ESTADO DE PERNAMBUCO.**

**DISSETAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
ENGENHARIA MECÂNICA**

AUTOR (A): GABRIELA CUNHA PONTES

ORIENTADOR: Prof. Dr. MAURÍLIO JOSÉ DOS SANTOS

RECIFE, AGOSTO/2007

P814i

Pontes, Gabriela Cunha

Investigação sobre indicadores gerenciais de desempenho em pequenas empresas prestadoras de serviços em informática : estudo multicase no estado de Pernambuco / Gabriela Cunha Pontes. - Recife: O Autor, 2007.

150 folhas, il : figs., tabs.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, 2007.

Inclui bibliografia e Anexos.

1. Engenharia Mecânica. 2. Pequenas Empresas - Informática. 3. Sistema de Medição de Desempenho I. Título.

UFPE

621

CDD (22. ed.)

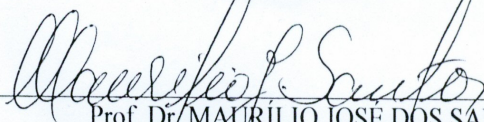
BCTG/2007-126

"INVESTIGAÇÃO SOBRE INDICADORES GERENCIAIS DE DESEMPENHO EM
PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO EM INFORMÁTICA:
ESTUDO MULTICASOS NO ESTADO DE PERNAMBUCO".

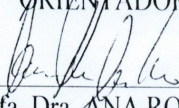
GABRIELA CUNHA PONTES

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE MESTRE EM ENGENHARIA MECÂNICA

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: MATERIAIS E FABRICAÇÃO
APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA/CTG/EOP/UFPE

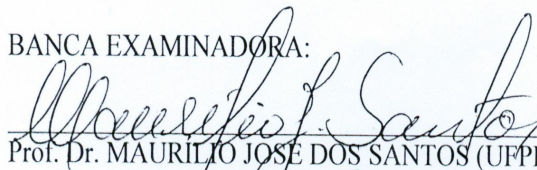


Prof. Dr. MAURÍLIO JOSÉ DOS SANTOS
ORIENTADOR/PRESIDENTE

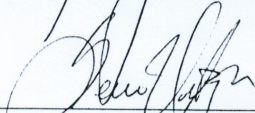


Profa. Dra. ANA ROSA MENDES PRIMO
COORDENADORA DO CURSO

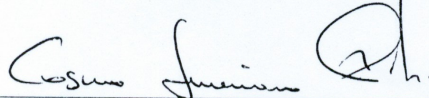
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. MAURÍLIO JOSÉ DOS SANTOS (UFPE)



Prof. Dr. SEVERINO LEOPOLDINO URTIGA FILHO (UFPE)



Prof. Dr. COSMO SEVERIANO FILHO (UFPB)

“Quando uma criatura humana
desperta para um grande sonho e sobre ele
lança toda a força de sua alma, todo o
universo conspira a seu favor”.

Goethe.

DEDICATÓRIA

**À minha mãe: meu porto seguro;
À minha avó Alcina (em memória): eterno apoio;
Ao André: amor da minha vida.**

AGRADECIMENTOS

À Deus, Aquele a quem eu entrego a minha vida, o meu caminho;

À minha mãe e à minha avó Alcina (em memória), seres iluminados, por toda dedicação, luta e apóio em todos os momentos da minha vida;

A André, pela força, pela paciência, pelo amor e por sempre acreditar em mim;

Ao Professor Maurílio, meu orientador, pela paciência, ajuda, preocupação e sabedoria;

Aos professores Urtiga e Cosmo por aceitarem o convite para a banca da defesa.

Aos meus amigos, pela compreensão nas minhas ausências;

À Jeovana, Aline, Diógenes, Alcione e Evandro pelo apoio e compreensão nas minhas solicitações de ausência.

À Si (Floquinho), Fabiano, Camila Piloto e Flávia Ramalho pela ajuda no questionário;

À Afonso, Pereira, Clarisse, D. Eliane e a todos que, direta ou indiretamente me ajudaram a nesta conquista.

RESUMO

No cenário global cada vez mais agressivo, as empresas são forçadas a tomarem constantemente decisões rápidas com base em parâmetros que reflitam a sua realidade. Para isso, as organizações precisam obter indicadores que mostrem o seu desempenho para que as mesmas promovam alterações necessárias. Estes indicadores, por sua vez, precisam refletir as mudanças de forma a permitir que os gestores tomem as decisões adequadas as suas particularidades.

Este trabalho apresenta os resultados obtidos a partir de um estudo multicase de investigação sobre indicadores gerenciais de medição de desempenho em pequenas empresas prestadoras de serviços em informática no estado de Pernambuco, com as mesmas características e concorrentes entre si.

Particularmente, o resultado deste estudo permite identificar os principais indicadores de desempenho para suporte à tomada de decisão nestas empresas. Os resultados revelam que estas empresas utilizam-se de sistemas de medição próprios e simples ou apenas de alguns indicadores gerenciais. Embora a maioria não utilize uma ferramenta gerencial de desempenho propriamente definida, conhecem a importância da sua utilização. Por fim, o trabalho identifica quais os principais indicadores de medição de desempenho e como os mesmos são utilizados por estas empresas.

Palavras-chaves: Informática, indicadores, desempenho.

ABSTRACT

In the global scene each more aggressive time, the companies are forced to take decisions constantly faster on the basis of parameters that reflect its reality. For this, the organizations need to get pointers that show its performance so that the same ones promote alterations necessary. These pointers, in turn, need to reflect the form changes to allow that the managers take the particularities adequate decisions.

This work show the results gotten from a multicases study of inquiry about management pointers of measurement of performance in small rendering companies of services in computer science in Pernambuco, with the same characteristics and competitors among itself.

Particularly, the result of this study allows to identify the main performance pointers as support to the taking of decision in these companies. The results show these companies use own and simples measurement systems or only some management pointers. Although the majority does not use a performance management tool defined, they know that importance of this. Finally, the work identifies which the main performance measurement pointers and how these companies use its.

Keywords: computer science, pointers, performance.

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE QUADROS	12
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	13
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 – Considerações Iniciais.....	14
1.1.1 - Definição do Problema de Pesquisa.....	16
1.1.2 - Justificativa.....	17
1.1.3 - Objetivos da Pesquisa	18
1.1.3.1 - Objetivo Geral	18
1.1.3.2 - Objetivos Específicos	18
2. EIXO TEMÁTICO DA PESQUISA.....	20
2.1 - Introdução	20
2.2 – Definição de Estratégia	23
2.2.1 – Na Perspectiva de Porter	26
2.2.2 – Na Perspectiva de Mintzberg	30
2.2.3 – “Outras visões”	34
2.3 - Estratégia e Desempenho	37
2.4 – Medição de Desempenho	39
2.4.1 - Importância da Medição de Desempenho.....	39
2.4.2 - Medição Tradicional <i>versus</i> Moderna.....	41
2.4.2.1 - Medição tradicional	41
2.4.2.2 - Medição na forma moderna	43
2.5 - Gerenciando a medição	45
2.6 – Indicadores de Desempenho	47
2.7 – Sistemas de Medição de Desempenho.....	49
2.7.1 – O modelo EVA.....	52
2.7.2 – O modelo <i>Quantum</i>.....	57
2.7.3 – O modelo <i>Balanced Scorecard</i>	62
2.8 Pequenas Empresas de Serviços.....	70

2.8.1 – Classificação das Pequenas Empresas.....	70
2.8.2 – Conceito de Serviços.....	72
2.8.2.1 - A Importância dos Serviços para a Economia	74
2.8.2.2 - A Importância dos Serviços para a Economia no Brasil.....	75
2.8.3 – Pequenas empresas de serviços em Pernambuco	78
2.8.4 – Classificação dos Serviços.....	82
2.8.5 - Estratégias em serviço	85
2.8.6 – Mensurando serviços.....	91
2.8.6.2 - Medindo funcionários.....	94
2.8.6.3 - Medindo a concorrência	95
2.8.6.4 - Medindo clientes.....	97
2.8.6.5 - Medindo a qualidade	103
2.9 - Conceito de ERP	107
3. METODOLOGIA	111
3.1 - Natureza da Pesquisa.....	111
3.2 – Universo e Amostra	112
3.3 – Coleta dos Dados	113
3.4 – Variáveis de investigação.....	113
3.5 – Tratamento dos Dados e Apresentação.....	114
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	116
4.1 – A Empresa A.....	116
4.2 – A Empresa B	120
4.3 – A Empresa C.....	125
4.4 – A Empresa D.....	130
4.5 – Comparativo entre as empresas.....	135
5. CONCLUSÃO	144
6. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	146
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
APÊNDICE	151

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - As cinco forças competitivas.....	28
Figura 2.2 - Vantagem Competitiva: as estratégias competitivas.	28
Figura 2.3 – Estratégias de diferenciação segundo Mintzberg et. al.....	32
Figura 2.4 – Fatores condicionantes dos ambientes externos e internos.....	36
Figura 2.5 - Posturas estratégicas da empresa.....	36
Figura 2.6 – O controle estratégico como medidor.	38
Figura 2.8 – Sistema de gerenciamento.	46
Figura 2.9 - Fórmula do EVA segundo Malvessi.....	54
Figura 2.10 - Calculo do custo médio do capital ponderado.....	54
Figura 2.11 – Fórmula do EVA segundo Milbourn	55
Figura 2.12 - Fórmula do EVA segundo Ehrbar	55
Figura 2.13 – Família de medidas de desempenho <i>Quantum</i>	59
Figura 2.14 - Modelo <i>Quantum</i>	61
Figura 2.15 - Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica.	63
Figura 2.16 - Lógica do Balanced Scorecard.	64
Figura 2.17 – Medidas essenciais na perspectiva do cliente.....	66
Figura 2.18 – Perspectiva dos processos internos.	67
Figura 2.19 – As quatro perspectivas no processo de feedback.....	69
Figura 2.20 – Relação de Causa e Efeito,	70
Figura 2.21 – Comparação da variação da taxa anual do Brasil e Pernambuco	80
Figura 2.22 – Classificação dos processos de serviços.	83
Figura 2.23 – Definindo uma estratégia de serviços.....	88
Figura 2.24 – Excelência em Serviços.	90
Figura 2.25 – Benefícios da satisfação do cliente e qualidade do serviço.	101
Figura 2.26 - Critérios de avaliação da qualidade do serviço.	104
Figura 2.27 - A qualidade percebida pelo cliente.....	105
Figura 2.28 – Modelo de qualidade de serviço.	106
Figura 4.1 - Características gerais das organizações.....	135
Figura 4.2 - Nível das empresas com relação aos indicadores.....	136
Figura 4.3 - Principais fatores trazidos para as empresas quanto ao uso do SMD...	137
Figura 4.4 - Indicadores mais utilizados pelas organizações.	138
Figura 4.5 – Resultado dos indicadores mais utilizados.	138

Figura 4.6 - Utilização de uma ferramenta de medição de desempenho.....	139
Figura 4.7 - Resultado dos benefícios que um SMD poderia trazer para as empresas	140
Figura 4.8 - Benefícios que um Sistema de Medição de Desempenho permite trazer para a organização.....	140
Figura 4.9 - Fatores que dificultam a implantação de um SMD.	141
Figura 4.10 - Prioridade de importância dos indicadores para a organização.....	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Classificação das empresas segundo Mercosul	71
Tabela 2.2 - Brasil: distribuição da população ativa por setores de atividade	75
Tabela 2.3 – Pessoas ocupadas por ramos de atividade – 1997 –2001	77
Tabela 2.4 - Crescimento real do PIB setorial brasileiro	77
Tabela 2.5 – Pernambuco, Nordeste, Brasil: Taxa média de crescimento do PIB.....	79
Tabela 2.6 – PIB, participação de Pernambuco e Variação da taxa anual do Brasil, Nordeste e Pernambuco.....	80
Tabela 2.7 – Total de empregos formais nas pequenas empresas.....	81
Tabela 2.8 – Total de empregos formais nas pequenas empresas segundo o setor...	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Definições de estratégia	25
Quadro 2.1 - Matriz <i>Quantum</i> de desempenho.	60
Quadro 2.2 – Exemplos de perspectiva financeira.	65
Quadro 2.3 – Exemplos de perspectiva cliente.	66
Quadro 2.4 – Exemplos de perspectiva processos internos	67
Quadro 2.5 – Exemplos de perspectiva aprendizado	68
Quadro 2.6 - Proposta de classificação das atividades de serviços	84
Quadro 2.7 – Critérios competitivos para operações de serviço	87

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

SMD	- Sistema de Medição de Desempenho
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
RAIS	- Relação Anual de Informações Sociais
MTE	- Ministério do Trabalho e Emprego
MERCOSUL	- Mercado Comum do Sul
EVA	- <i>Economic Value Added</i>
PE's	- Pequenas Empresas
TQM	- <i>Total Quality Management</i>
BEM	- <i>Business Excellence Model</i>
SWOT	- <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.</i>
NOPAT	- <i>Net Operating Profit After Taxes</i>
PAS	- Pesquisa Anual de Serviços
PIB	- Produto Interno Bruto
WACC	- <i>Weighted Average Cost of Capital</i>
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
VAB	- Valor Adicionado Bruto
SIG	- Sistema Integrado de Gestão
ERP	- <i>Enterprise Resource Planning</i>
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
IRPJ	- Imposto de Renda da Pessoa Jurídica
CS	- Contribuição Social

1. INTRODUÇÃO

1.1 – Considerações Iniciais

Atualmente é prerrogativa para a existência das empresas, uma gestão composta de conhecimentos e ferramentas que apoiem a tomada de decisão de maneira que ela crie valor e vantagem competitiva.

As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial se transformando na competição da era da informação. O advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas premissas fundamentais da concorrência industrial. (Kaplan e Norton, 1997)

As constantes transformações do ambiente empresarial, inseridas no atual processo de globalização da economia mundial, estão levando as organizações a redefinir suas estratégias e práticas de gestão, para que possam enfrentar a concorrência, de forma competitiva, e manter-se no mercado.

Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva de uma empresa pode ser entendida simplesmente através da análise e observação das atividades que compõem a cadeia de valor do negócio. Em outras palavras, a empresa deve ter conhecimento profundo de seu negócio para poder identificar quais destas atividades geram vantagens ou desvantagens.

Porter quebra então paradigmas empresariais na sua obra *Competitive Strategy* (1979), traduzida para a língua portuguesa sob o título *Estratégia Competitiva* (1988) que revolucionou a visão de negócios à época. Segundo Fernandes e Berton (2005), entendem-se por estratégia competitiva “o conjunto de grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Para Slack *et al.* (2002), estratégia “é o padrão global de decisões e ações em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo”.

As estratégias não podem ser tão lineares ou estáveis, os gestores precisam receber *feedback* sobre suas estratégias mais complexas, necessitam de informações que lhes permitam avaliar se os pressupostos utilizados estrategicamente continuam válidos.

Há necessidades das empresas de gerir sua estratégia, adequando medidas de desempenho e qualidade para se tornar competitiva. Tais medidas orientam a empresa para que avalie continuamente seus processos, acompanhando resultados para apoiar a tomada estratégica de decisão.

A medição de desempenho da empresa é um processo que deve ocorrer continuamente, através de indicadores, que identificam a eficácia e a eficiência da organização na consecução de resultados finais e intermediários estabelecidos nos planejamentos.

Este estudo visou analisar quais indicadores de medição de desempenho são utilizados nas pequenas empresas no setor de serviços em informática em busca do crescimento empresarial competitivo.

Esta dissertação está dividida em seis capítulos:

O primeiro capítulo apresenta o tema e o problema, apresentação, aspectos introdutórios, justificativa e os objetivos de estudo.

O segundo apresenta o estado da arte que compreende com o referencial teórico, aspectos conceituais sobre estratégia, medição de desempenho, gerenciamento, indicadores, sistemas de medição de desempenho (SMD) e prestação de serviços. Compreende também o referencial teórico a cerca dos serviços, classificação das PE's e suas particularidades.

O terceiro apresenta a metodologia, confecção do questionário de pesquisa, natureza da pesquisa, universo da amostra, coleta e tratamento dos dados.

O quarto apresenta e analisa os dados obtidos a partir do questionário de pesquisa sobre as empresas.

O quinto apresenta as conclusões e recomendações oriundas do fechamento da pesquisa.

O sexto apresenta as referências bibliográficas.

1.1.1 - Definição do Problema de Pesquisa

Segundo o relatório do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Sobrevivência das Firms no Brasil: dez.95/dez.97, a dificuldade de crédito, a falta de suporte técnico, de capital humano e gerenciamento adequado, são fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas.

O relatório SEBRAE, fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas, realizado em 12 estados no período de agosto/1998 a junho/1999, constatou que os principais fatores limitantes à sobrevivência das pequenas empresas eram restrições de crédito e capital humano.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE), 2003, o número de pequenas empresas em atividade entre os dois anos (1996-2002), elevou-se com crescimento de 51,3%. Em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais no Brasil.

No nordeste o número de micro e pequenas empresas cresceu em 56,2% e 57,8%, respectivamente, nos anos de 1996 e 2002, segundo o número de empresas formais por porte e setor na região nordeste. Ainda segundo o Instituto, houve um crescimento nas pequenas empresas brasileiras quanto à participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%.

Enfim, é crescente o número de pequenas empresas, pela estrutura organizacional e também pela forma como são gerenciadas, são muito vulneráveis às mudanças do ambiente e, por isso, precisam buscar indicadores e/ou ferramentas

gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório. Surge, assim, a necessidade de indicadores para a gestão estratégica do negócio. Uma nova visão vem surgindo recentemente na literatura, abordando o importante papel que as pequenas empresas vêm apresentando em todas as economias.

As pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes de sua estrutura, que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Nesse contexto, pretendeu-se fazer uma investigação: Quais são os principais indicadores gerenciais de medição de desempenho utilizados em pequenas empresas prestadoras de serviços de informática?

1.1.2 - Justificativa

Desde a primeira revolução industrial, as empresas vêm desenvolvendo e implementando metodologias visando à melhoria da produtividade, aumento da eficiência e, também, da eficácia. Estes esforços de mudança, na maioria dos casos, buscavam a sobrevivência das empresas e privilegiavam mudanças no padrão tecnologia da organização da produção em detrimento de mudanças nos sistemas de gestão. (Martins,1998)

Scriven *apud* Jackson (2001) afirma que o gerenciamento da performance é um subconjunto de um processo mais abrangente, a avaliação (processo para determinação do mérito e de valor das coisas), e um conjunto integrado de procedimentos de planejamento e revisão que, em forma de cascata, através da organização, fornece um elo entre as estratégias individuais e a meta global da companhia.

Na opinião de Sink e Tuttle (1993), “não podemos gerenciar aquilo que não podemos medir”. Considerando que as abordagens gerenciais geralmente são falhas no aspecto da mensuração do desempenho, Sink e Tuttle (1993) sugerem o sistema de mensuração do desempenho organizacional como uma função complexa, composta pela inter-relação de sete critérios: 1. eficiência; 2. eficácia; 3. qualidade; 4. produtividade; 5. qualidade de vida no trabalho; 6. inovação; e 7. rentabilidade. Se a abordagem gerencial for adequada à organização, o processo de mensuração surge naturalmente, como parte do processo gerencial.

Um sistema de indicadores de desempenho deve possibilitar monitorar o passado e planejar o futuro.

Uma sondagem realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005) demonstrou que as micro e pequenas empresas representam 95% do total dos estabelecimentos industriais, 98% dos comerciais e 99% dos estabelecimentos do setor de serviços. Juntas, as micro e pequenas empresas geram 25% do PIB do Brasil e respondem por 14 milhões de empregos.

Devido à sua heterogeneidade, encontra-se grande dificuldade em estudar as pequenas empresas prestadoras de serviços e esta particularidade tem atrasado os estudos e pesquisas e prejudicado a proposição de teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas às grandes empresas.

Portanto, a essência da tomada de decisão através de indicadores conduz as pequenas empresas à melhoria das atividades pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente da companhia e com os objetivos estratégicos, permitindo o monitoramento do progresso para atingir seus objetivos de forma consistente, de fácil utilização e interpretação.

1.1.3 - Objetivos da Pesquisa

1.1.3.1 - Objetivo Geral

Descrever quais os principais indicadores gerenciais de desempenho utilizados nas pequenas empresas prestadoras de serviços de informática.

1.1.3.2 - Objetivos Específicos

- Verificar quais indicadores são mais utilizadas para compor o sistema de medição nas pequenas empresas prestadoras de serviços em informática.
- Identificar a utilização de ferramentas de gerenciamento do desempenho usadas por empresas prestadoras de serviço em Pernambuco e a necessidades de se medir o seu desempenho.

- Identificar como e por quê as PE's de serviços necessitam e utilizam indicadores adequados a sua realidade.

- Apontar os benefícios obtidos na utilização de indicadores de desempenho.

2. EIXO TEMÁTICO DA PESQUISA

O propósito deste Capítulo foi fornecer um enfoque sobre temas relacionados às ferramentas gerenciais de medição de desempenho no âmbito das organizações, a princípio, e, em seguida, abordar aspectos relativos à prestação de serviços e pequenas empresas, no estado de Pernambuco em particular. Dessa forma, procurou-se apresentar alguns conceitos que fundamentam o trabalho e que trate de temas associados à administração das organizações.

2.1 - Introdução

Para Bititci *et al.* (1997), diversas organizações possuem sistemas de medição de desempenho baseado em práticas financeiras e de custos. Por sua vez, são falhas em apoiar objetivos por serem fundamentados em técnicas e métodos tradicionais. Os autores afirmam que existe a necessidade de formular sistemas que contemplem em não só os indicadores financeiros, mas também os não-financeiros. E acrescentam ainda que medição de desempenho seja a base para qualquer sistema de gestão. Sendo assim, considera-se necessário estabelecer que indicadores utilizar, sua finalidade, o custo de implementação e quais resultados benéficos serão obtidos a partir deles.

Martins (1998) menciona que antes da década de 1990 os sistemas se baseavam apenas em indicadores financeiros, e só depois desta, um grande número de sistemas passou a buscar o uso das dimensões de desempenho.

Neely *et al.* (*apud* Bond, 2002) afirmam que medição de desempenho pode ser compreendida como a técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio. A eficiência vai tratar da relação entre utilização econômica dos recursos, levando em consideração um determinado nível de satisfação. Por sua vez, a eficácia avalia se o resultado de um processo possibilita saber se as expectativas dos diversos clientes foram atendidas ou não.

Pandolfi (2005) fez uma análise detalhada a respeito dos sistemas de medição e avaliação de desempenho e observou que entre os períodos de:

- 1980 a 1984: houve baixo número de artigos publicados sobre o assunto, demonstrando interesse relativamente baixo pelo tema;
- 1985 a 1989: o número de artigos publicados sobre medição de desempenho entrou em fase de leve ascensão. Esse período coincide com o período que sucede as publicações de Kaplan de 1983 e 1984;
- 1994 a 1997: período onde se observa um aumento significativo no número de artigos publicados sobre o tema e que sucede o da publicação do artigo seminal sobre BSC – *Balanced Scorecard*, por Kaplan e Norton em 1992.

Atualmente o *Balanced Scorecard* é um dos sistemas mais conhecidos de indicadores baseados nas perspectivas financeiras, internas, do cliente e aprendizado e crescimento organizacional.

Mount *apud* Ottoboni (2002), em um estudo sobre o desenvolvimento das organizações, reconheceu que a maioria delas começa como pequenas organizações. Estas organizações enfrentam diferentes desafios competitivos.

McAdam *apud* Ottoboni (2002) levantou uma discussão a respeito das metodologias desenvolvidas para aplicação dos princípios de TQM (*total quality management*) em pequenos empreendimentos. Segundo o autor, estas metodologias como BEM (*business excellence model*) e o BSC foram desenvolvidas pelas grandes empresas e para as grandes empresas. Cada vez mais estes modelos estão sendo usados em outras áreas, como no setor público e no das pequenas empresas, que ao invés de usar modelos específicos estão utilizando os já prontos.

A maioria das micro e pequenas empresas são geradas a partir de características de seu proprietário, como talento, sensibilidade, vontade de realizar determinada técnica, capacidade de venda, de mobilizar fundos, de captar oportunidades, de agrupar talentos, sendo, portanto, criadas e implementadas à imagem e semelhança do proprietário. Muitas vezes até acumula as funções técnicas, operacionais e administrativas da

empresa, tendo, portanto, características pessoais, técnicas e profissionais sem limites de abrangência, resultando desta maneira, diferenças e peculiaridades para cada empreendimento. Isto faz com que o processo de tomada de decisão do empreendedor não seja padronizado e se torne vulnerável à incidência maior de problemas estratégicos, ou seja, inadequação na escolha e utilização dos recursos disponíveis, não envolvendo investimento financeiro. (Bortoli *apud* Carmo, 1999).

O empresário precisa otimizar seu tempo e ter acesso às informações que sejam mais importantes para as tomadas de decisões gerenciais, podendo, assim, conduzir melhor sua empresa. (Cragg *apud* Carmo, 1999).

A Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE desenvolveu em 2003 um amplo estudo sobre as principais características de gestão das Micro e Pequenas empresas brasileiras, entre as quais se destacam:

- Grande centralização do poder decisório;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Mão-de-obra pouco qualificada;
- Tomada de decisão intuitiva;
- Inexistência de dados quantitativos.

As pequenas empresas são extremamente sensíveis às mudanças econômicas, além disso, as decisões são normalmente tomadas por proprietários que nem sempre são as pessoas mais qualificadas para isso.

Para tornarem-se competitivas, as empresas precisam estar abertas às mudanças, uma vez que as ferramentas administrativas também estão mudando.

As informações são medidas, nas quais se baseiam as decisões futuras. Os indicadores são os dados ou informações que quantificam as entradas e o desempenho da organização como um todo.

2.2 – Definição de Estratégia

Sempre se fala em estratégia e na sua fundamental importância para a sobrevivência das organizações empresariais.

Historicamente, o conceito de estratégia surgiu na década de 1960 sendo definido como os recursos que serão alocados para se atingir determinado objetivo. Usada originalmente na área militar, esta palavra hoje é bastante usada na área de negócios. A palavra vem do grego *estratègós*, significando inicialmente "a arte do general" militar. Há ainda muitas outras definições para estratégia que serão vistas mais adiante neste capítulo, algumas delas são:

- Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis à futuras ações táticas sobre determinados objetivos.
- Arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha.
- Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.
- Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

No âmbito dos negócios, a estratégia se inicia com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que a levará ao crescimento. A definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

A partir da década de 1970 se desenvolveram várias escolas de pensamento estratégico, definindo estratégia como um processo de concepção, formal, analítico, visionário, mental, emergente, de negociação, coletivo, reativo e de transformação.

Quanto ao seu conceito em relação a autores, muitos possuem similaridades e divergências. Andrews estudou seu conceito e foi o primeiro a sistematizá-lo. Porter dominou o cenário empresarial na década de 1980 com foco bastante voltado para o lado interno da formação estratégica. Mintzberg e seus 5 Ps mostraram as diferentes formas em que a estratégia pode adotar. Nicolau (2001) lista no quadro abaixo algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial.

Quadro 2.1 – Definições de estratégia.

Autores	Definições
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
Hofer e Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.
Porter (1979)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.
Thietart (1984)	Estratégia é um conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.
Mintzberg (1988)	Estratégia é a força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Fonte: Nicolau, 2001 . Adaptação própria

Porém, dentre os grandes autores que abordam literalmente o conceito de estratégia, todos assentam na inseparável relação entre a organização e o meio envolvente condicionados às suas atividades e às oportunidades a que se pode aproveitar. Essa relação é o que deu sentido ao conceito de estratégia. É a partir dessa concepção estratégica que se tomam importantes decisões para o futuro das organizações. (Nicolau, 2001)

2.2.1 – Na Perspectiva de Porter

Porter (1979) define ainda que "estratégia competitiva é sinônimo de tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor, a fim de lidar com as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno superior sobre o investimento."

O termo indústria é quando os fabricantes têm produtos que são substitutos bastante próximos dentre si, definindo assim a intensidade da concorrência e a rentabilidade da indústria. (Porter, 1979).

A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e os meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá. (Porter, 1989)

Surge então a **Estratégia Preemptiva**, na qual a organização procura dominar uma fatia do mercado desafiando seus concorrentes a expandir-se e deter entrada. Nessa análise, as organizações necessitam da capacidade de suportar resultados financeiros, investir em instalações, comprometendo seus recursos.

Porter (1991) apresenta as condições para que a estratégia preemptiva tenha sucesso:

- Ampla expansão da capacidade em relação ao tamanho esperado do mercado;
- Grandes economias de escala em relação à demanda total do mercado, ou curvas de experiência significativas;
- Credibilidade da empresa preemptora;

- Habilidade em sinalizar a motivação preemptiva antes que os concorrentes ajam;
- Disposição dos concorrentes em retroceder.

Nessa perspectiva, Porter (1991) identifica cinco forças básicas que determinam o conjunto das forças competitivas. Segundo o autor, os setores variam de acordo com cinco "forças competitivas" básicas e a compreensão dessas forças era fundamental para se elaborar a estratégia e garantir uma vantagem. São elas: Poder de barganha dos fornecedores e compradores, ameaça de novos entrantes e dos produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes.

Ameaça de entrada de novas empresas na indústria diz respeito ao que os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com substanciais recursos. A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem entrincheirados e, certamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Os compradores buscam sempre obter das empresas do setor os melhores preços ou ainda os preços menores possíveis dos produtos que utilizam e, dessa forma, maiores serviços que acompanham o produto jogam um concorrente contra outro.

Na ameaça de produtos ou serviços substitutos, as empresas de uma indústria sofrem a concorrência das indústrias que fabricam produtos substitutos, o que faz com que aquelas tenham seus preços limitados de acordo com o nível de substitubilidade, em termos do atendimento de uma função.

E finalmente, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes nada mais é do que a busca incessante pela melhor posição através de táticas como as de competição de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade (Figura 2.1).

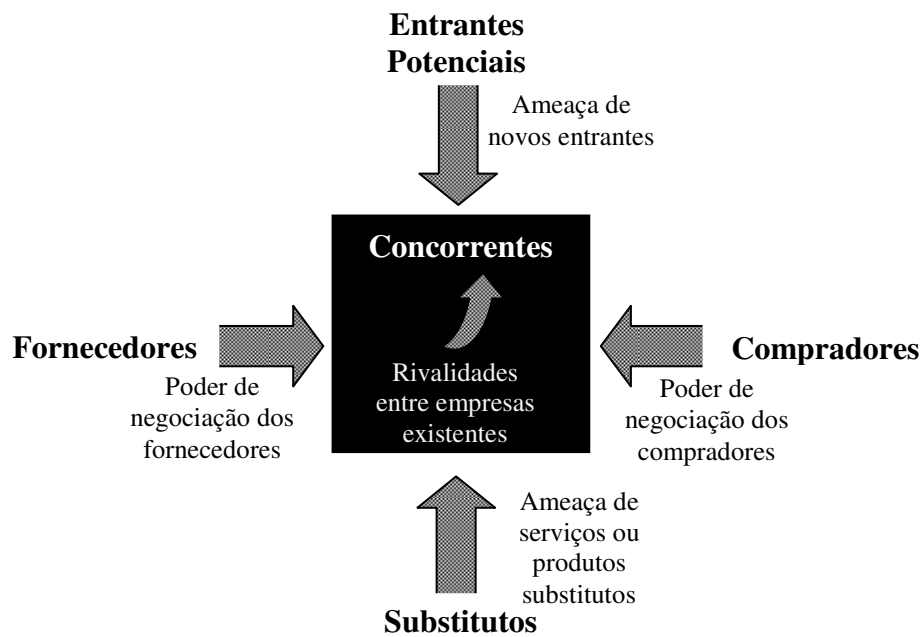


Figura 2.1 - As cinco forças competitivas. Porter (1991)

A intensidade da interação entre essas forças competitivas é que vai determinar a habilidade das empresas na luta pela participação no mercado.

Porter argumenta que, embora a melhor estratégia para qualquer dada empresa dependa de suas circunstâncias específicas, no nível mais amplo uma empresa só pode assumir três posições defensáveis que lhe permitirão lidar com sucesso com as cinco forças competitivas, assegurar um retorno superior sobre os investimentos para seus acionistas e ter um desempenho superior ao de seus concorrentes no longo prazo. Seu argumento passou a ser conhecido como **Estratégia Competitiva** (ou vantagem competitiva). (Porter, 1991)

	Custo	Diferenciação
No âmbito de toda indústria.	Liderança no custo	Diferenciação
Um segmento particular	Enfoque	

Figura 2.2 - Vantagem Competitiva: as estratégias competitivas. Porter (1991).

Segundo a vantagem competitiva de Porter (1991), as três variáveis bem-sucedidas e internamente coerentes para se ter um desempenho superior ao das outras

empresas são: o custo, a diferenciação e o enfoque (Figura 2.2). O principal tema da estratégia dessas empresas é o baixo custo em relação aos seus concorrentes. O baixo custo proporciona uma defesa contra as cinco forças competitivas de diversas formas.

A liderança no custo envolve um conjunto de políticas como investimento em instalações eficientes, redução de custo pela experiência, controle rígido de custos e despesas, minimização e controle de custos em diversas áreas da empresa. A liderança no custo total exige que a empresa disponha de ampla capacidade instalada para atender grandes demandas, o que possibilita economias de escala e reduções de custo em função da experiência adquirida.

Ainda que os atributos de qualidade e atendimento ao cliente sejam importantes, o foco desta estratégia é o baixo custo para conquistar clientes sensíveis ao preço. A rentabilidade é resultado da venda em grande volume. Porter (1991)

Com a diferenciação, a empresa se preocupa menos com os custos e tenta ser vista no setor como tendo algo de singular a oferecer, embora as estratégias de diferenciação e baixo custo almejem concretizar seus objetivos em todo o setor. A diferenciação consiste na criação de um produto ou serviço que seja único, seja através de uma marca, imagem, projeto, tecnologia, peculiaridades, serviço sob encomenda, dentre outras. Segundo Porter (1991), a busca pela estratégia de diferenciação implica em *trade-off* com posição de custos e despesas ligados na busca da singularidade.

Enquanto Porter (1991) trata a questão da vantagem competitiva, a partir da obtenção do menor custo e da diferenciação, centrada no produto, Ansoff (1977) define a busca da vantagem competitiva a partir do produto comercializado e, também, das ações corporativas envolvendo o mercado, incluindo até a questão da diversificação.

A empresa que adota a estratégia de enfoque foca suas atenções em um grupo específico de compradores, ou em um segmento da linha de produtos, ou ainda em uma determinada área geográfica.

Enquanto as estratégias de liderança no custo total e diferenciação procuram alcançar todos os consumidores, a estratégia de enfoque concentra-se no atendimento

eficiente de um alvo específico. Parte do princípio de que é mais viável atender um alvo estratégico mais específico de forma eficaz, do que procurar cobrir a indústria como um todo. Desta forma, a empresa pode atuar com baixo custo ou diferenciação somente em seu alvo específico. Portanto, o enfoque pode ser em Liderança de Custos ou enfoque em Diferenciação. Porter (1991).

Ainda em relação à estratégia de enfoque, é observado um conjunto de riscos os quais eliminam as vantagens de custo em atender um alvo estreito ou anulação da diferença alcançada pelo enfoque, pelo diferencial de custos entre os concorrentes de todo o mercado; redução nas diferenças dos produtos ou serviços entre os alvos pretendidos e o mercado; desfocalização da empresa com estratégia de enfoque pelos concorrentes através da atuação em submercados.

Porter (1991) ainda adota outra estratégia chamada de meio-termo, no qual classificaria as empresas que não tivessem conseguindo implementar nenhuma das estratégias com sucesso. Isso não significa que a empresa não adote nenhum método competitivo de estratégia, porém, faltaria de certa forma, uma consistência interna.

2.2.2 – Na Perspectiva de Mintzberg

Na perspectiva de Mintzberg (2000) estratégia concentra-se nas decisões e ações que vão desenvolvendo para fazer decidir face ao meio envolvente. O autor conceitua dizendo que “Estratégia é uma força medidora entre a organização e o meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisão para fazer face ao meio envolvente”.

O mesmo aponta, ampliando seu conceito de estratégia, cinco entendimentos (5 Ps):

- Plano: curso de ação intencional e planejado na busca de objetivos pré-determinados;
- Trama (*Play*): com o fim de passar uma mensagem falsa ou não aos seus concorrentes;
- Padrão: quando o curso de ação, surgido sem intenção, traz resultados positivos tendendo a incorporá-lo ao comportamento.

- Posição: busca do posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro da organização no seu nicho.

- Perspectiva: modo como a organização se percebe frente ao mercado. Sua cultura, ideologia e percepção interna.

Mintzberg (2000) afirma ainda que “a organização desenvolve um caráter a partir da interação com o mundo através de suas habilidades e propensões naturais”.

Definir a palavra estratégia pode-se considerar a interação dos seguintes pontos:

- Posicionamento da empresa no ambiente;
- Interação entre os aspectos internos da empresa e os aspectos externos alocados no ambiente empresarial;
- Abordagem de futuridade ou antevisão de aspectos futuros;
- Maneira de se alcançar um resultado ou objetivo;
- Formatação das principais empresas.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que as estratégias estão organizadas em famílias que se dividem em: **localizando o negócio central, distinguindo o negócio central, elaborando o negócio central, estendendo o negócio central e reconcebendo o negócio central.**

Na **localização do negócio central**, a estratégia pode ser caracterizada pela junção de uma rede de organizações comprando e vendendo. Podem ser descritas em função do estágio do negócio na rede e da indústria em particular.

Na **distinção do negócio central**, as organizações podem ter características que as tornam capazes de adquirir vantagens competitivas. Nesta, as empresas podem envolver todas as estratégias de várias áreas relacionadas ao pessoal, finanças, aquisições, operações, preço, vendas, canais de mercado, distribuição, controle, treinamento, dentre outras. Segundo Mintzberg, esta distinção envolve estratégias do tipo de foco e de diferenciação.

Na primeira, a estratégia envolve o foco nos produtos ou serviços considerando a extensão dos mercados nos quais eles serão vendidos. A estratégia de foco ainda é subdividida em: estratégia sem segmentação (em que a organização tenta capturar uma grande porção de mercado com a configuração básica de um produto), de segmentação (onde algumas organizações objetivam atender todo o segmento e outras apenas um determinado segmento), de nicho (com alvo em um único segmento), e por encomenda (onde o cliente é tratado como um segmento, com necessidades específicas de acordo com os requisitos individuais).

Na segunda, a diferenciação, Mintzberg *et. al.* (2001) procuram mostrar a distinção em relação à diferenciação de Porter. As formas de diferenciação apresentadas pelos autores são as seguintes (Figura 2.3):

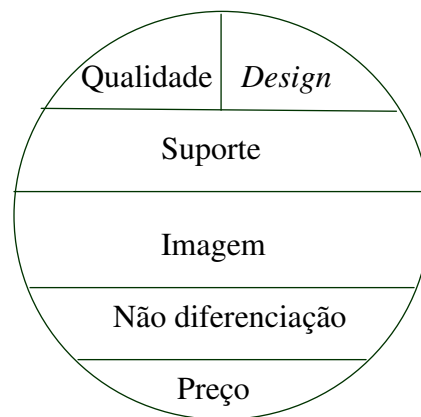


Figura 2.3 – Estratégias de diferenciação segundo Mintzberg *et. al.* (2001).

Diferenciar um produto seria simplesmente cobrar um preço ideal, seja ele mais barato ou maior. A imagem é criada para o produto para que o produto seja disfarçado quando a diferenciação não existe, uma diferenciação que de outra forma não existiria, muitas vezes descrita como diferenciação de *design*, embora este rompa com o projeto tradicional, se houver algum, uma vez que esta oferta algo que foge do dominante.

Outra diferenciação está no suporte, onde a empresa busca diferenciar em algo que acompanhe o produto. A qualidade com características que tornam o produto melhor no qual o mesmo teria mais confiabilidade no desempenho inicial, maior durabilidade e/ou desempenho superior. E, por fim, a não-diferenciação na qual a empresa está livre para imitação de produtos ou serviços, copiando os sucessos dos concorrentes.

Neste momento, Mintzberg faz uma crítica às tipologias de Porter quando se refere à diferenciação, ao afirmar que as estratégias são bastante genéricas e deveriam ser mais desintegradas (adotando a qualidade, *design*, imagem e suporte); quando se refere à liderança no custo, uma vez que custo mais baixo não seria visível pelos compradores, a não ser que acompanhasse um preço mais baixo também; e quando se refere ao meio-termo, o autor busca por chamá-la de não-diferenciação no qual a empresa não estaria condenada a desempenho inferior imitando o sucesso da concorrência.

Para a **elaboração do negócio central**, o autor descreve as estratégias das seguintes maneiras:

- **Penetração:** surge a partir de produtos existentes e mercados existentes, objetivando a penetração no mercado e ampliando sua participação, seja por expansão direta ou por absorção dos concorrentes;
- **Desenvolvimento de Mercado:** consiste em colocar produtos existentes em novos mercados, em vista da racionalização do mercado de forma a expurgar o excesso.
- **Expansão Geográfica:** nesta, a organização começa a oferecer um produto existente para uma nova área geográfica.
- **Desenvolvimento de Produto:** consiste em oferecer um novo produto ou produto modificado na mesma base de negócios.

Estender do negócio essencial leva as organizações além de seus negócios essenciais, regredindo ou progredindo na cadeia de operações e incorporando outros negócios paralelos

Reconceber o negócio central se faz necessário quando as organizações começam a perder suas identidades, redefinido a maneira de como o negocio está sendo conduzido, combinando diferentes negócios ao ponto de combinar vários negócios num só ou mudando a essência, isto é, trasladando funções ou produtos. (Mintzberg, 2001)

Neste estudo adota-se as propostas de Porter e Mintzberg na conceituação e identificação da estratégia, uma vez que eles buscam a generalização permitindo agrupar empresas em segmentos com orientações semelhantes e avaliando o grau de utilização das estratégias competitivas implementadas.

2.2.3 – “Outras visões”

Andrews (1991) define estratégia como “o modelo de decisão da empresa onde estão determinados os objetivo e metas, as formas e planos para alcance dos objetivos buscados. Para ele, alguns aspectos deste modelo de decisões podem se manter estáveis por longo período de tempo”. Nesse contexto, Andrews engloba linhas de produtos e serviços oferecidos pela organização, os mercados, segmentos a que se destinam os produtos e canais de distribuição.

A estratégia empresarial é definida de forma bem clara por Oliveira (2005) como “a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

No âmbito empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa (Oliveira, 2005). Pode-se entender que estratégia é, basicamente, uma maneira de construir viabilidade para um plano, elaborado visando a alcançar determinados objetivos. A estratégia deve ser considerada em pelo menos duas acepções:

- A grande estratégia, ou seja, o que é importante fazer para alcançar objetivos futuros e transcendentais;
- A estratégia como o modo de se relacionar com o outro, buscando vencer resistências ou conquistar apoio e colaboração, visando a alcançar objetivos mais imediatos, mas articulados àqueles futuros e transcendentais.

Contudo, dentre tantas definições, a estratégia diz respeito ao futuro da empresa através dos objetivos, integração dos meios, formas de atingir e sua implementação. Estes devem ser encarados como um conjunto de processos coerentes. (Oliveira, 2005).

A globalização e constante evolução tecnológica, aumentando o nível de exigência dos clientes, têm empurrado para as empresas cada vez mais o uso de estratégias que se consolidem como vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras para essas empresas.

Dessa forma, as empresas passam por estratégias de evolução de cada estágio, e a partir daí, entram em um novo estágio.

À cada fase e cada busca, as organizações vão sendo formadas por missões e visões, pelos valores e motivações na busca da sobrevivência competitiva e de aumento na eficácia e eficiência. Nesta busca, as empresas podem adotar planos, objetivos, metas, políticas, posições e perspectivas. Mas antes de tudo, ela está formulada na interligação entre a organização e o seu meio. (Oliveira, 2005).

A formação estratégica não é igual em todas as organizações, resultando de condicionantes externos e internos que caracterizam cada situação particular, partindo de suas experiências passadas, de seus pontos fortes, pontos fracos e das oportunidades e ameaças que o ambiente lhe propõe. (Oliveira, 2005).

À partir da visão, orientação pela qual a empresa pretende seguir, e da missão, a razão de ser da organização, qual o seu propósito e o que ela faz, é que a organização identifica a análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaça – vantagens e desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes) e interno (fraquezas e fortalezas - aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa). A Figura 2.4 mostra alguns fatores que condicionam o ambiente externo e interno.

AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO
Clientes, fornecedores, concorrentes, governo, meio ambiente, legislação, mercado financeiro, mercado tecnológico, mercado de mão-de-obra, associações, sindicatos, público, cultura, investidores, mídia, outros relevantes.	Pessoal, processos, produtos/serviços, capital, tecnologia, atendimento, normas, procedimentos, máquinas, instrumentos, equipamentos, instalações, estrutura organizacional, materiais, cultura organizacional, outros relevantes.

Figura 2.4 – Fatores condicionantes dos ambientes externos e internos. (Adaptação própria)

Identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats* - pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). A matriz traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam. A análise da matriz SWOT fornece uma orientação estratégica útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito. A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, etc.

		ANÁLISE INTERNA	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
	OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Figura 2.5 - Posturas estratégicas da empresa. Oliveira (2005).

A sobrevivência dá-se pelas dificuldades de se utilizar esta estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser “engolida pelo ambiente”. Na manutenção, a empresa internamente possui uma capacitação excelente, enquanto que no âmbito externo existe o perigo de algumas ameaças e restrições. Neste caso, a organização deverá maximizar os seus pontos fortes e tentar minimizar os efeitos de seus pontos fracos internamente e usufruir no ambiente externo o máximo possível das oportunidades que surgirem. No crescimento existe internamente um ambiente que apresenta mais pontos fracos do que fortes e externamente muitas chances e oportunidades sobre ameaças. Normalmente se procura lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, associar-se a outra empresa. E por último, o desenvolvimento, no qual a predominância é de pontos fortes internamente e de oportunidades no ambiente externo. Diante disso, procura o desenvolvimento da organização, diversificando nas vendas, lucros, participação no mercado ou mesmo outras medidas como um objetivo principal.

2.3 - Estratégia e Desempenho

Além da definição da estratégia para as empresas, o passo que se segue está em como controlar a sua estratégia. Esse controle determina o atingimento dos seus objetivos gerais e específicos no sucesso da empresa.

A manutenção da competitividade depende de como a organização está alinhada com a estratégia escolhida. O sistema de medição de desempenho constitui o elo entre os objetivos planejados e a execução prática das atividades nas empresas. Esses indicadores focalizam as questões críticas do negócio da empresa, sejam elas financeiras, clientes, processos internos e aprendizados e crescimento.

Mensurar é permitir comparar o desempenho real da empresa, seja ele quantitativo ou qualitativo, com os padrões previamente estabelecidos. A partir desse resultado a organização decidirá entre manter os padrões ou tomar as ações corretivas. Para Wright *et al.* (2002), o controle estratégico pode ser visualizado com seu ambiente externo. Assim, o controle estratégico pode ser visualizado como um medidor das interações ambientais (tanto no macro quanto no setorial) e as operações internas da organização.

Oliveira (2005) menciona que a função de controle e avaliação num processo de planejamento estratégico tem algumas das seguintes finalidades:

- Identificar problemas, falhas, erros que transformam em desvios do planejado, com finalidade de corrigi-los e de evitar reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Tal controle funciona como um medidor das relações entre as variáveis ambientais e as dimensões internas da empresa. Wright *et. al.* (2005) acrescenta ainda que, com base em mensuração de desempenho, qualitativos e quantitativos, a alta administração utiliza o controle estratégico para manter as dimensões internas da empresa em alinhamento com o ambiente externo, como segue na Figura 2.6:



Figura 2.6 – O controle estratégico como medidor. Wright *et. al.* (2005).

2.4 – Medição de Desempenho

Toda organização empresarial visa, dentro de um planejamento, o alcance dos seus objetivos. Nesse contexto, sua preocupação básica é de encontrar indicadores de desempenho, junto a ferramentas adequadas, para que possa comparar o desempenho planejado com o realizado pela empresa. Isto quer dizer que: as empresas precisam avaliar seu desempenho alcançado, resultados obtidos para que se conheça se a sua estratégia adotada é eficaz e eficiente, e a partir desse conhecimento, a organização se permita avaliar seu desempenho no decorrer do tempo.

Para que uma organização se torne competitiva não basta ter um bom planejamento. É preciso medir seus processos e resultados.

2.4.1 - Importância da Medição de Desempenho

Não se pode avaliar o que não se consegue medir, e dessa forma não é possível atingir a melhoria com maior êxito.

Para Lantelme *apud* Leite (2004), a medição é “o processo que envolve a decisão quanto ao que medir, como coletar, processar e avaliar os dados e, através de sua incorporação às atividades da empresa, é que se obtém dados e fatos necessários à tomada de decisão”.

A medição de desempenho é definida por Bond (2002) como “a atividade de se determinar medida de desempenho, sua extensão, grandeza e avaliação, no sentido de adequar, ajustar, proporcionar ou regular alguma atividade. Quando sintetizada, é vista como uma entidade que agrega um conjunto integrado de indicadores individuais, que visam promover informações sobre desempenho de determinada atividade para determinados fins”.

Para esses autores, o processo de medição deve ser capaz de responder às seguintes questões:

- Por que medir?

- O que medir?
- Como medir?

“Os melhores sistemas de medição são um misto de objetivo e subjetivo, quantitativo e qualitativo, intuitivo e explícito, difícil e fácil, bom-senso e regras de decisão ou mesmo inteligência artificial. O principal objetivo da medição, muitas vezes desprezado, é melhorar. Por que medir? Medir para melhorar. Medir para fornecer à equipe gerencial novas percepções, como: por que o sistema está tendo essa performance, onde se pode melhorar o sistema, quando o sistema está ou não sob controle.” (Sink e Tuttle, 1993).

Isto é, após fixar os objetivos do sistema de medição de desempenho, para que as variáveis básicas tenham o seu desempenho medido, será preciso definir um conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição de performance, ou seja, as medidas que irão ser usadas no sistema de avaliação de desempenho.

Pummler e Brache *apud* Moreira (2002) dizem ser medição o ingrediente chave e explicitam:

- Sem medição, o desempenho não está sendo gerenciado;
- Sem medição, não se pode identificar adequadamente os problemas, nem estabelecer um conjunto de prioridades;
- Sem medição, as pessoas não podem compreender totalmente o que se espera delas;
- Sem medição, as pessoas não têm certeza de que seu desempenho é adequado ou não;
- Sem medição, não pode haver uma base objetiva e equitativa para recompensas (como aumento, bônus, demissão);
- Sem medição, não há gatilho para ações de aperfeiçoamento do desempenho;
- Sem medição, o gerenciamento é um conjunto de adivinhações desordenadas.

Contudo, a mensuração de desempenho para as empresas, procura refletir a sua realidade, bem como, o acompanhamento, tomador estratégico de decisão, comparação

etc. Com base nessas informações as organizações avaliam as necessidades e os impactos das mudanças, entendem o que está acontecendo, estabelecem prioridades, responsabilidade e correções, dentre outros.

Harrington *apud* Moreira (1996) afirma ainda que “medir é entender; entender é adquirir conhecimento; adquirir conhecimento é ter poder. A característica que nos distingue dos outros animais é nossa capacidade de observar, medir, analisar e usar essa informação para realizar mudanças”.

2.4.2 - Medição Tradicional *versus* Moderna

2.4.2.1 - Medição tradicional

Quando se fala em medição de desempenho de forma tradicional trata-se das medições de caráter financeiro, como lucro, retorno sobre investimento e produtividade. Isso significa dizer que a mensuração organizacional financeira seria a única forma de avaliação dos administradores.

Com o ingresso da era da informação, as mensurações de medidas unicamente financeiras foram perdendo relevância na proporção em que se havia necessidade de medir outros fatores integrados na organização.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que é praticamente impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico, centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado, uma vez que este processo de gestão continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos por um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. Os autores afirmam também que o ideal é que o modelo de contabilidade financeira fosse ampliando, incorporando avaliação de ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e qualificados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis.

Para Kaplan e Norton (1997), alguns críticos são partidários de que as medidas financeiras sejam totalmente abandonadas como instrumentos de medição de

desempenho das unidades de negócio. Eles argumentam que no ambiente de atual concorrência global, apoiado na tecnologia e voltado para o cliente, as medidas financeiras deixaram de ser boas diretrizes para o sucesso. Insistem, ainda, na necessidade de que os executivos se preocupem em melhorar a satisfação dos clientes, a qualidade, os ciclos, as habilidades e motivações dos funcionários. De acordo com essa teoria, se as empresas promovem melhorias fundamentais em suas operações, a parte financeira estará naturalmente bem cuidada. (Kaplan e Norton, 1997).

Bond (2002) fez citações dos seguintes autores: Maskell, 1991; Noble, 1997; Neely, 1998 e Manoochehri, 1999, a respeito dos problemas e limitações dos indicadores tradicionais, nos quais:

- Faltam informações relacionadas à qualidade, entrega e flexibilidade, além de não apresentarem foco estratégico;
- Incentivam pouco as inovações;
- Não conseguem traduzir métricas sobre o foco no cliente e desempenho da concorrência;
- Muitos dos esforços são de difícil mensuração possuindo significantes impactos no sucesso global;
- Registros inflexíveis: não variam de unidade para unidade de uma organização e não acompanham a mudança das necessidades do negócio;
- Não são relevantes para o controle operacional ou estratégico, além de, em muitos casos, não serem diretamente relacionados com a estratégia da empresa (satisfação do cliente, qualidade, velocidade, flexibilidade e inovação).

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997):

“à medida que as organizações investem na aquisição dessas novas capacidades, seu sucesso (ou fracasso) não pode ser motivado ou medido a curto prazo pelo modelo tradicional da contabilidade financeira. Esse modelo financeiro, desenvolvido para empresas comerciais e corporações da era industrial, mede acontecimentos passados, mas não os investimentos nas capacidades que produzirão valor no futuro.”

2.4.2.2 - Medição na forma moderna

A medição de desempenho era voltada, principalmente, para apuração de resultados financeiros e contábeis. À partir da década de 1980 surgiram críticas ao fato da contabilidade tradicional de custos restringir-se apenas às medidas financeiras. A década de 90 do século passado foi marcada pelo intenso desenvolvimento do assunto sobre medição de desempenho. O fato se deu pela exigência dos consumidores em novas tecnologias e filosofias de gerenciamento de produção, forçando às empresas a adaptarem-se a alta qualidade, entrega confiável, menores *lead-time*, maior variedade e menores custos. Com isso, as organizações passaram a dar maiores importâncias aos seus ativos intangíveis.

A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis (Kaplan e Norton, 1997).

Os ativos intangíveis são o resultado da incorporação da informação e do conhecimento às atividades produtivas dessas entidades, entendendo-se que o conhecimento constitui um fator chave na construção das vantagens competitivas. As capacidades, se constroem e se acumulam ao longo do tempo a partir das experiências de toda a estrutura das entidades.

Segundo Kaplan e Norton (1997), esse ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- Desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que os novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência;
- Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvos;
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade e preços baixos e com ciclos de produção mais curtos;
- Mobilize as habilidades e motivações dos funcionários para a melhoria contínua de processo, qualidades e tempos de resposta;

- Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistema.

Na visão de Carpenetti *apud* Bond (2002), a prática de medição de desempenho não-financeiro passou a ser valorizada como um instrumento importante para:

- Gerenciar o desempenho da organização;
- Identificar pontos críticos que comprometam o desempenho e que devam ser alvos de melhoria;
- Obter parâmetros confiáveis para a comparação entre empresas e entre os setores das empresas;
- Auxiliar o processo de implementação e gerenciamento das melhorias e das mudanças.

Numa perspectiva mais atual, levando em consideração clientes, capital intelectual dos funcionários, relacionamento com fornecedores, a comunidade e todos os elementos envolvidos, para Kaplan e Norton (1997), o novo ambiente operacional está baseado em um novo conjunto de premissas operacionais, apresentado a seguir:

- “ Processos interfuncionais: operar com processos de negócio integrados que abrangem todas as funções tradicionais, combinando com os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos;
- Ligação com clientes e fornecedores: um sistema integrado, desde os pedidos dos clientes até fornecedores de matérias-primas, permite que todas as unidades organizacionais formadores da cadeia de valores obtenham grandes melhorias no que diz respeito a custo, qualidade e tempo de resposta;
- Segmentação de clientes: oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, sem serem penalizadas nos custos por operações de alta variedade e baixo volume;
- Escala global: combinar as eficiências e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais;

- Inovação: idealizar e incorporar rapidamente produtos e serviços radicalmente inovadores. A melhoria contínua dos processos e produtos é fundamental para o sucesso a longo prazo;

- Trabalhadores de conhecimento: investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso.”

Binnersley *apud* Ottoboni (2002) apresenta, de forma simplificada, as principais mudanças que estão ocorrendo nas características das medidas de desempenho, conforme demonstrado na Figura 2.7:

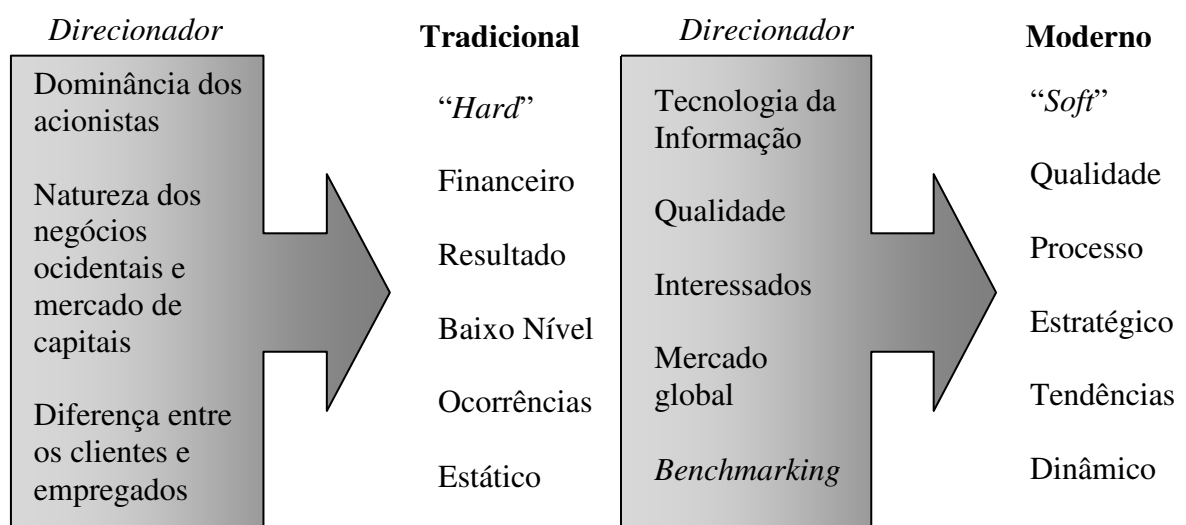


Figura 2.7 - Principais mudanças nas características das medidas de desempenho (Binnersley *apud* Ottoboni, 2002).

2.5 - Gerenciando a medição

Sink e Tuttle (1993), consideram que gerenciar desempenho consiste em:

- Criar visões sobre o futuro que se almeja;
- Planejar, avaliar o estado em que se encontra no momento, no que diz respeito à visão, criar estratégias para obtenção do estado futuro almejado, reunir forcas de modo a caminhar rumo a esta visão;
- Projetar, desenvolver e implementar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenha alta probabilidade de nos caminhar rumo ao futuro almejado;

- Projetar, reprojeter, desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação que nos dirá se estamos caminhando na direção em que pretendemos;
- Assegurar que existem sistemas de apoio que possibilitem recompensar e estimular o progresso, manter a excelência e controlar os níveis de performance.

Segundo Rummler e Brach *apud* Moreira (2002), “uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes quando a organização é gerenciada”. Afirmam ainda que um determinante importante da eficácia do gerenciamento de uma organização é a seleção de medidas associadas aos objetivos.

Diante as constantes mudanças que ocorrem nos meios organizacionais, é importante que as empresas saibam gerenciar as informações obtidas, escolhendo indicadores adequados para obter os resultados antes estabelecidos.

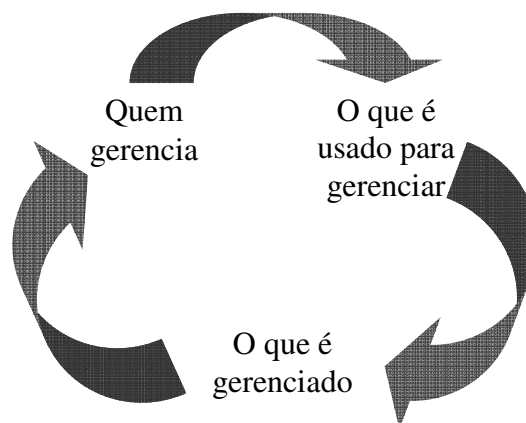


Figura 2.8 – Sistema de gerenciamento. (Kurstedt *apud* Ottoboni, 2002.)

A Figura 2.8 mostra que, para compor um sistema de gerenciamento, é necessário saber o que é gerenciado, estabelecer o que uma organização deseja medir, deseja gerir, dentro dos objetivos da empresa. Em seguida, necessita saber o que é usado para gerenciar, que tipo e quais ferramentas são usadas no gerenciamento. E por fim, que tipo de sistema e informações a organização deseja obter.

Não basta usar as ferramentas se não se sabe gerí-las. É preciso estabelecer indicadores que tragam o cenário atual da organização e, ao mesmo tempo, conseguir promover alterações dentro da empresa, quando necessário.

Portanto, é imprescindível que o gerenciamento seja fundamentado mediante indicadores fiéis, medidas verídicas, caso contrário, será impossível o seu gerenciamento e conseqüentemente o alcance de metas e objetivos estrategicamente traçados.

2.6 – Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho são nada menos que medidores da posição de desempenho da organização.

Indicador é o resultado de uma medida ou de mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites (referências ou metas) estabelecidos. A medida é entendida como um atributo, qualitativo ou quantitativo, usado para verificar ou avaliar algum produto por meio de comparação com um padrão (grandeza de referência). (Moreira, 2002).

Os indicadores são sinais vitais da organização. Eles informam às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte do todo. Eles comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia do primeiro escalão para os demais níveis, resultados dos processos, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, o controle e a melhoria dentro do processo. Os indicadores devem interligar estratégia, recursos e processos. (Hronec *apud* Leite, 2004).

Fernandes (2004) menciona que para gerenciamento de um negócio é necessário que haja colaboração de informações. São elas que dão respeito à tomada de decisão. Portanto, estabelecer parâmetros para a produção de informações e facilitar o fluxo destas para os diversos públicos interessados (*stakeholders*) passam a ser elementos importantes para a sobrevivência empresarial, pois, afinal, constituir uma base de informações é construir uma base para tomadas de decisões. O autor ainda complementa que a informação, para ser bem utilizada pela empresa, necessita ser traduzida em uma linguagem comum e adequada para análise e tomada de decisão.

Os indicadores auxiliam a tomadas de decisões, através das informações, possibilitando visualizar o problema. Sem o uso dos indicadores seria praticamente impossível decidir o momento de agir.

Na opinião de Moreira (2002), os indicadores de desempenho são importantes para o aperfeiçoamento do gerenciamento das organizações, enumerando os seguintes motivos:

- Concentra a atenção em fatores que contribuem para a realização da missão da organização;
- Mostra a eficiência com que empregamos nossos recursos;
- Ajuda a estabelecer metas e monitorar tendências;
- Fornece dados para determinar as causas básicas e as origens dos erros;
- Identifica oportunidades para aperfeiçoamento contínuo;
- Proporciona aos funcionários uma sensação de realização;
- Fornece meios de se saber se está ganhando ou perdendo;
- Ajuda a monitorar o desenvolvimento.

Os indicadores também são essenciais ao planejamento e controle dos processos organizacionais, constituindo a base do planejamento, seja ele estratégico, tático ou operacional. Os indicadores constituem a pirâmide de planejamento. (Moreira, 2002).

Em um ambiente de forte concorrência, como o que se verifica atualmente, as empresas vencedoras serão aquelas que perceberem e implementarem as mudanças necessárias para continuar satisfazendo ao consumidor, e não apenas as pequenas monitorações, as quais, em geral, atendem a uma visão puramente financeira, sem visão de futuro. (Fernandes, 2004).

Os indicadores podem estar centrados em vários focos, o que determina é o objetivo adotado pela empresa. Pode estar focado nas tarefas, nos processos, na organização, nos clientes, nos produtos ou serviços, nos resultados, individualmente, na concorrência, entre outros. (Fernandes, 2004).

Fernandes (2004) sugere que, para construção de indicadores, é preciso:

- Identificar os processos, para ajudar a reconhecer os detalhes importantes de cada um e possibilitar a definição de indicadores representativos;
- Observar os parâmetros principais, são eles que dão forma e orientação aos processos;
- Identificar as causas e efeitos nos parâmetros principais, eles são dependentes e causam dependência em outros parâmetros principais de outros processos;
- Estabelecer indicadores que representam os processos, os que melhor traduzem a existência dos processos, seus resultados e relações de causa e efeito;
- Observar a evolução dos indicadores, a ocorrência de vários ciclos oferece uma visão do caminho percorrido, erros e acertos.

Um sistema de indicadores não deve ser utilizado com o objetivo de controle, e sim para agregar valor no sentido de auxiliar no desempenho futuro, visando comunicar, informar e aprender. (Kaplan e Norton, 1997).

2.7 – Sistemas de Medição de Desempenho

Toda empresa tem um sistema de medição de desempenho, por mais simples que seja. O sistema de medição de desempenho é a forma de se conhecer como a empresa está em relação às operações internas e o reflexo de tais operações no mercado. Trata-se de sistemas integrados de medição de desempenho com objetivos e focos definidos. (Miranda e Silva *apud* Leite, 2004).

Esses sistemas podem ou não conter indicadores financeiros. O propósito é levar as informações de maneira tal que possa mostrar se, de acordo com os objetivos, a organização se encontra numa situação boa, melhor ou até pior do que seria o ideal.

Para Moreira (1996), num sistema de medição de desempenho, as informações devem ser planejadas, desenvolvidas e implementadas de acordo com o que o usuário precisa. O autor ainda conceitua da seguinte forma: “Sistema de medidas de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas

partições (divisões, departamentos, seções, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizacionais em blocos bem-definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado”.

Novos sistemas de medição de desempenho surgem, então, para suprirem falhas e carências que o sistema de medição tradicional apresenta.

Um sistema de medição de desempenho, segundo Kaplan e Norton (1997), viabiliza processos gerenciais críticos como:

- Esclarecer e traduzir a visão estratégica;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Na percepção de Kiyon (2001), novos sistemas de medição de desempenho devem exercer uma postura de controle que previna mais, do que corrija ou reaja.

Bond (2002) apresentou uma compilação de recomendações feitas por diferentes autores para desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho onde constou pontos como: alinhamento com a estratégia, suporte a melhoria contínua, abrangência da cadeia de suprimentos, relações causa-efeito, uso de indicadores não financeiros e financeiros, reflexo de progresso e tendências, mudanças do ambiente institucional, identificação de área chave de desempenho, equalização entre visões ou perspectivas da empresa.

Segundo Miranda e Silva *apud* Leite (2004), os modelos são estruturados em grupos de medidas que focalizam aspectos como ambiente, aprendizado, crescimento, clientes, competitividade, controle, criação de valor, cultura, custo, desenvolvimento, eficiência e eficácia, recursos humanos e financeiros, flexibilidade, fornecedores, inovação, operacional, qualidade, tempo e outros.

Moreira (1996) resume que, com relação à base para montagem de um sistema de medição de desempenho, foi possível identificar os seguintes passos:

- Adoção de uma visão, delineando e preparando o futuro da organização;
- Transformação dos objetivos estratégicos em ações e objetivos operacionais (fatores críticos de sucesso);
- Montagem do sistema de medidas para acompanhar o desempenho dos fatores críticos de sucesso.

Esses passos definem uma metodologia genérica, que pode ser adaptada aos interesses específicos de medida dentro de uma organização particular.

Para o autor, um sistema de medidas é composto por uma série de fatores críticos de sucesso, analisando e mensurando:

- A utilização dos recursos humanos, como um processador de insumo tanto nos setores industriais quanto nos serviços, com destaque no custo;
- O tempo, considerando tanto o tempo de entrega, desenvolvimento e lançamento de um produto ou serviço ao cliente, ou seja, na rapidez, no que diz respeito à confiabilidade da entrega e confiança de pontualidade;
- A flexibilidade, funcionando diferente em vários sentidos: na estrutura, na descentralização da tomada de decisões, no desenvolvimento de funcionários polivalentes, etc.;
- A produtividade, medida pelo uso relativo de um ou mais insumos em relação à produtividade obtida ou aos serviços prestados num dado intervalo de tempo;
- A capacidade de inovar, adaptando-se de maneira criativa às necessidades dos clientes (indício evidente de uma organização inovadora) seja na tecnologia do produto, do processo, nos sistemas gerenciais ou na estrutura da organização.

Na perspectiva de Artley e Stroh *apud* Bond (2002), os componentes de um sistema de medição de desempenho integrado são:

- O plano estratégico;

- Necessidade de todos os membros da empresa;
- Envolvimento do funcionário;
- Contabilização das medidas;
- Uma estrutura conceitual;
- Comunicação;
- Senso de urgência.

Contudo, um sistema de medição de desempenho deve ser dinâmico e sensível à mudanças (tanto ao ambiente externo quanto ao interno), adequando-se rapidamente para assegurar a continuidade e confiabilidade.

Enfim, na literatura existem diversos modelos de sistema de medição de desempenho, dentre eles, por exemplo:

- Valor Econômico Agregado (EVA)
- Desempenho *Quantum*
- *Balanced Scorecard* (BSC)

À seguir, estão apresentados o EVA, o Desempenho *Quantum* e o BSC, como ferramentas de medição de desempenho para que se tome consciência de que existem ferramentas que auxiliam os indicadores e mostrar como elas funcionam ou poderão ser utilizadas.

2.7.1 – O modelo EVA.

“A proposta de utilização do EVA (*Economic Value Added*) para avaliar o desempenho das empresas surgiu em resposta às deficiências do sistema tradicional de avaliação econômico-financeira, que, embora tenha sido bastante aprimorado com a evolução dos sistemas computadorizados e com a aplicação de técnicas estatísticas, ainda não dá a resposta adequada em termos de criação de valor para o acionista, na medida em que o sistema tradicional – utilizando índices de estrutura de lucratividade e de rentabilidade – não contempla o custo dos capitais próprios, não possibilitando

assim, avaliar se os resultados financeiros obtidos estão aumentando ou destruindo a riqueza dos sócios e criando valor para a empresa.” Schmidt *et.al.* (2006)

A criação de valor para a empresa, agregando riqueza ao acionista, é uma dessas novidades de gestão que tem aparecido nos últimos anos, que vem seduzindo mais e mais companhias a adotarem mecanismos para medir geração de valor para o acionista. Dentro dessa lógica, é preciso encontrar o mecanismo mais adequado para mensurar e demonstrar a riqueza gerada pelo acionista. (Schmidt *et.al.*, 2006). Sendo assim, um dos sistemas que mais têm se destacado, tanto no mundo acadêmico como nos meios dos analistas financeiros, no que se refere à medição de criação de valor ao acionista, é o EVA (*Economic Value Added* – Valor Econômico adicionado).

EVA é um sistema de gestão financeira, desenvolvido e criado pela empresa de consultoria norte-americana Stern & Stewart & Co. nos Estados Unidos, em 1992. Este sistema é baseado em um cálculo denominado de lucro residual, que já era de conhecimento dos acionistas. O lucro residual compreende o ganho que sobra após ser descontada uma taxa mínima de retorno sobre o capital investido. Em outras palavras, o sistema mede o retorno que capitais próprios e de terceiros proporcionam aos seus proprietários, mede a diferença entre o retornos sobre o capital de uma empresa e o custo desse capital. (Schmidt *et.al.*, 2006)

Schmidt *et. al.*(2006) fazem citações de alguns autores à respeito do EVA:

- Ehrbar, (1999) afirma que, “em seu nível mais básico, o EVA, uma sigla para o valor econômico agregado, é uma medida de desempenho empresarial que difere da maioria dos demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que uma empresa utiliza.”

- Bastos (1999) conceitua o sistema como “a diferença entre o lucro efetivo, sem influencia de eventos extraordinários ou de convenções contábeis que não reflitam a realidade econômica da instituição, e o custo de capital necessário para obtê-lo.”

- Malvessi (2000) conceitua tecnicamente definindo-o como “NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes* – Lucro operacional após o Imposto de Renda) deduzido do WACC (*Weighted Avarage Cost of Capital* – Custo Médio Ponderado de Capital). O WACC deve representar o efetivo custo de capital que foi operacionalmente utilizado

para produzir o resultado econômico obtido. Os componentes utilizados para obtenção do EVA são o NOPAT e os encargos do capital.”

Os encargos do capital representam o fluxo de caixa requerido pelos investidores e proprietários para compensar o risco do investimento dos recursos aplicados na empresa. (Schmidt *et. al.*, 2006).

O EVA é representado segundo a formula mostrada na Figura 2.9 .

$\text{EVA} = \text{NOPAT} (-) \$ (\text{Valor Monetário}) \text{ do Custo de Capital}$ Onde: NOPAT: lucro operacional líquido depois dos Impostos $\\$ \text{ do Custo de Capital} = \text{WACC} \times \text{capital aplicado}$ $\text{WACC} = (\text{Passivo oneroso} \times \text{taxa média do custo do capital após I.R.}) + (\text{Patrimônio Líquido} \times \text{Custo do Capital Próprio}).$

Figura 2.9 - Fórmula do EVA segundo Malvessi apud Schmidt *et. al.*(2006)

O WACC também pode ser encontrado com a fórmula que segue na Figura 2.10:

$\text{WACC} = (E/V) \times Re + (D/V) \times Rd \times (I - Tc)$ Onde: E = Capital próprio da empresa; D = capital de terceiros da empresa; V = Combinação de capital próprio e de terceiros da empresa (E+D); Re = Custo do capital próprio; Rd = Custo de capital de terceiros; Tc = Alíquota do imposto de renda e contribuição social.

Figura 2.10 - Calculo do custo médio do capital ponderado. Schmidt *et. al.* (2006).

A criação de valor passa a existir quando o NOPAT for maior que o custo do capital aplicado no negócio.

A Figura 2.11 mostra uma outra definição para o cálculo do EVA de acordo com Milbourn *apud* Schmidt *et. al.* (2006).

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{Kw} \times \text{Ativos Líquidos})$$

Onde:

NOPAT = lucro operacional líquido depois dos impostos

Kw = custo médio ponderado do capital e ativos líquidos = valor contábil ajustado do capital líquido.

Figura 2.11 – Fórmula do EVA segundo Milbourn apud Schmidt et.al.(2006).

Já Ehrbar apud Schmidt et. al. (2006) diz que, passar do NOPAT para o EVA seria apenas subtrair o encargo sobre o capital. O restante é o montante em reais pelo qual o lucro excede ou fica aquém de todos os custos, incluindo a taxa mínima de retorno sobre o capital. Sendo assim, a fórmula é representada na Figura 2.12.

Vendas (-) Custos operacionais (-) Custo de capital = EVA

Figura 2.12 - Fórmula do EVA segundo Ehrbar apud Schmidt et. al.(2006).

Schmidt et. al. (2006), mostram que, para se conhecer o valor aritmético do EVA, dever-se-á percorrer os seguintes passos:

- Ajustar as demonstrações contábeis visando identificar o valor do patrimônio líquido, do passivo oneroso e do ativo operacional líquido, de forma que se consiga identificar a base correta para o cálculo do custo de capital;
- Apurar o valor do lucro operacional e deduzi-lo do Imposto de renda da pessoa jurídica (IRPJ) e da contribuição social sobre o lucro (CS);
- Deduzir as despesas financeiras líquidas (despesas financeiras totais líquidas do IRPJ);
- Deduzir o custo do capital próprio (remuneração mínima requerida pelos proprietários do capital).

O resultado irá refletir no valor da empresa, se ela está se valorizando ou desvalorizando, se está agregando ou não riqueza.

Schmidt *et. al.*(2006) destacam as vantagens desse método de gestão corporativa como sendo uma ferramenta de avaliação de desempenho econômico, conforme à seguir:

- Apuração do verdadeiro custo dos capitais empregados;
- Mensuração do lucro econômico;
- Descarte de projetos inviáveis economicamente, priorizando aqueles que agregam maior valor para a empresa;
- Redução de custos e perdas, através da venda ou descarte de ativos improdutivos e otimização das compras, vendas e do processo produtivo;
- Preocupação com a criação de riquezas para os acionistas;
- Preocupação dos administradores com o custo do capital que está sendo empregado, por isso estão sempre inovando, procurando novas formas de agregar maiores riquezas aos acionistas.

O autor destaca também as vantagens do EVA mencionadas por Malvessi (2000), quando este cita que, “diferentemente dos métodos tradicionais de análise financeira, a abordagem com foco na criação de valor possibilita avaliar, através de instrumentos adequados, as alternativas de estrutura de capitais e de recursos aplicados.” Essas vantagens criam valor pela melhoria operacional e econômica, através de:

- Tomada de decisões, tecnicamente orientadas, sobre como investir e utilizar os recursos que criam valor para a empresa/unidade de negócios;
- Análise da estrutura de recursos aplicados, considerando o desempenho e evolução da receita, com o controle dos gastos e com a melhoria do resultado operacional;
- Análise da estrutura e do custo de capital, bem como a sua influência passada e futura;

- Transformação dos gestores com visão de proprietários, fazendo com que eles passem a agir e sentir como acionistas, pela participação ilimitada nos resultados que criam valor, desde que alcançadas as metas estabelecidas.

Dentro da proposta do EVA, todo corpo de funcionários precisa estar consciente sobre o verdadeiro significado do sistema, buscando o comprometimento de todos, caso contrário, serão inalcançáveis esses benefícios.

Por outro lado, o EVA também possui algumas desvantagens, dentre elas estão:

- Restrição ao crescimento da empresa. A expectativa de resultados rápidos pode fazer com que projetos de maior vulto, que requeiram grandes somas de capital (próprio e de terceiros) sejam abortados, como forma de não propiciar o crescimento acentuado dos recursos líquidos, e comprometer o cálculo do EVA;

- Dificuldades para obtenção de empréstimos junto à instituições financeiras. Quanto mais endividadas, maior é o risco. A utilização excessiva de capitais de terceiros, principalmente onerosos, é vista pelos bancos como um fator restritivo à concessão de crédito;

- Ênfase exagerada na geração de lucros;
- Empresas regidas apenas por propósitos econômicos;

2.7.2 – O modelo *Quantum*

Schmidt *et. al.* (2006) dissertam que a abordagem de Hronec (1994) no papel de desempenho como forma de melhor enfrentar os problemas das empresas, na medida que, ao longo de suas experiências, constatou que a maioria das empresas não media adequadamente o que deveria medir. Destacou também que a medição de desempenho tende a aumentar a satisfação do cliente, proporciona a melhoria contínua, demonstra o modo mais efetivo e menos dispendioso de mudar o comportamento humano e, com o uso do *benchmarking*, permite e facilita comparações, possibilitando focalizar os melhores processos e identificar os que precisam ser melhorados.

De acordo com Müller (2003), Hronec (1994) afirma que o “último fator que a maioria das empresas muda é medição de desempenho. No entanto, esta deveria ser a primeira coisa a ser mudada, pelo poder impulsionador de mudança em toda a organização. A falta de indicadores apropriados de desempenho age como uma barreira à mudança e à melhoria. Sem a medição de desempenho, a melhoria não pode ser significativa e não dura muito tempo.” O autor ainda menciona outro ponto discutido por Hronec (1994) que é a importância da comunicação. Para ele, a alta administração das empresas consome muito tempo na declaração da missão e se afasta do desenvolvimento do conjunto de indicadores de desempenho.

O modelo *Quantum*, criado por Hronec (1994), consiste em medidores capazes de informar o quê e como as tarefas estão sendo desempenhadas em toda organização. Esse modelo busca o monitoramento dos processos, a satisfação do cliente, o *benchmarking* de processos e a geração de mudanças por intermédio da medição do desempenho nas três dimensões: qualidade, tempo e custo. O relacionamento das dimensões de custo com a qualidade gera a satisfação correspondente do valor para o cliente. E o relacionamento entre as dimensões qualidade e tempo atende às expectativas do cliente quanto à excelência do serviço. (Schmidt *et. al.*, 2006).

Segundo o autor, o desempenho *Quantum* é, enfim, o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados. A meta é a otimização geral, em oposição à otimização de apenas um fator, um departamento ou uma função. Custo (a economia da organização), qualidade (as expectativas do cliente) e o tempo (as demandas sobre o processo) devem ser melhorados simultaneamente (Figura 2.13).

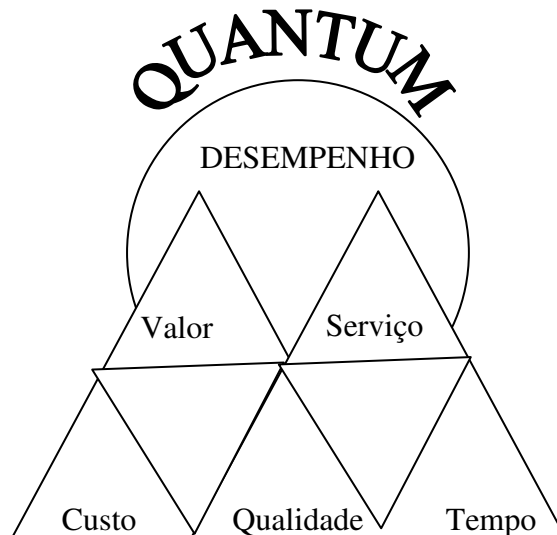


Figura 2.13 – Família de medidas de desempenho Quantum. (Hronec apud Schmidt et. al., 2006.)

Müller (2003) diz que, neste modelo, uma empresa que for competitiva em custo e qualidade apresenta um grande valor para os seus clientes, da mesma forma que outra que seja forte em qualidade e tempo apresenta um bom nível de serviços aos seus clientes.

Há ainda três níveis que complementam a matriz *Quantum* de desempenho:

- Humanos: pessoas que executam as atividades orientadas por um conjunto de medidas de desempenho;
- Processo: atividades consumidoras de recursos e fornecedores de saída aos clientes internos e externos;
- Organização: compreensão dos níveis de desempenho das pessoas e do processo.

Quadro 2.1 - Matriz Quantum de desempenho.

	Desempenho Quantum		
	Valor	Serviços	
Níveis/ Medidas	Custos	Qualidade	Tempo
Organização	Financeiro Operacional Estratégico	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsabilidade Maleabilidade
Processo	Inputs Atividades	Confiabilidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
Pessoas	Remuneração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsabilidade Maleabilidade

Fonte: Hronec apud Bond, 2002.

Este modelo de medição fornece a estrutura básica para a medição de desempenho. Segundo mostra a Figura 2.14, ele está compreendido em:

- Geradores: consistindo em estratégias, geram as necessidades de se medir o desempenho influenciado pelo ambiente, liderança, interessados e melhores práticas. A liderança das empresas deve estar continuamente sondando o ambiente e ajustando a estratégia quando necessário. Neste estão os responsáveis direto, estabelecendo metas, exigindo e enfatizando mudanças necessárias na implementação do modelo. Os interessados são os indivíduos, grupos ou organizações afetadas pelos processos, levando em consideração as necessidades e limitações da empresa para com eles. E as melhores práticas atuam na melhoria contínua rompendo paradigmas, ajudando a definir metas e alvos, proporcionando modelo para mudança, apropriando-se de boas idéias, economizando tempo, dinheiro e recursos, etc.

- Facilitadores: consistindo em comunicação, num processo mais pessoal possível, usando canais formais e informais. Treinamento, enfatizando as atividades gerenciais de cada um e aliviando a ansiedade de não desempenhar correto. Recompensa, permitindo a empresa a motivar pessoas a estarem sempre mudando. E o

benchmarking, mostrando onde as empresas deveriam estar. Segundo Schmidt *et. al.* (2006), comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking* são responsáveis por 80% do desenvolvimento, implementação e utilização dos novos indicadores.

- Processos: consistindo nas metas geradas pela estratégia. Busca identificar e entender os processos críticos, desvinculando-os da tradicional estrutura funcional. Identifica e emprega os indicadores de desempenho que relatam resultados de um processo (output). Controla e monitora as atividades-chaves na busca de melhoria de processo. E, por fim, implementa os indicadores de desempenho. (Müller, 2003).

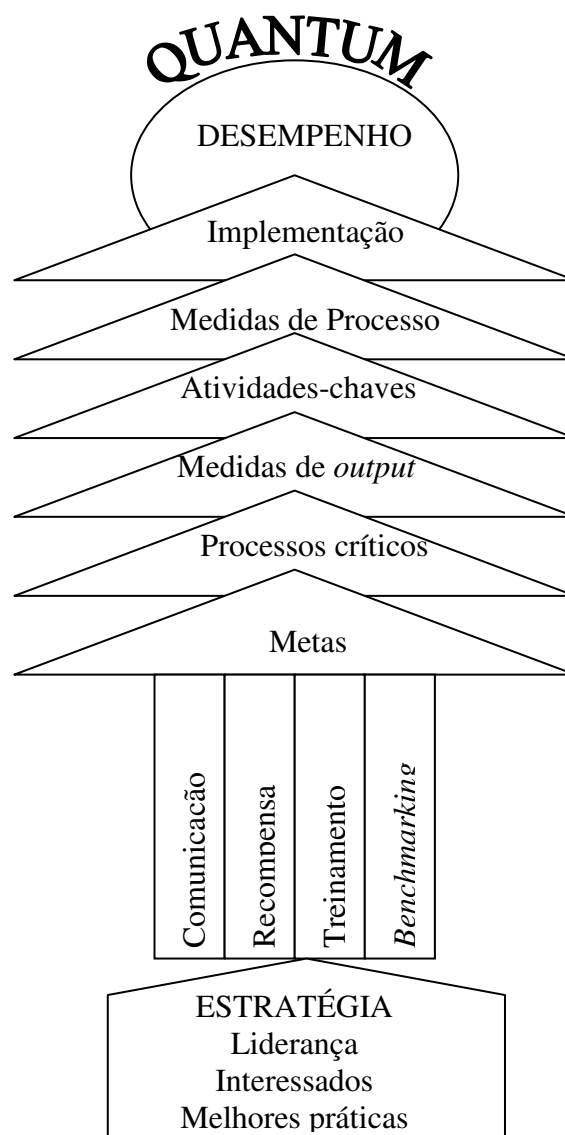


Figura 2.14 - Modelo Quantum. (Hronec apud Schmidt *et. al.*, 2006.)

O *feedback* da implementação e das medidas de desempenho é empregado pela administração para retificar a estratégia, as metas e as medidas do processo da organização, fazendo com que a medição de desempenho seja um processo, não um evento. (Müller, 2003)

2.7.3 – O modelo *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi descrito pela primeira vez em um artigo publicado em 1992, na Revista *Harvard Business Review* por Robert S. Kaplan e David P. Norton, intitulado "*The Balanced Scorecard measures that drive performance*". Em adição à medição do desempenho apenas em termos financeiros, o *Balanced Scorecard* (BSC) incorporou os esforços de uma organização visando à melhoria de seus processos internos, a valorização do seu cliente e o aumento de sua capacidade de aprendizagem e crescimento.

O *Balanced Scorecard* hoje é considerado ser um sistema de medição de desempenho gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos dos mais diversos setores da organização, em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo. Seu termo "*scorecard*" significa quantificar o desempenho através de indicadores e o "*balanced*" significa que o sistema proposto leva em conta as medidas financeiras incorporadas a um conjunto de medidas integradas sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas. Impulsionado para o desempenho futuro, os objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa. O *Balanced Scorecard* (BSC) possui uma filosofia que viabiliza os processos gerenciais críticos:

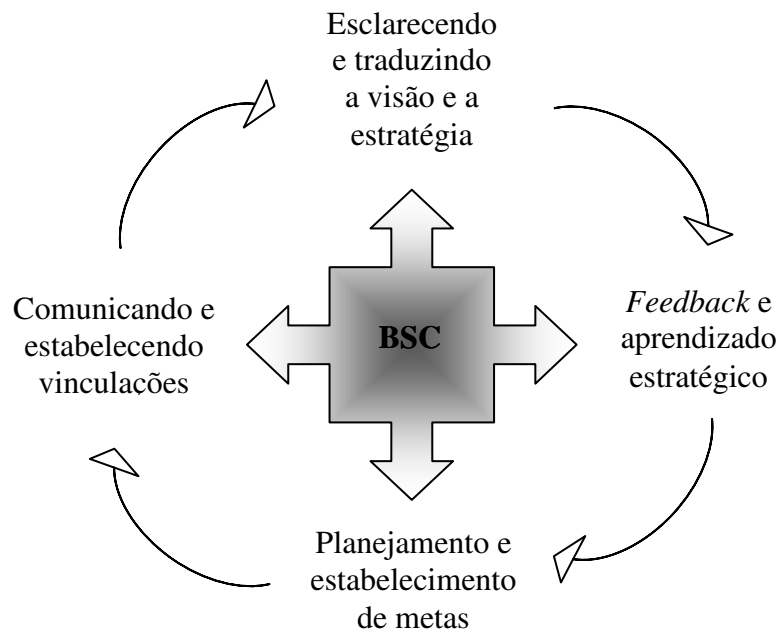


Figura 2.15 - Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica. (Kaplan e Norton, 1997).

No que diz respeito à Figura 2.15, esclarecer e traduzir a visão e a estratégia é um processo que consiste na busca do consenso total quanto à importância relativa aos objetivos estratégicos. Ao comunicar-se e associar medidas estratégicas, os funcionários, compreendendo seus objetivos e medidas, se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas permitem a empresa a quantificar os resultados pretendidos à longo prazo, identificando mecanismos que forneçam recursos para alcançar os resultados, estabelecer referências de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico permite saber se a estratégia planejada continua sendo viável.

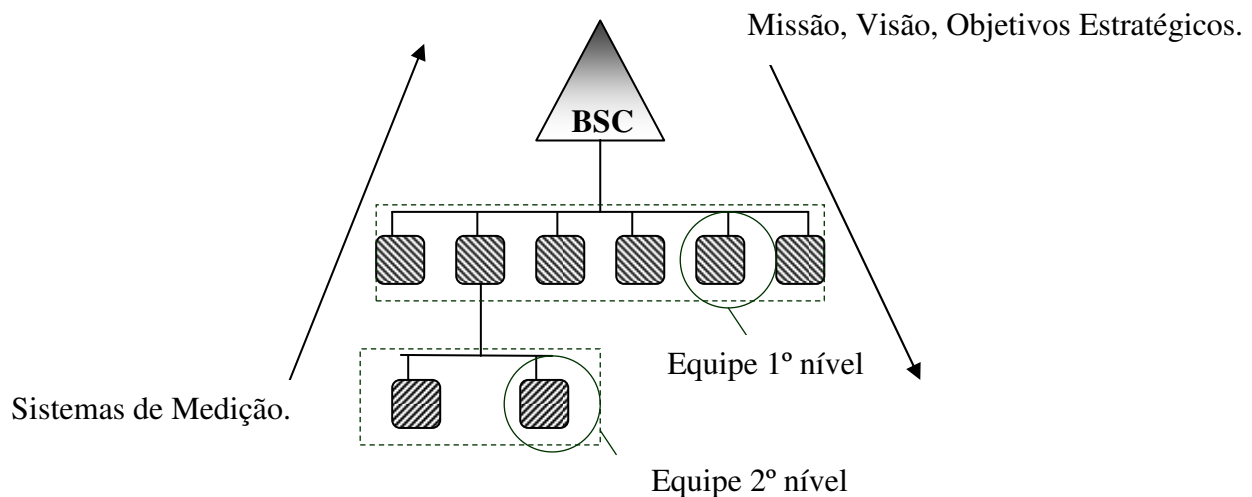


Figura 2.16 - Lógica do *Balanced Scorecard*. (Kaplan e Norton, 1997).

O *Balanced Scorecard* surge para articular a estratégia organizacional, comunicando uma com as outras, equilibrando todos os objetivos. Permite que a organização seja gerenciada sob quatro perspectivas: Perspectiva financeira, Perspectiva dos clientes, Perspectiva dos processos internos e Perspectiva do aprendizado e crescimento.

Na perspectiva financeira, conhecida por ser tradicional, para o *Balanced Scorecard*, o relacionamento com os objetivos financeiros reconhece explicitamente que a meta à longo prazo é gerar retornos financeiros para os investidores. Esta perspectiva permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como para a satisfação dos seus acionistas.

Conforme Kaplan e Norton (1997), no que diz respeito às perspectivas, os objetivos financeiros precisam desempenhar um papel duplo. Além de definir o próprio desempenho financeiro esperado da estratégia, precisa também servir de meta principal para os objetivos de todas as outras perspectivas. Com relação aos custos, a empresa deve desenvolver um sistema que determine custos em termos de atividade e processos. Também avalia a gestão do risco operacional e financeiro da empresa. O risco operacional está diretamente vinculado à estrutura de custos da empresa (proporção entre custos fixos e variáveis) e o risco financeiro é o resultado de sua estrutura de capital (proporção entre recursos próprios e de terceiros), ou seja, seu grau de alavancagem financeira.

O quadro 2.2 exemplifica alguns objetivos estratégicos nesta perspectiva e indicadores de desempenho a eles associados.

Quadro 2.2 – Exemplos de perspectiva financeira.

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho
Crescimento	% de crescimento da receita
Lucratividade	% de retorno sobre o investimento
Custo	Custo unitário

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Ainda segundo os autores, para traduzir os processos em sucesso financeiro, as empresas devem e têm em primeiro lugar, satisfazer aos seus clientes. A perspectiva do Cliente permite direcionar todo o negócio e atividade da empresa para as necessidades e satisfação dos seus clientes. Nesta perspectiva, as empresas identificam os segmentos de mercado nos quais desejam competir, alinhando suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes. O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes comuns às empresas consiste em (Figura 2.17):

- Participação de mercado, onde reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volumes unitários vendidos);
- Captação de clientes, onde se mede a intensidade com que a organização atrai ou conquista novos clientes de negócios;
- Retenção de clientes, onde controla a intensidade de reter ou manter relacionamentos contínuos com seus clientes;
- Satisfação dos clientes, de acordo com os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
- Lucratividade dos clientes, mede o lucro líquido de clientes ou segmentos.

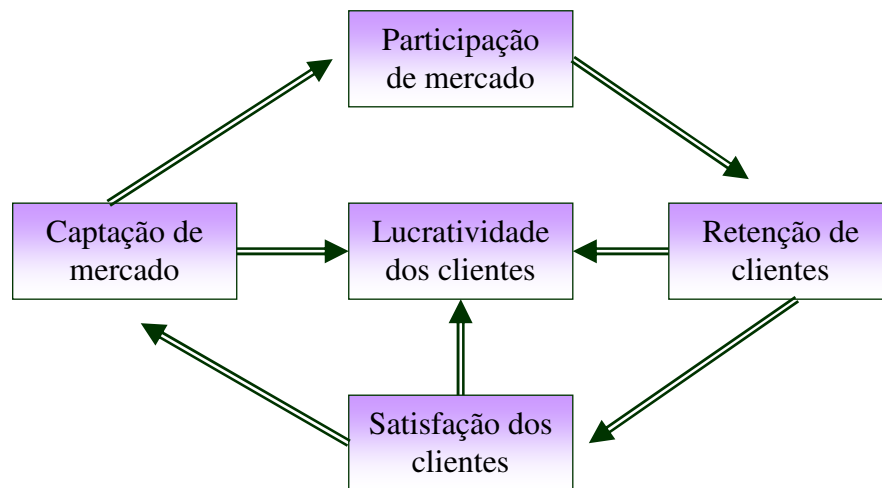


Figura 2.17 – Medidas essenciais na perspectiva do cliente. (Kaplan e Norton, 1997)

Prado (2002), diante da perspectiva dos clientes, questiona que, para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

Dentro desta categoria, alguns indicadores podem ser levantados. No caso do *lead time* podem ser agrupados o tempo do pedido até a entrega do produto, o *time-to-market* para os novos produtos, os defeitos dos produtos, e o atendimento das especificações do produto definidas pelos clientes. O quadro 2.3 exemplifica alguns objetivos estratégicos nesta perspectiva e indicadores de desempenho a eles associados.

Quadro 2.3 – Exemplos de perspectiva clientes.

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho
Novos Produtos	% das vendas relativo aos novos produtos
Agilidade na Entrega	% de entregas no prazo
Ser o Fornecedor Preferido	% de participação das contas-chave
Parceria com os Clientes	Quantidade de esforços cooperados

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Uma outra perspectiva, segundo os autores, é a dos processos internos da empresa (Figura 2.18), que permite que a empresa focalize as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. Inicia-se com o processo de inovação, em seguida, com os processos de operações e finalmente

com o serviço de pós-venda. Nesta perspectiva, a empresa deverá construir indicadores que avaliem o processo de lançamento de novos produtos, a proporção das atividades que agregam valor em relação às que não agregam, o grau de eficiência produtiva, os serviços pós-vendas realizados, o gerenciamento da marca e o processo de logística.

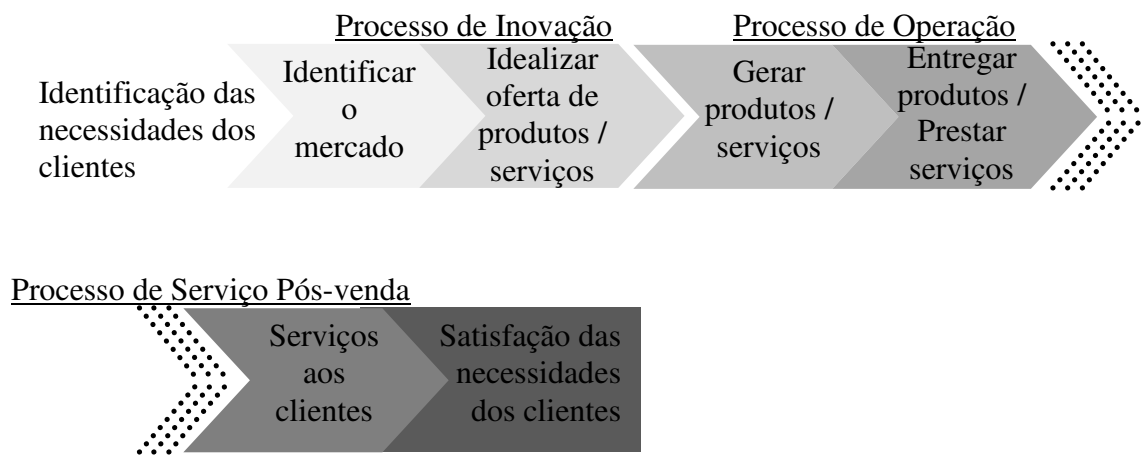


Figura 2.18 – Perspectiva dos processos internos. (Kaplan e Norton, 1997).

O quadro 2.4 exemplifica alguns objetivos estratégicos nesta perspectiva e indicadores de desempenho a eles associados.

Quadro 2.4 – Exemplos de perspectiva processos internos.

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho
Excelência na Manufatura	Tempo do ciclo produtivo
Incremento na Produtividade	% de retrabalho
Redução dos Atrasos nos Lançamentos	Prazo atual de lançamento <i>versus</i> prazo planejado

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Na última perspectiva, a do aprendizado e crescimento organizacional, o sistema procura oferecer infra-estrutura para as três primeiras perspectivas. A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento direciona a sua atenção para as pessoas e para as infra-estruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização, ou seja, as três fontes principais, neste caso, são pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Para mudar e se aperfeiçoar continuamente, é necessário um processo de aprendizagem e crescimento, que depende intrinsecamente do capital intelectual da empresa. Somente através dos funcionários a empresa pode melhorar continuamente seus processos. O

quadro 2.5 exemplifica alguns objetivos estratégicos nesta perspectiva e indicadores de desempenho a eles associados.

Quadro 2.5 – Exemplos de perspectiva aprendizado.

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho
Aprendizagem em Manufatura	Tempo para a maturidade de novos processos
Foco no Produto	% de produtos que representam 80 % das vendas
Agilidade no Lançamento	Tempo para o lançamento de novos produtos em relação ao dos competidores

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Os investimentos à realizar nesta vertente é um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações a longo prazo. Segundo Kaplan e Norton (1997), esta perspectiva é composta por três categorias:

- A capacidade do funcionário, onde os funcionários são reciclados, participam das modificações nos processos, entre outros, buscando constantemente a satisfação, retenção e maior produtividade;
- Capacidade dos sistemas de informação, para que os funcionários da organização possuam informações seguras que permitam que eles desempenhem suas funções com eficácia;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento, oferecendo ao funcionário liberdade de ação para que se faça o que for correto e necessário. Tais ações mostram a participação dos funcionários para a melhoria da organização. Aqui os funcionários estabelecem metas individuais e em equipes alinhadas com os objetivos da empresa.

Alguns indicadores, como investimento em treinamento e capacitação, rotatividade de pessoal, sugestão de funcionários, são utilizados para verificar o aumento de receita e o nível de alinhamento das metas individuais com os objetivos e metas da organização, identificando prováveis desvios e o grau de receptividade e compromisso dos baixos escalões com a macro estratégia da empresa, podem ser dados como exemplo.

Segundo Kaplan & Norton (1997), o alinhamento do BSC com a estratégia empresarial inicia-se com a definição da missão e dos objetivos estratégicos do negócio em cada uma das quatro perspectivas (Figura, 2.19). Após a fase de elaboração e de implantação do BSC, é necessário inicializar o processo de *feedback* estratégico para alinhar os programas em andamento, adequar os canais de comunicação e orçamentos. Esse processo de *feedback* estratégico permite que as empresas, diante de novas ameaças e oportunidades, sejam capazes de mudar, se necessário, as premissas sobre as quais a estratégia foi deliberada e promover os ajustes necessários.

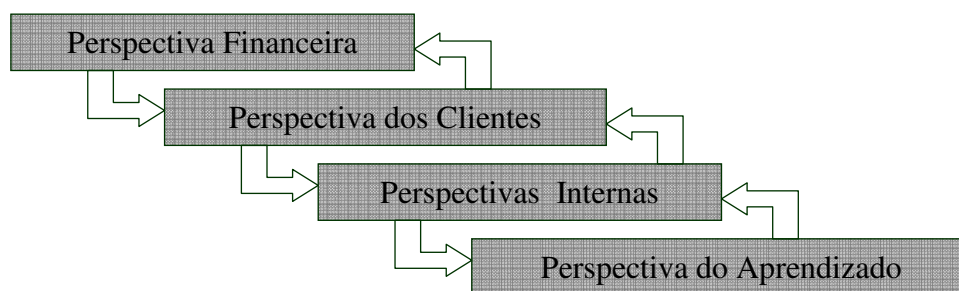


Figura 2.19 – As quatro perspectivas no processo de feedback. (Kaplan e Norton, 1997)

“O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados. Toda medida relacionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relação de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócio à empresa”. (Kaplan e Norton, 1997).

Por fim, Kaplan e Norton, (1997) mostram que o *Balanced Scorecard* permite o alinhamento de cima para baixo dentro da hierarquia, para que todos compreendam a estratégia organizacional como suas ações individuais que sustentam toda a empresa. Precisam também serem alinhados os recursos físicos e financeiros às estratégias, estabelecendo metas, identificando iniciativas estratégicas, vinculando a estratégia à alocação de recursos e orçamentos. E finalmente, o *feedback*, permitindo avaliar até que ponto a estratégia está funcionando. Os autores chamaram esta relação de *feedback*, como relação de causa e efeito, como ilustra a Figura 2.20.

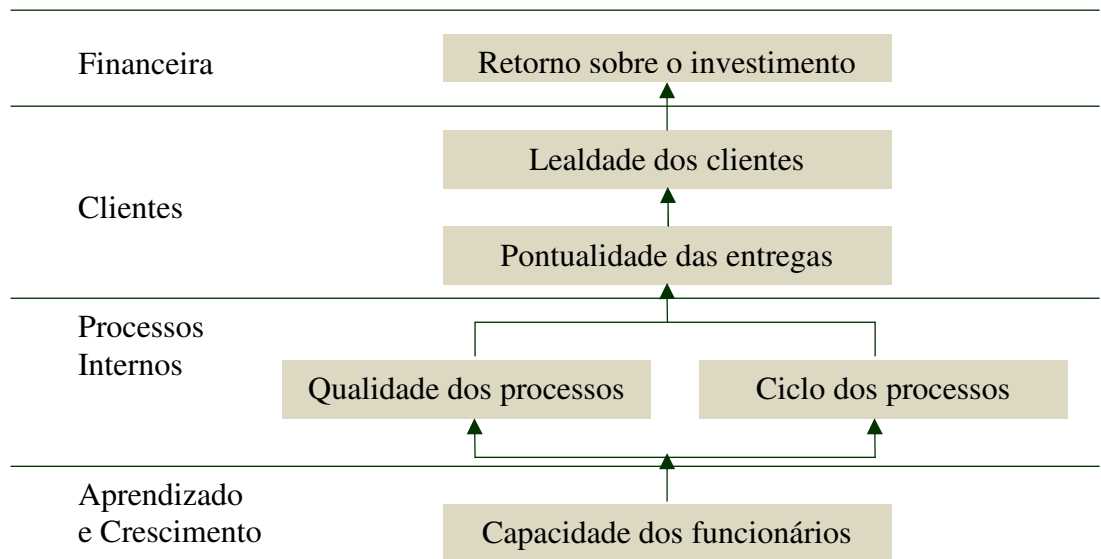


Figura 2.20 – Relação de Causa e Efeito, (Kaplan e Norton, 1997)

2.8 Pequenas Empresas de Serviços

2.8.1 – Classificação das Pequenas Empresas

No Brasil, as micro e pequenas empresas possuem um importante papel para seu desenvolvimento. Segundo o IBGE (2003), as micro e pequenas empresas respondem por 26% da massa salarial, 57,2% dos empregos totais e 99,2% do número total das empresas formais. Contudo, essas empresas são caracterizadas, por porte, segundo alguns órgãos e leis (BNDES, IBGE, Mercosul, Rais/MTE). Na literatura, encontram-se diversos parâmetros para classificar e definir as pequenas empresas.

Consideram-se pequenas empresas a pessoa jurídica e a firma individual que, não enquadradas como microempresas, tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (art. 2 da Lei n. 9.1841, 1999). No âmbito estadual, a Lei n. 10.669 de 2000 alterou os limites a partir de janeiro de 2001 para empresas de pequeno porte classe A de R\$ 720.000,00 e classe B R\$ 1.200.000,00.

Outra classificação utilizada é a do IBGE (2005), na qual as empresas podem ser classificadas como:

- Microempresa: na indústria, até 19 pessoas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- Média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- Grande empresa: na indústria, acima de 500 pessoas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

A classificação por porte da empresa adotada pelo BNDES é aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme a Carta Circular n. 64/02 de 14 de outubro de 2002, é a seguinte:

- Microempresa: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200.000,00;
- Pequena empresa: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200.000,00 e inferior a 10.500.000,00;
- Média empresa: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500.000,00 e inferior a 60.000.000,00;
- Grande empresa: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60.000.000,00.

A resolução Mercosul GMC n. 90/93 traz os seguintes parâmetros de definição para as empresas, mostrados na Tabela 2.1, a seguir:

Tabela 2.1 – Classificação das empresas segundo o Mercosul

	Microempresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comércio e Serviço	Indústria	Comércio e Serviço	Indústria	Comércio e Serviço
Nº empregados	1 – 10	1 -5	11 - 40	6 – 30	41 – 200	31 – 80
Faturamento Anual	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 1,5 milhões	US\$ 20 milhões	US\$ 7 milhões

Fonte: Sebrae, 2005.

Há ainda outra definição para a classificação das empresas segundo RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais/Ministério do Trabalho e Emprego), onde as microempresas possuem até 19 empregados, as pequenas empresas possuem de 20 a 99 empregados e as médias empresas possuem de 100 a 499 empregados.

2.8.2 – Conceito de Serviços

Serviço é qualquer ato de desempenho essencialmente intangível, que uma das partes pode oferecer a outra e que não preponderantemente resulta na propriedade de nada. (Kotler, 2000)

Para Smith *apud* Meirelles (2006), existe uma forma de trabalho improdutiva, que não assume necessariamente uma forma material, é o caso das atividades de serviço. Para Marx (1867), o trabalho se dá como produtivo ou não quando ele contribui (ou não) para a formação de um excedente na economia, porém, os únicos serviços considerados por ele eram os de comunicação, transporte e armazenamento de mercadorias.

Grönroos *apud* Pasquali (2002) afirma que serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecedor de serviços que são fornecidos como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Para Meirelles (2006), as abordagens teóricas contemporâneas analisam os serviços com base em dois atributos: **intangibilidade**, ao contratar um serviço o usuário não o conhece *a priori* e o resultado final é quase sempre imaterial, e a **simultaneidade na produção e consumo**, o ato de produzir está intrinsecamente vinculado ao ato de consumir.

Dentre várias interpretações centradas nas características do processo da produção do serviço ou de demanda, para Meirelles (2006), a análise foca três características que distinguem os serviços das demais atividades econômicas: fluxo,

variedade e uso intensivo de recursos humanos, refletindo na simultaneidade, na diversidade de técnicas produtivas e às diferenças no tamanho e na margem de lucro e na interface com os consumidores/usuários, respectivamente. O autor ainda postula três hipóteses que derivam dos serviços:

- Serviço é o trabalho na sua acepção ampla e fundamental, podendo ser realizado não só através de recursos humanos, como também através de máquinas e equipamentos;
- Serviço é o trabalho em processo, trabalho em ação;
- Serviço é a realização do trabalho, mas nem toda realização do trabalho é serviço.

Lovelock e Wright (2005) apontam duas definições para serviços: uma está em dizer que o serviço é o ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Outra consiste em que serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

“... os serviços representam o setor terciário, o terceiro elemento da sacrossanta trindade, sendo os outros dois componentes a agricultura e as atividades de mineração ou industriais. O setor de serviços engloba, então, todas as atividades cuja produção não é nem um bem físico, nem uma edificação. A partir desta primeira classificação, os autores neoclássicos concluem que o que caracteriza então os serviços é a simultaneidade do consumo e da produção...”
(Téboul, 1999)

Sob a rubrica “serviços”, podem ser reunidas atividades distintas, bem distantes umas das outras, como educação, ciência, cultura, limpeza, restaurante, serviços pessoais e assim por diante.

Kotler *apud* Pasquali (2002) distingue esse *mix* de serviços da seguinte forma: primeiramente, os serviços podem ser baseados em equipamentos (máquinas) ou em

pessoas (lavagem de janela, etc.); em segundo, alguns serviços podem ou não exigirem a presença de clientes; em terceiro, os serviços se diferem quanto ao tipo de atendimento às necessidades, se são atendidos pessoalmente ou através de empresas; e por último, se diferem em objetivos (com ou sem fins lucrativos) e em propriedade (pública ou privada).

É importante chamar atenção para o fato da dificuldade teórica e/ou conceitual que abarca o estudo do setor de serviços. Certamente, a teoria econômica dispõe de uma vasta literatura examinando o comportamento dos setores primário (agricultura) e secundário (indústria); porém, em se tratando de serviços, não foi capaz de produzir uma base de dados adequadamente organizada. Em outras palavras, atualmente o estudo do setor permanece prejudicado pela ausência de um conhecimento sistematizado do movimento e das mudanças que ocorrem em seu interior e no conjunto da economia com um todo (Cano *apud* Moreira, 2002)

Para a economia, o serviço é um bem econômico imaterial que consiste em uma ação ou atividade praticada por uma pessoa ou um grupo de pessoas e consumida por outros. O conjunto dos serviços constitui o “setor terciário” da economia. Dentro dessa categoria estão inclusos: serviços empresariais e profissionais, comunicações, serviços de construção e engenharia, serviços de transporte, serviços de distribuição, serviços educacionais, serviços de saúde, serviços financeiros, serviços de meio ambiente, serviços culturais e recreativos, entre outros.

2.8.2.1 - A Importância dos Serviços para a Economia

Mesmo deixando a desejar o número de estudos e pesquisas voltados para o setor de serviços capazes de servir como base para análise econômico-social, o terceiro setor conseguiu demonstrar sua importância através de estatísticas realizadas em relação ao PIB (Produto Interno Bruto), ao desempenho à economia formal e informal.

O setor de serviços responde pela maior parte do crescimento de novos empregos para a economia em geral. Giansi e Corrêa (1994) destacam alguns fatores para o crescimento da demanda por serviços:

- “Desejo de melhor qualidade de vida;
- Mais tempo de lazer;
- A urbanização, tornando necessário alguns serviços (como segurança, por exemplo);
- Mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- Mudanças socioeconômicas, como aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- Aumento da sofisticação dos consumidores, levando à necessidade mais ampla de serviços;
- Mudanças tecnológicas que têm aumentado a qualidade dos serviços ou ainda criado serviços completamente novos”.

Lovelock e Wright (2005) afirmam que a evolução para uma base de emprego dominada pelos serviços tende a ocorrer à medida que, no curso do tempo, se eleva a renda *per capita*. Os autores ainda concluem que as economias modernas são movidas por empresas de serviços, tanto pelas grandes como pelas pequenas, respondendo pela criação de uma maioria significativa de novos trabalhos qualificados ou sem qualificação, envolvendo diversas atividades.

2.8.2.2 - A Importância dos Serviços para a Economia no Brasil

No Brasil, as atividades de serviços respondem por significativas parcelas de geração de emprego e de renda, conforme Tabela 2.2:

Tabela 2.2 - Brasil: distribuição da população ativa por setores de atividade

Setor	Micro		Pequena		Média		Grande	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	20	23,7	18,4	22,2	22	20	39,6	34,1
Construção	25,4	27,3	25,8	26	25,6	25	23,2	21,7
Comércio	56,3	58,9	20,4	22,4	5,2	4,1	18,1	14,7
Serviços	24,6	28,8	17	18,8	6,6	6,2	51,8	46,2

Fonte: IBGE, Anuários Estatísticos do Brasil. (2003)

Esse crescimento se deu principalmente pelo “**inchaço**”, ou seja, crescimento exagerado ou irreal, devido ao empreguismo (excesso de pessoas em órgãos públicos) ou subemprego (trabalho informal, temporário, etc.). Nessa perspectiva, grande parcela das atividades tradicionais de serviço seria a única possibilidade de ocupação de amplos setores da população, portadores de baixa qualificação significando, subemprego e exclusão social. (Teboul, 1999)

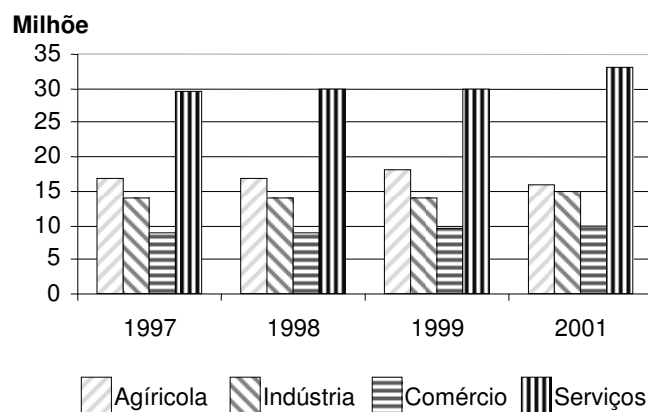
A recente dinâmica do mercado de trabalho caracteriza-se pela desarticulação da base do trabalho assalariado e pelo aumento intensivo de segmentos ocupacionais não assalariados, voltados, em sua grande parte, para o atendimento de serviços pessoais e domiciliares, ou seja, em ocupações de baixa qualificação e baixo rendimento, tornando-se, pois, o mercado de trabalho nacional cada vez mais precário e excludente. (Dedecca *apud* Moraes, 2006)

“A economia brasileira não ficou alheia à mudança estrutural em nível internacional da expansão dos serviços. Assim, no país, a evolução destas atividades seguiu a mesma trajetória internacional, ou seja, industrialização e seu corolário, a urbanização acelerada desde os anos 70, acarretou um aumento sensível da participação das atividades de serviços, provocando uma transformação na estrutura econômica nacional. Foi uma evolução positiva, tanto do ponto de vista do emprego como da renda, ainda que esta expansão seja diferente do avanço da terceirização em outras economias nos aspectos da mão-de-obra, produtividade e dos preços, todas as variáveis historicamente determinadas pelo desenvolvimento político, social, econômico de cada país ou região.” (Melo *et al.*, 1998)

Melo *et al.* (1998) afirmam que as atividades do setor de serviço cresceram de forma idêntica ao ocorrido nas economias desenvolvidas e no tocante do emprego e do PIB representa característica de terceirização comum, ou seja, expansão dos serviços.

Entre 1950 e 1960, o setor de serviços gerou um pouco mais de 40% de postos de trabalho adicionais. (IBGE, censos 1950 e 1960). Ainda segundo dados do IBGE (2001), o setor de serviços respondeu no ano de 2000 por 58,88% no valor adicionado aos preços básicos das contas nacionais (PIB).

Tabela 2.3 – Pessoas ocupadas por ramos de atividade – 1997 –2001



Fonte: IBGE, Pesquisa nacional por Amostra de Domicílio, 2001.

Segundo a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2002, os serviços crescem 1,49%, valor próximo ao do PIB, que avança 1,52%. No primeiro semestre de 2003, o crescimento dos serviços foi de apenas 0,4% contra 0,3% do PIB. O baixo nível de atividade econômica afeta principalmente o desempenho dos subsetores de transporte e comércio, com quedas respectivamente de 2,9% a 2,7%. Em 2002, ainda de acordo com o IBGE, o setor terciário gerou mais da metade da renda nacional, respondendo por 54% do Produto Interno Bruto (PIB).

Tabela 2.4 - Crescimento real do PIB setorial brasileiro

Sector / Ano	2000	2001	2002	2003	2004
Agropecuária	2,15	5,76	5,54	4,49	5,29
Indústria	4,81	-0,5	2,57	0,07	6,18
Serviços	3,8	1,75	1,61	0,61	3,32

Fonte: Banco Central do Brasil (2005)

Por outro lado, em 2004, a PAS – Pesquisa Anual de Serviços classificou o Brasil por regiões, mostrando o número de pessoas ocupadas no setor terciário. Com 59,2%, a região Sudeste é a que mais emprega, seguidas da região Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte, com 16,5%, 14%, 7,6% e 2,7%, respectivamente. Porém, com relação a 1996, a região com maior aumento significativo foi a Nordeste.

Atualmente o setor de serviços encontra-se extremamente diversificado, tornando-se mais complexo. Esse é o setor da economia que mais vem crescendo, embora tenha um crescimento desordenado, e conseqüentemente, excesso de mão-de-obra. O setor terciário é, geralmente, a principal fonte de renda nos países desenvolvidos.

Por fim, o Brasil tornou-se, nas últimas décadas, uma economia na qual o setor de serviços representa quase dois terços do emprego urbano e responde por mais da metade do PIB. No entanto, apesar da importância e significativa participação na economia, é notável a pouca exploração no que se refere ao terceiro setor, e sua literatura ainda é mais escassa quando comparada à da Europa e dos Estados Unidos.

As micro e pequenas empresas são, hoje, em todo o mundo e, muito fortemente, no Brasil, segmento importante de inclusão econômica e social. O setor tem destacada participação no acesso às oportunidades de emprego e desenvolvimento econômico do país. Ainda de acordo com o boletim estatístico, das 274 mil pequenas empresas formais no Brasil, cerca de 16,6 % delas estão localizadas na região do Nordeste. Ainda segundo o IBGE, as empresas com atividades em informática estavam na lista dos ramos que mais obtiveram um forte crescimento, respondendo a 57%.

2.8.3 – Pequenas empresas de serviços em Pernambuco

Muitos têm sido os esforços no sentido de contribuir para a estruturação dos setores produtivos em Pernambuco. As micro e pequenas empresas vêm cada vez mais recebendo apoio de várias organizações preocupadas com o desenvolvimento e economia do país como um todo.

Em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos gerados entre 2000 e 2002 nos dois segmentos, a massa salarial apresentou incremento real de 37,9% nas pequenas

A economia de Pernambuco vem crescendo rapidamente desde o final do século XX. Desde 1994 o PIB do Estado aumentou mais de cinco vezes. Neste aspecto, em 2003, o PIB – Produto Interno Bruto correspondia a aproximadamente R\$ 42 bilhões. Segundo o IBGE (2004), o PIB de Pernambuco passou a corresponder a R\$ 47.697 milhões, representando aproximadamente 2,7% do PIB nacional e 19,2% do PIB da região.

Conforme os dados da Pesquisa Anual de Serviços (2004), em Pernambuco existem aproximadamente 17 mil empresas formais do setor de serviço. Segundo o estudo da Agência Condepe / Fidem, no mesmo estado, houve crescimento em todas as atividades econômicas no comparativo entre o segundo trimestre e o primeiro de 2006: agropecuária (10,8%), indústria (2,9%) e serviços (2,3%). Atualmente, cerca de 60% do PIB local é representado pelo setor de serviços. (Agencia Condepe/Fidem, 2006).

Ainda com relação ao PIB, a taxa média de crescimento em Pernambuco foi de 2,9% entre 1999 e 2003, isto quer dizer que em 2003, o PIB pernambucano, a preço de mercado corrente chegou a R\$ 42.261,00 milhões, segundo mostra a tabela e os quadros seguintes:

Tabela 2.5 - Pernambuco, Nordeste, Brasil: Taxa média de crescimento do Produto Interno Bruto – PIB - 1985/2003. .IB*

Regiões	1999/ 2003
Pernambuco	2,9
Nordeste	2,5
Brasil	2,5

*Fonte: IBGE (2003)/ Agência CONDEPE/FIDEM. * Crescimento médio real com base no índice de volume do Valor Adicionado Bruto - VAB*

A Tabela 2.6 vem mostrando a taxa de crescimento anual do PIB do Brasil comparado ao de Pernambuco.

Tabela 2.6 – PIB, participação de Pernambuco e Variação da taxa anual do Brasil, Nordeste e Pernambuco.

Ano	Participação %		Variação Real Anual		
	PE/BR	PE/NE	BR	NE	PE
2000	2,64	20,21	4,3	4,6	5,3
2001	2,65	20,17	1,9	0,9	1,8
2002	2,71	20,07	1,9	2,5	4,0
2003	2,72	19,69	0,5	2,3	1,2
2004	2,70	19,20	4,9	5,8	3,9

Fonte: IBGE (2003); Agência Condepe/Fidem

Nesta análise, verifica-se que o ciclo da atividade produtiva do Estado acompanha as oscilações ocorridas no Brasil.

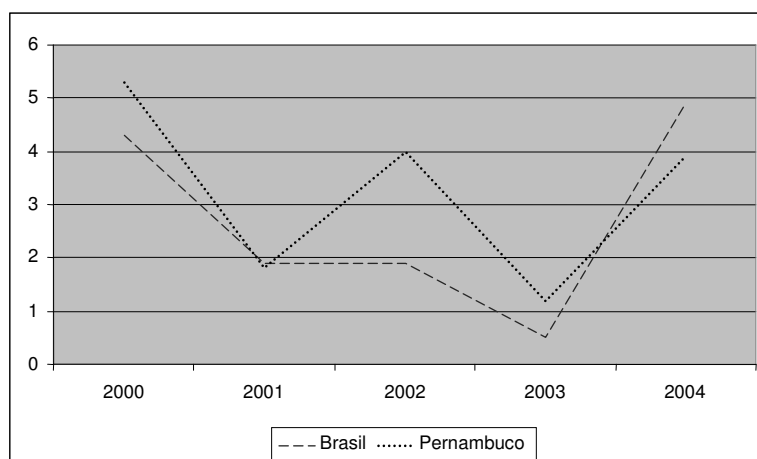


Figura 2.21 – Comparação da variação da taxa anual do Brasil e Pernambuco. Fonte: IBGE; Agência Condepe/Fidem

De acordo com dados das Contas Regionais do Brasil, o Produto Interno Bruto (2000) da região nordeste correspondeu a 13% do total nacional, sendo esta aproximadamente 1,1 trilhões de reais. Em paralelo, Pernambuco respondeu por 2,64% no mesmo ano, ou seja, quase 29 bilhões de reais.

Ainda segundo as Contas regionais do Brasil (2000), cresceu a participação dos serviços tanto no Brasil quanto no Nordeste e em Pernambuco. O estado correspondeu por 60,3% de participação dos setores econômicos no PIB de 2000, os setores da

indústria e do comércio obtiveram 31,2% e 8,5%, respectivamente, enquanto que no Brasil a participação dos serviços foi de 52,3% e no Nordeste de 40,3%.

Em 2004, segundo o IBGE, a participação do estado de Pernambuco quanto ao PIB nacional foi de 2,7%, revelando um crescimento de 0,06% desde o ano de 2000. Neste ano, o setor de serviços respondeu por 55% de participação do Nordeste e 52,3 do Brasil.

No ano de 2004, o PIB do estado era composto por 9,5% de agropecuária, 33,1% de indústria e 57,4% de serviços.

Com o crescimento da economia de Pernambuco, cresce também o total de empregos formais e a participação das pequenas empresas no Estado. A Tabela 2.7 mostra o total de empregos formais com participação das pequenas empresas na economia de PE.

Tabela 2.7 – Total de empregos formais nas pequenas empresas

Ano	Pequenas Empresas		
	Quantidade	%	Total (Quantidade)
2000	139.567	14,88	937.834
2001	146.852	15,25	963.035
2002	171.705	16,55	1.037.379
2003	174.197	16,39	1.062.718

Fonte: IBGE , Cadastro Central de Empresas (2003)

Este quadro permite verificar que as pequenas empresas de serviço obtiveram um crescimento de cerca de 48% no período de 2000 a 2003 e representaram ainda em 2003 a parcela de 44,45% do total de empregos formais das pequenas empresas. Diante dos outros setores, os serviços representaram o setor de maior crescimento no Estado.

Tabela 2.8 – Total de empregos formais nas pequenas empresas segundo o setor.

	Pequenas Empresas			
Ano	Agricultura	Indústria	Comércio	Serviços
2000	2.294	37.656	47.467	52.150
2001	2.501	39.419	49.155	55.777
2002	2.757	41.122	53.130	74.696
2003	2.373	40.724	53.667	77.433

Fonte: IBGE, Cadastro Central de Empresas (2003)

2.8.4 – Classificação dos Serviços

Ao abordar a classificação dos serviços, os autores, em suas análises e perspectivas, apóiam-se em características de consumo, nas funções desempenhadas, na forma de agregar valor e nas riquezas geradas.

Segundo análise da classificação de Bowring e Singlemenn (1978) citada por Téboul (1999), os setores econômicos de serviços se distinguem em:

- Serviços destinados ao produtor intermediário (bancos, seguros, imobiliários, serviços a empresas);
- Serviços sociais (saúde, previdência, etc.);
- Serviços à pessoas físicas (domiciliares, hotel, conserto, etc.).

Dentro dessa classificação, o cenário dos serviços foi subdividido verticalmente em três setores:

- Serviços destinados ao produtor;
- Serviços destinados ao consumidor;
- Fornecimento de auto-serviço.

Gianesi e Corrêa (1994) buscam uma classificação em Sivestro *et al.* (1992), utilizando dimensões como: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização dos serviços, grau de julgamento pessoal dos

funcionários, foco no produto ou no processo e *front office* (alto contato com o cliente) ou *back room* (sem contato com o cliente), como fonte de valor adicionado. Ao cruzar essas dimensões com o volume de serviços (quantidade de clientes “processados” por unidade de serviço prestado, por dia) Giannesi e Corrêa (1994) chegaram a classificar os serviços chamando-os de:

- Serviços profissionais, em que o cliente procura apenas a capacitação da qual o profissional dispõe;
- Lojas de serviço: onde o volume de clientes é maior e os mesmos têm um considerável grau de contato com a empresa, geralmente estando interessados tanto no resultado de serviços como no processo;
- Serviços de massa: atendem maior número de pessoas por unidade de tempo, neste o processo está nas pessoas. Ver figura 2.22.

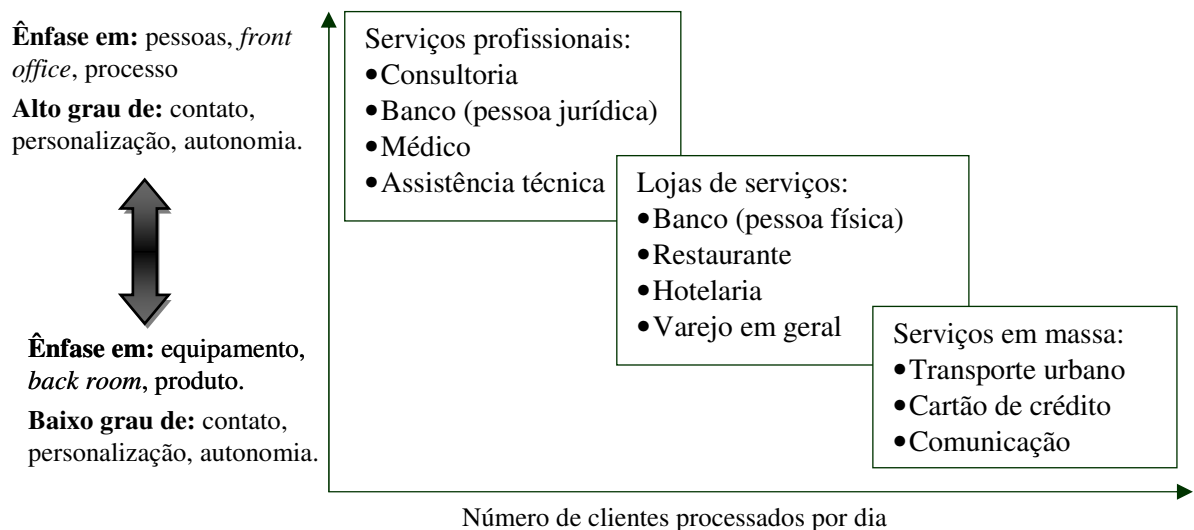


Figura 2.22 – Classificação dos processos de serviços. (Silvestro et al., apud Giansesi e Corrêa, 1994).

Meirelles (2006) diz que “à medida que o setor evolui as suas características técnicas e econômicas se alteram”. O autor ainda sistematiza as propostas de vários autores no Quadro 2.6.

Quadro 2.6 - Proposta de classificação das atividades de serviços.

<i>Autor (es)</i>	<i>Classificação</i>	<i>Critério de Classificação</i>
Browning e Singleman (1978)	- Serviços produtivos ou serviços à empresa: serviços direta ou indiretamente relacionados ao processo produtivo, como serviços financeiros, serviços de <i>design</i>, consultoria jurídica e administrativa, etc. - Serviços distributivos: serviços relacionados ao processo de troca e circulação em geral, como transporte, armazenamento, vendas e comunicação. - Serviços sociais: envolvem todos os serviços coletivos de utilidade pública, como educação, saúde, defesa, etc. - Serviços pessoais: serviços domésticos, serviços de lazer e entretenimento, turismo, alimentação, etc.	Características de consumo segundo funções desempenhadas, tipo de usuário e orientação de mercado.
Nusbaumer (1984)	- Serviços primários: serviços fornecidos pelos fatores de produção em todas as atividades econômicas, compreendendo máquinas (capital físico) e recursos naturais (como água, terra e ar). - Serviços intermediários: serviços relacionados com a comercialização e distribuição de bens e outros serviços, como financiamento, telecomunicações, transporte, armazenamento e manutenção. - Serviços finais: serviços relacionados ao bem-estar e à qualidade de vida dos consumidores finais, englobando inclusive os serviços públicos de segurança, saúde e educação.	Características de consumo segundo funções desempenhadas e posição ocupada no circuito de produção e troca.
Walker (1985)	- Serviço de produção: atividades que dão suporte ao processo de produção de mercadorias, em que o resultado é um produto concreto e palpável, mesmo que seja um relatório em papel, como é o caso, por exemplo, de consultorias jurídicas ou de pesquisas científicas que resultam num novo produto. Serviço de circulação: serviços relacionados à transferência de mercadorias, trabalho, dinheiro e informação, como, por exemplo, serviços financeiros, transporte, comunicação, telecomunicações, distribuição atacadista, comércio varejista e serviços relacionados ao aluguel e transferência de propriedade de ativos. - Serviços baseados em trabalho (<i>Labour Service</i>): serviços que são essencialmente processo de trabalho, não resultando em um produto físico concreto, como, por exemplo, os serviços médicos e educacionais, serviços de lazer e serviços domésticos. - Serviços governamentais: serviços relacionados às atividade de governo (central e local).	Vínculo estabelecido no processo produtivo (produção ou circulação) e resultado final (tangível ou intangível).
Marshall (1988)	- Serviços de processamento de informação. - Serviços relacionados à produção de bens e mercadorias. - Serviços de suporte às necessidades pessoais.	Conteúdo de função desempenhada.

Fonte: Meirelles, 2006.

Lovelock e Wright (2005) afirmam que a prestação de serviço pode diferir muito, mesmo dentro de uma categoria, mostrando as maneiras significativas de classificar os serviços:

- Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço: no qual o cliente pode tocar ou se apropriar do serviço da mesma maneira que os bens físicos;
- Destinatário direto do processo de serviço: se refere à natureza pela qual os próprios clientes são envolvidos no processo de serviço;
- Lugar e tempo de entrega dos serviços: diz respeito à decisão de os clientes precisarem visitar a organização de serviços em sua própria instalação ou se o serviço deve ir até o cliente;
- Grau de personalização ou padronização: ou seja, elaborar características para atender as necessidades em preferências exclusivas de cada cliente e reduzir a variação nas operações e entrega dos serviços;
- Natureza da relação com os clientes: refere-se à natureza na qual cada cliente é reconhecido pela empresa, seja ela uma relação formal ou não, fixa ou passageira;
- Medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio: estar em alguns ramos de serviços encontrarem demanda constante por seus serviços, e outros enfrentarem flutuações importantes;
- Medida na qual instalações, equipamentos e pessoal participam da experiência de serviço: significa que as experiências dos clientes com os serviços são moldadas, em parte, pela medida na qual eles são expostos a elementos tangíveis nos sistemas de serviços.

2.8.5 - Estratégias em serviço

As organizações se conscientizam que, no meio competitivo, precisam fazer muito mais do que vender seu produto ou serviços. A organização precisa preocupar-se em atrair, reter e fidelizar clientes, e para isso, as empresas precisam oferecer serviço o melhor possível sob a ótica do seu cliente.

Serviços confiáveis levam as empresas ao sucesso, porém, além dos clientes, as organizações precisam mostrar que todos os funcionários são vitais para se atingir

resultados positivos, recompensando-os pelos resultados alcançados e definindo sempre metas claras para melhoria e superação.

Entender as necessidades e oferecer aos clientes um tratamento percebido faz a diferença. Eles avaliam o tempo de retorno, segurança, qualidade, preços, flexibilidade, observam e julgam conhecimentos, habilidades e buscam profissionais com credenciais e competentes.

Berry *apud* Lovelock e Wright (2005) enfatizou a importância da estratégia em que “todas as grandes empresas de serviço possuem uma estratégia de serviço clara e convincente. Elas possuem uma ‘razão de ser’ que anima a organização e define a palavra ‘serviço’. Uma estratégia de serviço capta aquilo que no serviço fornece valor para os clientes. Para abrir uma trilha para o serviço excelente, os líderes de uma empresa devem definir corretamente aquilo que torna o serviço irresistível. Eles devem acionar e manter uma visão de excelência do serviço, um conjunto de marcos que sinaliza o futuro e mostra o caminho”.

O Quadro 2.7 aponta os critérios estratégicos competitivos estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado, nos quais deve atingir excelência, ou seja, ser seguramente melhor que a concorrência naqueles critérios:

Quadro 2.7 – Critérios competitivos para operações de serviço.

Critérios	Significado
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
Atendimento/atmosfera	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido à mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade/segurança	Baixa percepção de risco, habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso, localização conveniente; horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
Custo	Fornecer serviço de baixo custo.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994)

A Figura 2.23 mostra como as organizações devem proceder para fornecer uma vantagem competitiva sustentável, isto é, com uma posição no mercado que não pode ser roubada ou minimizada pelos concorrentes em curto prazo, as organizações devem:

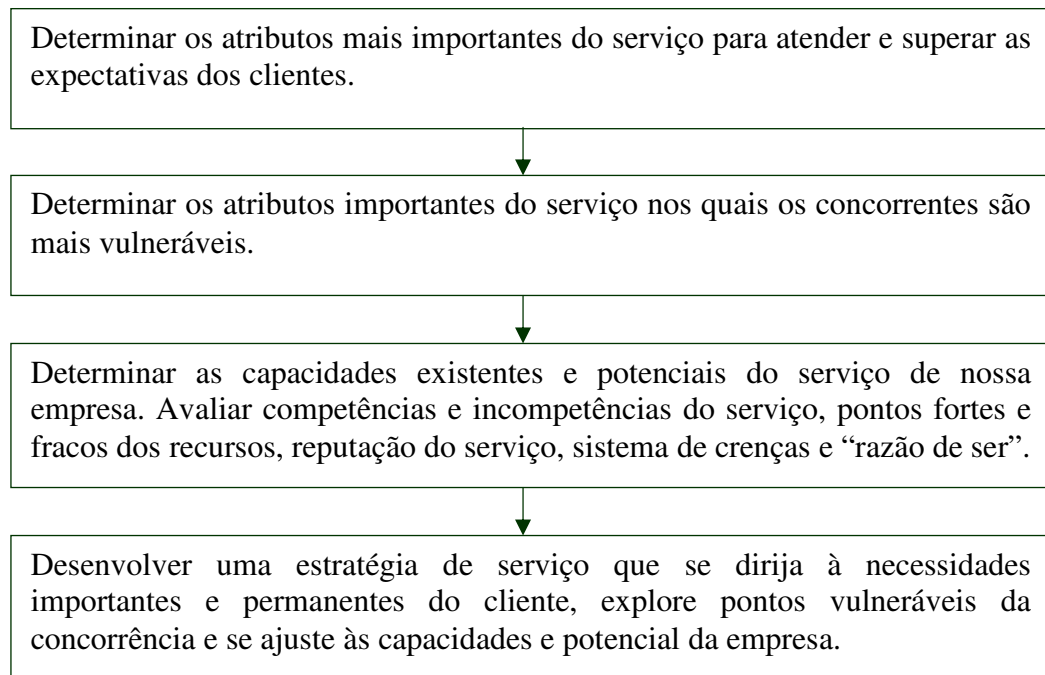


Figura 2.23- Definindo uma estratégia de serviços. (Lovelock e Wright, 2005).

Depois de identificar as estratégias, as empresas decidem posicionar seu produto/serviço de maneira eficaz com relação à seus clientes e concorrentes, mostrando-se diferenciados.

Teboul (1999) ainda diz haver três tipos de estratégias de crescimento: a primeira delas é a expansão de múltiplos locais, ou seja, consiste em reproduzir fórmulas em diferentes locais. Esta objetiva ampliar a clientela multiplicando o número de locais para atingir um tamanho significativo, construir uma imagem forte e frear a concorrência, apropriando-se das melhores oportunidades de implementação e melhores clientes. A segunda estratégia de crescimento está em crescer localmente e diversificar a oferta, de forma a cobrir uma gama cada vez mais extensa das necessidades dos clientes, entretanto, esta estratégia oferece o risco de se perder de vista o núcleo do serviço. Por fim, a terceira consiste em cobrir diferentes segmentos do mercado com propostas específicas.

Aumond (2004) afirma que “as empresas que praticam oferecer ‘algo mais’ e são caracterizadas pelo esforço extra no atendimento ao cliente, se questionam permanentemente sobre:

- Competências-chaves: quais as competências-chaves necessárias para executar a estratégia de serviço?
- Organização: como torná-la coerente com a prestação de serviços?
- Qualidade/valor: quais os processos críticos que precisam ser melhorados/inovados para assegurar valor para o cliente?
- Cultura: que valores a empresa deve cultivar para atingir os objetivos da estratégia de serviço?
- Alto desempenho no trabalho: como as práticas de gestão de pessoas promovem alto desempenho?
- Fatores de sucesso: quais os fatores críticos de sucesso para alcançar os objetivos da estratégia de serviços?"

Para o autor, “a implementação de uma estratégia de serviços exige alto comprometimento, tempo, atenção, persistência da alta administração, pois implica em um processo longo e contínuo de comunicação de visão, de incorporação de novos processos de gestão, de integração e alinhamento de estruturas, sistemas, gestão de pessoas e lideranças”.

Portanto, se a empresa busca resultados, os clientes também buscam através dos produtos ou serviço. Com isso, num ambiente competitivo, as relações entre o valor e resultados que o cliente compra da empresa e os resultados financeiros da empresa estão estritamente conectados. É desta forma que está apresentada na Figura 2.24.

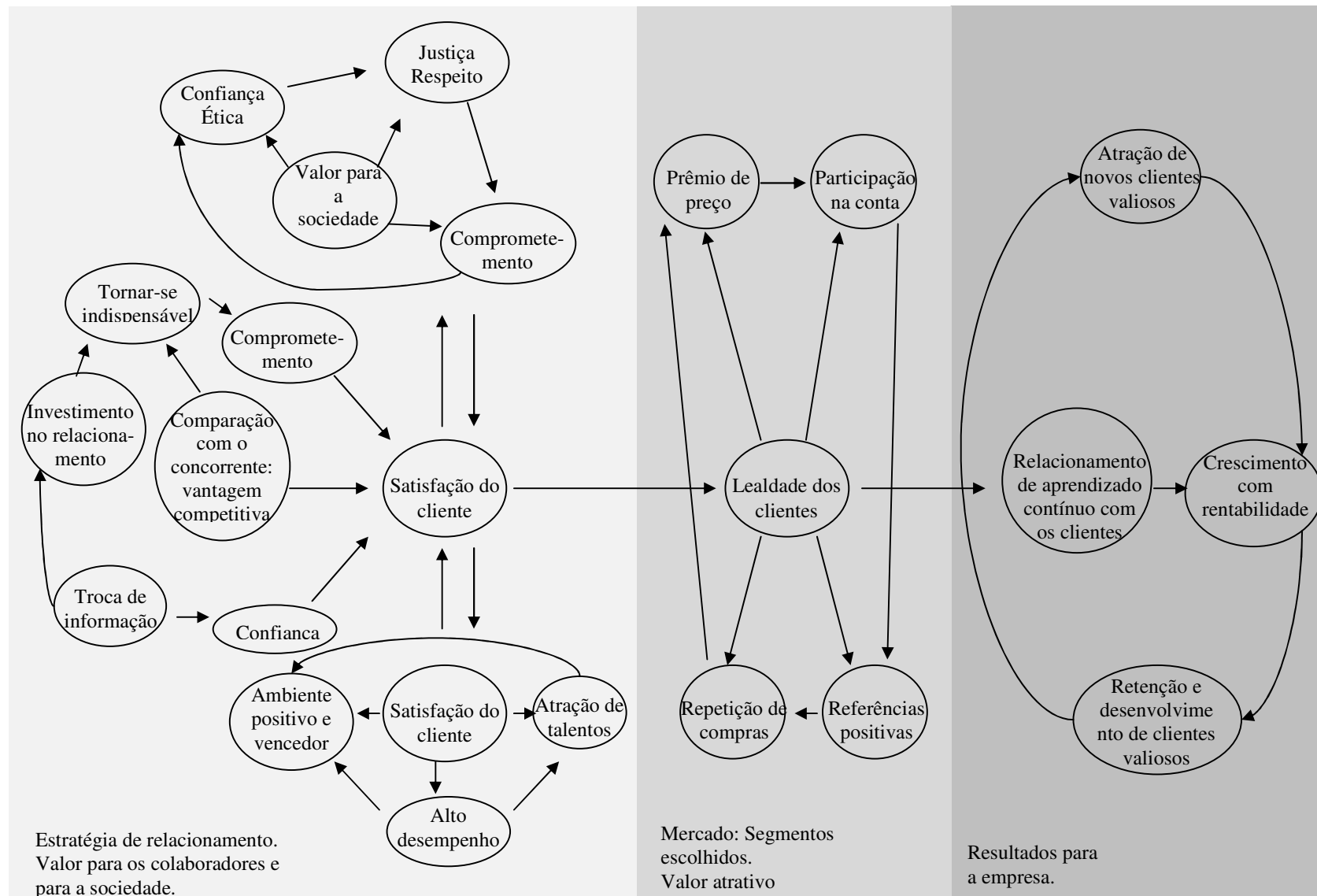


Figura 2.24 – Excelência em Serviços. (Aumond, 2004).

2.8.6 – Mensurando serviços

Mensurar os serviços é, seguramente, a forma mais adequada de saber se e como as estratégias adotadas pelas organizações estão no caminho certo ou qual o novo caminho estratégico deve ser seguido. É o *feedback* necessário para a empresa analisar seus resultados, sejam eles quantitativo ou qualitativo. Não há gestão onde não há medição. Seja qual for o critério ou critérios a serem medidos ou avaliados, nem todos são fáceis, simples, objetivos ou quantificáveis.

2.8.6.1 – Medindo tempo, flexibilidade e inovação.

Os clientes não estão dispostos a perder tempo e muito menos dinheiro. Eles encaram o tempo e o esforço despendidos no consumo de serviços como um custo, e custos indesejados reduzem o valor de um serviço, tornando-se de baixa qualidade.

O tempo é tão importante no cenário competitivo das organizações quanto qualquer outro indicador. Moreira, (1996) destaca as idéias atuais sobre o papel do tempo:

- “O tempo é uma espécie de variável síntese que reflete as melhorias de qualidade, produtividade e inovações (tecnológicas, administrativas, etc.). Em outras palavras, se estas grandezas melhorarem, de alguma forma reverter-se-ão em uma redução dos diversos tempos importantes para a organização;

- Levando em conta as necessidades e expectativas dos clientes, o tempo adquire grandezas relevâncias em três momentos: na introdução de novos produtos/serviços (ou melhoria dos já existentes), na rapidez de entrega e na confiabilidade.”

A velocidade para o serviço possui certa dificuldade ou delicadeza, uma vez que o cliente, muitas vezes, é o próprio “processado”, o que cria de imediato a constatação de quaisquer problemas. Neste, a velocidade consiste na rapidez de prestação de serviço, seja ele qual for.

Moreira, (1996) ainda diz que a prestação de serviço pode ser pensada em duas formas diferentes: **velocidade de resposta**, entre a aquisição e a prestação do serviço, e **a velocidade**

de processamento, em que o cliente gasta para completar os passos de um determinado serviço.

A rapidez traz consigo a confiabilidade, por fazer as coisas a tempo para os consumidores. Slack *et. al.* (2002) sintetizam que a confiabilidade economiza tempo, dinheiro e dá estabilidade.

Um outro indicador qualitativo, em busca de uma parcela confortável no mercado, é a capacidade da empresa ser ou não flexível. Flexibilidade é a habilidade da organização em atender às mutáveis necessidades de seus clientes. Slack *et. al.* (2002) falam em flexibilidade como sendo a habilidade de a operação produzir novos produtos e serviços, em fornecer ampla variedade ou composto de produtos e serviços, alterar seu nível de atividades e mudar a programação de entrega do bem ou do serviço. Os autores ainda ressaltam que com a flexibilidade, a empresa economiza tempo, agiliza resposta e mantém a confiabilidade.

Para Moreira (1996), é possível trabalhar diversos tipos de flexibilidade em serviços com:

- A flexibilidade do mix, que consiste em número de serviços disponíveis, nível médio de habilidade dos funcionários, horas de treinamento para funcionários, número de clientes perdidos por falta de atendimento às expectativas do cliente, nível de satisfação do cliente com a competência da empresa em atender às suas necessidades;
- A flexibilidade de volume, consistindo em números de clientes perdidos devido à falha em atender a demanda, disponibilidade do serviço, nível de satisfação do cliente e volume diário de produção.

O outro indicador importante no que diz respeito à gestão, competitividade e à estratégia é a inovação. Inovar é colocar no mercado algo novo, seja processos, serviços ou produtos. As organizações investem na inovação na busca do *market share*,

A evolução da sociedade e as variadas expectativas das necessidades dos clientes levam as empresas a prestarem serviços em crescimento de uma gama de variedades. Moreira (1996) particulariza a inovação em serviços em afirmar que ela pode estar:

- No produto que acompanha o serviço (se existir);
- Na natureza do serviço em si mesmo;
- Na sistemática de prestação de serviço.

Normann (1993) caracteriza a inovação de serviços em duas dimensões. A primeira impulsiona internamente para serviços e projetos de sistemas administrativos, serve como base da inovação; a segunda, impulsiona externamente, abrindo oportunidades para a inovação.

As forças de impulsão interna incluem: participação do cliente, conjunto de papéis, novos relacionamentos, novas fontes de energia humana, inovação técnica, efeitos de rede ou cadeia e inovação da reprodução ou vantagem de escala em administração. As forças de impulsão externa incluem: valores, estilos de vida, problemas novos, necessidade de maior eficiência e contexto institucional protegido ou fossilizado.

A acirrada competição e expectativas dos clientes crescem cada vez mais em todos os ramos de serviço. Dessa forma, Lovelock e Wright (2005) classificam seis diferentes categorias de novos serviços, de inovações importantes, até simples mudança de estilo:

- Novos produtos para o mercado que ainda não foram definidos;
- Novos produtos para um mercado já atendido por produtos dirigidos à mesma necessidade genérica, como as “universidades virtuais”, por exemplo;
- Novos produtos na tentativa de oferecer aos clientes um produto que a empresa não possuía, embora o produto já esteja disponível no mercado;
- Acréscimo às linhas de produtos existentes ou novas maneiras diferentes de entrega;
- Melhorias de produtos, nos serviços básicos, bem como mudanças em serviços suplementares;
- Mudança de estilo, como, por exemplo, esquema de cores no produto ou até mesmo no *design*.

Contudo, o processo de inovação está quase sempre ligado às mudanças tecnológicas. Elas estão alterando o modo pelo qual as organizações de serviços negociam com seus clientes, fornecedores e interessados. A tecnologia ajuda na possível criação de novos ou

melhores serviços, facilitando na prestação de informação, padrões de serviço mais consistentes, envolvimento dos clientes no processo das operações, etc.

2.8.6.2 - Medindo funcionários

Para que as organizações continuem a obter retorno sobre seus recursos, devem tratar estrategicamente seus recursos humanos. “Eles são essenciais para analisar e interpretar o que está ocorrendo no mercado, suas capacidades criativas são exigidas para projetar e ajustar os produtos oferecidos e o sistema de prestação de serviços, suas capacidades de discriminação constroem o ‘ajuste’ entre o produto e as necessidades do consumidor e elas são a ‘face’ da organização de serviços nos ‘momentos de verdade’.” (Normann, 1993).

Na intenção de alcançar maiores lucros e produtividades, as organizações investem em seus funcionários, treinando-os, oferecendo planos de carreira, bonificações e outras estratégias de remuneração.

Moreira (1996) define produtividade como sendo “a relação entre a quantidade de produtos ou serviços produzidos e a quantidade de um ou mais insumos que possibilitem a produção naquele período considerável. A produtividade pode ser entendida como uma espécie de rendimento do processo de conversão.”

A produtividade, por ter caráter intangível, é difícil de ser medida, no tocante à prestação de serviços, uma vez que ela precisa estar ajustada à qualidade e seus lucros estão associados à satisfação dos clientes.

Em contrapartida, a produtividade pode muitas vezes trazer rendimentos inversos quando as organizações exigem dos funcionários a pressão de um trabalho rápido e mais árduo. Poucos conseguirão manter um ritmo acelerado por um longo período. Erros aparecerão, funcionários se esgotarão e perderão a motivação ou interesse em tratar bem seus clientes. Por esses motivos, muitas empresas utilizam a tecnologia nos processos de serviços de um modo que satisfaçam aos clientes e diminuam o custo, em suma, de um modo rentável.

Gianesi e Corrêa (1994) mencionam as expectativas dos funcionários, entre outras coisas:

- Reforço positivo por um serviço bem prestado;
- Período de *stress* reduzido e formas amplas de reduzi-lo, como a liberdade de comunicação, expectativas e medidas claras e razoáveis de desempenho e oportunidades, intervalos durante a jornada de trabalho, turnos de trabalho e tarefa, etc.
- Remuneração justa;
- Condições aceitáveis de trabalho;
- Oportunidades de carreira;
- Sentir-se desafiado pelo trabalho.

Com base nessas expectativas, é importante para os gestores de serviços monitorarem aspectos com relação a seus funcionários, como:

- Se sentem reconhecidos e recompensados por um bom trabalho;
- Se seu nível de *stress* está suportável;
- Se seu trabalho está sendo recompensado de forma justa;
- Se existem boas condições de trabalho;
- Se sentem que a empresa oferece oportunidades;
- Se sentem desafiados pelo trabalho.

2.8.6.3 - Medindo a concorrência

Medir a concorrência é uma das mais difíceis e importantes tarefas para os gestores das organizações.

Se for aceita a definição de que ser mais competitivo é ser melhor que a concorrência, os critérios de desempenho em que o cliente mais valoriza, é essencial saber o desempenho dos concorrentes nesses critérios para que este possa ser comparado ao desempenho da própria organização. (Gianesi e Corrêa, 1994).

À esses conjuntos de critérios de desempenho e compará-los aos da própria organização, dá-se o nome de *benchmarking*, que, em sua literatura, traduz-se como “ponto de referência”. Trata-se de uma ferramenta de melhoria a partir de um senso de competitividade no qual surge o reconhecimento de oportunidades de melhoria pela busca da excelência, inovação e pensamentos inovadores, atingindo, com isso, a melhoria do próprio processo.

O processo de *benchmarking* permite que a organização perceba as oportunidades e ameaças competitivas que podem determinar o sucesso ou ainda a sobrevivência das empresas. É identificar quem é melhor e em quê e procurar alcançar seu concorrente ou, até mesmo, superá-lo, tornando-se líder.

Segundo Camp *apud* Lozano (2001), existem, basicamente, quatro tipos de *benchmarking*: com operações internas; com concorrentes diretos externos; com as operações funcionais externas ou os líderes no mercado e de processos genéricos.

Primeiramente, a empresa compara-se, transformando o processo de comunicação interna. Em seguida, pode avançar para a comparação com os seus concorrentes. Após, compara-se com os melhores do setor, inclusive os não concorrentes diretos. Posteriormente, o alvo pode ser uma região geograficamente próxima e incidindo sobre qualquer empresa e, por fim, a empresa pode ter como alvo do seu *benchmarking* as empresas de classe mundial.

São quatro os tipos de *benchmarking*:

- Interno: é desenvolvido dentro da empresa e implica em comparar o desempenho de unidades de negócios similares ou processos similares de diferentes unidades de negócios dentro da própria empresa, visa uniformizar as práticas competitivas da empresa, pelo nível mais elevado;
- Competitivo: é desenvolvido com o objetivo de comparar diretamente o desempenho da empresa em relação aos seus competidores. Comparam-se produtos - ou engenharia reversa, processos produtivos e de negócios, visa se comparar com os concorrentes diretos que desenvolvem atividades dirigidas à mesma base de clientes;
- Funcional: Neste, o objetivo é comparar processos de negócio similares em empresas não concorrentes, mas do mesmo setor industrial, incide sobre empresas reconhecidas como

tendo as melhores práticas competitivas, mas que não têm que atuar em negócios equivalentes;

- Genérico: é semelhante ao funcional, porém a comparação de processos similares é feita independente do setor. O *benchmarking* genérico tem potencial para revelar as melhores empresas com as melhores práticas, é de difícil aplicação a curto prazo, mas tem o mais alto retorno a longo prazo. Lozano (2001).

O autor ainda enumera os benefícios básicos do *benchmarking* em: “1) atender às exigências dos clientes; este processo é composto por muitos processos. Cada setor da empresa é prestador de serviço e cliente de outro. Esse processo deve satisfazer o próximo cliente na linha e, finalmente, o cliente externo, o usuário final; 2) estabelecer metas e objetivos eficazes; estabelecer metas, objetivos e alcançar os resultados.; 3) medida real de produtividade; os funcionários de todos os setores resolvem problemas reais da empresa, isto é, concentrados em atender os clientes externos e/ou o cliente final; 4) tornar-se competitivo; é preciso conhecer os concorrentes. A investigação de práticas de mercado é o que traz a competitividade e a supremacia no mercado; 5) melhores práticas do mercado: aprender as melhores práticas de mercado diferentes daquelas que estão em uso na empresa. As descobertas feitas são usadas para modificar, melhorar ou adaptar práticas externas para produzir mudanças úteis e melhorar a eficiência e a eficácia.”

Nem sempre é simples avaliar o concorrente. A melhor forma de avaliação é através de seus clientes.

2.8.6.4 - Medindo clientes

Medir satisfação dos clientes é um dos fatores mais importantes para a empresa. Clientes insatisfeitos com a organização levam consigo vários outros clientes ou, até mesmo, serem atraídos pelos concorrentes. Todas as empresas objetivam fornecer soluções para as necessidades de seus clientes, e seu sucesso está em satisfazê-lo.

A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em um mercado altamente competitivo, uma vez que clientes satisfeitos não possuem o mesmo significado de clientes fiéis.

A dificuldade para se medir essa satisfação não está em encontrar onde obter os dados sobre a satisfação dos clientes, já que existem muitas fontes para levantar esses dados. A verdadeira dificuldade reside em definir quais dados interessam e assegurar que os dados sejam úteis e confiáveis.

A satisfação do cliente é geralmente definida como uma função das percepções do cliente e de suas expectativas, de modo que:

$$\text{Satisfação} = \text{Percepções} / \text{Expectativas}.$$

Define-se quais são as expectativas do cliente e quais as suas percepções em relação ao cumprimento dessas expectativas, uma vez que as expectativas e as percepções são dinâmicas por serem essencialmente subjetivas e mutantes e, portanto, difíceis de validar.

Aumond (2004) afirma que a percepção dos serviços se faz através da entrega do serviço, o momento face a face com o cliente, levando em consideração a qualidade do serviço e as lacunas do serviço. Segundo o autor, as lacunas podem estar na distância entre concepção do serviço e a necessidade do cliente, na distância da entrega do serviço e na expectativa do cliente e a qualidade percebida dos serviços.

Para atender e conseguir satisfazer tais necessidades e expectativas, as empresas precisam primeiramente conhecer quem são seus clientes, que podem ser classificados como:

- Externos e internos: Clientes externos são aqueles que não pertencem à organização (clientes) e clientes internos são os que pertencem à organização (funcionários).
- Finais e intermediários: Clientes finais são os consumidores ou usuários finais do resultado do processo de trabalho e clientes intermediários são todos aqueles que agregam valor ao produto ou serviço antes de chegar ao cliente final.
- Atuais, Potenciais e Perdidos: Os clientes atuais são os que atualmente compram, utilizam e/ou consomem nossos produtos ou serviços. Os potenciais são aqueles que atualmente não compram, não utilizam nem consomem o produto da organização, embora possam passar a fazê-lo futuramente. Os clientes perdidos são os que já foram clientes, mas algo aconteceu para que não houvesse mais o relacionamento cliente-empresa, o que não quer dizer que eles não sejam considerados clientes potenciais.

A medição deve orientar-se para as melhorias, por isso é preciso então saber o quê medir, ou seja, saber quais são as necessidades que os clientes precisam satisfazer, embora essas necessidades nem sempre sejam claramente explicadas pelo cliente, mesmo quando sabe o que quer, é comum o cliente não transmitir seu desejo com clareza.

Uma maneira de se medir a satisfação ou insatisfação é pedir aos clientes que, primeiro, identifiquem quais são os fatores importantes em sua satisfação e, depois, avaliem o desempenho de um fornecedor de serviço e seus concorrentes nesses fatores (Lovelock e Wright, 2005). Esses fatores podem ser os produtos, o próprio serviço, serviço de suporte, desempenho técnico, relacionamento com o cliente e aspectos emocionais (Aumond, 2004).

É comum as empresas avaliarem suas perspectivas apenas a partir de seus processos internos e de resultados de curto prazo para o acionista, quando a partir da perspectiva do cliente é a única garantia de manter, a longo prazo, resultados crescentes sustentáveis (Aumond, 2004).

A ISO 9000:2000 tem como requisito medir e monitorar a satisfação dos clientes e utilizar essas informações para adotar ações para melhorar continuamente sua satisfação. Até pouco tempo, isso era quase exclusivamente uma atividade da administração para posicionar a qualidade, no campo das disciplinas de estratégia empresarial. Seria criticável implantar a medição da satisfação dos clientes apenas para cumprir uma das exigências da ISO 9000:2000.

A satisfação do cliente, junto com a melhoria contínua, são os objetivos mais importantes de qualquer sistema de gestão da qualidade. Para isso, é necessário contar com técnicas e ferramentas que permitam, primeiramente, identificar quais são os requisitos desejados pelos clientes e em seguida, medir e monitorar como se atendemos esses requisitos Aumond (2004).

Aumond (2004) lista os aspectos focados pelas empresas para mensurar a satisfação do cliente, são eles:

- Custos de garantias;
- Reclamações de clientes;

- Fatia no mercado;
- Custo de não-qualidade;
- Estatísticas de vendas;
- Percepção de qualidade nas horas de verdade do ciclo de serviços;
- Mapeamento da concorrência: importância e desempenho em fatores de decisão.

Muitas empresas utilizam escalas para medir a satisfação de seus clientes, nas quais os extremos representam muito satisfeito/ótimo e muito insatisfeito/péssimo. Os intermediários podem ser definidos ou não-definidos. A idéia resulta em estimar o número de clientes fiéis ou em risco de desistir da organização e, a partir daí, definir as estratégias mais adequadas para aumentar os níveis de satisfação.

Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas, o que reduz o custo para atrair novos clientes. À longo prazo é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair ou desenvolver novos para substituir os que saem (Lovelock e Wright, 2005).

Financeiramente, os lucros são os resultados da eficiência com que a organização atende aos requisitos e expectativas de seus clientes. Ela deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumprir esses requisitos, sempre, uma vez que tais necessidades mudam e evoluem constantemente. Dessa forma, a organização necessita antecipar-se a essas mudanças na intenção de obter vantagens competitivas (Lovelock e Wright, 2005).

A alta administração precisa envolver as pessoas para que estas sintam que precisam fazer algo para cumprir com os requisitos dos clientes, e portanto, influenciar na sua satisfação. Da maneira como a organização trata seus funcionários, estes tratarão seus clientes. Arussy *apud* Aumond (2004) afirma que, “para conquistar a fidelidade do cliente é preciso apoiar os funcionários. A experiência do cliente significa interação humana. Se quiser que seu pessoal proporcione a melhor experiência, dê-lhes uma boa razão para isso. A melhor razão é proporcionar ao seu pessoal as melhores experiências.”

Hanan e Karp *apud* Aumond (2004) ressaltam que, com relação aos clientes, “não tem que satisfazer a todos. Há muitos clientes cuja satisfação é irrelevante; mas a satisfação

(lealdade) de alguns clientes é tão crucial para o sucesso da organização, e até para sua sobrevivência, que não deve só satisfazê-los da melhor maneira, deve satisfazê-los sempre.”

Um bom programa da satisfação dos clientes ajuda as empresas a avaliar o grau de satisfação deles, monitorar o desempenho da empresa ao longo do tempo, avaliar o desempenho da empresa em relação a seus principais concorrentes, compreender os aspectos de maior impacto para a satisfação dos seus clientes, avaliar a sintonia entre a direção da empresa e a expectativa dos seus clientes, definir estratégia de melhoria de qualidade a partir dos pontos fortes e dos pontos a desenvolver e otimizar os investimentos a partir da definição precisa de estratégia de qualidade. A Figura 2.25 mostra os benefícios da satisfação dos clientes e qualidade do serviço.

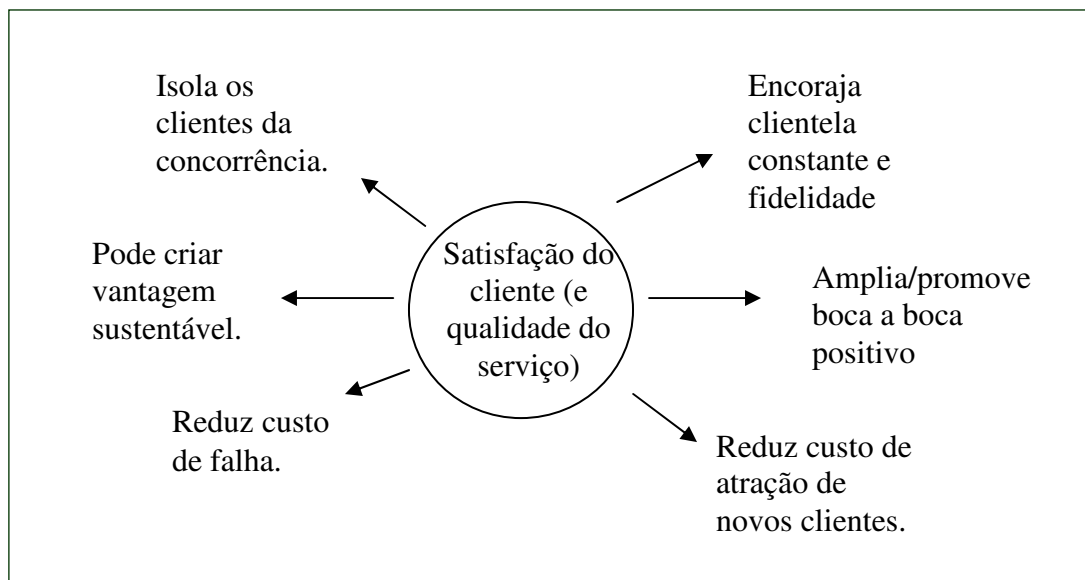


Figura 2.25 – Benefícios da satisfação do cliente e qualidade do serviço. (Lovelock, Patterson e Waller apud Lovelock e Wright, 2005).

Os estudos de satisfação do cliente podem ter as seguintes abordagens qualitativas (utilizando técnicas de entrevistas em profundidade e de dinâmica de grupo para conhecer o que realmente o cliente considera valor ao avaliar o produto ou serviço) e quantitativas (utilizando questionários estruturados, aplicados à uma determinada amostra).

Para que as medições sejam significativas, os dados necessitam refletir a realidade, para isso existem diversas técnicas para obter informações que cumprem em maior ou menor grau com essas características:

- Relatórios de visitas e entrevistas: são os relatórios das visitas feitas a clientes ou clientes potenciais.

- Formulários de comentários dos clientes: são formulários encontrados em balcões de recepcionistas, aviões, restaurantes, etc.,

- Reclamações dos clientes: As reclamações fornecem informações, geralmente fidedignas, das percepções de clientes que não foram bem sucedidos com os produtos e serviços que receberam.

- CRM (*Customer Relations Management*): É um sistema informatizado para capturar e gerenciar todas as informações relacionadas com cada cliente, incluindo cadastro, contatos, histórico de compras, reclamações, etc.

- Estudos de satisfação do cliente: As informações fornecidas por estes estudos geralmente são as mais úteis e confiáveis, desde que sejam utilizadas de forma adequada.

Todas essas informações auxiliam as organizações para traçar a estratégia de melhoria da qualidade e para implantar ações que melhorem a satisfação do cliente, gerando o maior retorno para a empresa (Lovelock e Wright, 2005).

Compreender corretamente o significado das informações obtidas por meio de coletas e saber interpretá-las é o que permitirá a organização adotar as estratégias e ações apropriadas. Para isso, durante a análise e interpretação é preciso envolver as áreas que têm contato com os clientes, em seguida, transformar essa interpretação em gráficos a fim de apresentar as informações com maior clareza, depois, medir continuamente a satisfação do cliente para um direcionamento estratégico positivo e de qualidade e, por fim, que a organização tenha um maior entendimento na hora de aprovar a estratégia de melhoria da qualidade que será estabelecida em base aos resultados das medições realizadas (Lovelock e Wright, 2005).

De nada adianta avaliar como a organização é vista aos olhos dos clientes se não há propósito de implementar melhorias. É necessário propor mudanças metódicas e eficientes. Um bom sistema de medição e monitoramento da satisfação do cliente consistirá em um processo contínuo que permitirá monitorar como a organização melhora neste aspecto através de um programa de estudos periódicos (Lovelock e Wright, 2005).

Contudo, as organizações precisam se assegurar de que têm uma perspectiva daquilo que seu cliente realmente deseja — que nível mínimo de serviço é necessário para atender às suas necessidades, e quanto estarão dispostos a pagar por um serviço de qualidade superior. O nível de serviço compreende todos os atributos da cadeia de suprimentos que são do conhecimento do cliente: índice de produtos em estoque, tempo de entrega, variedade de produtos etc.

2.8.6.5 - Medindo a qualidade

Ao se falar em concorrência, é importante lembrar as forças de Porter (1991) e traçar estratégias para minimizar suas ações. Desse modo, para competir com concorrentes existentes, a organização precisa, então, utilizar-se de recursos que garantam uma vantagem competitiva frente ao mercado. Ganesi e Côrrea (1994) apresentam como fatores de vantagem competitiva em operações de serviços, a diferenciação, o aumento da qualidade do serviço prestado e a criação de custos de troca de um serviço pelo outro.

Para os autores, quatro fatores podem influenciar as expectativas do cliente: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa. Contudo, os autores ainda salientam que o mercado e atuação do fornecedor do serviço podem atuar na formação de expectativas do cliente.

Para determinar qual é o desempenho real de uma organização, é necessário obter informações a respeito disto. Ganesi e Corrêa (1994) salientam que a identificação dos critérios segundo os quais, os clientes avaliam os serviços, é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente.

Pelos serviços possuírem características especiais, Ganesi e Corrêa (1994) desenvolveram um conjunto de critérios de avaliação onde combinaram as diferentes visões de vários autores (Figura 2.26):

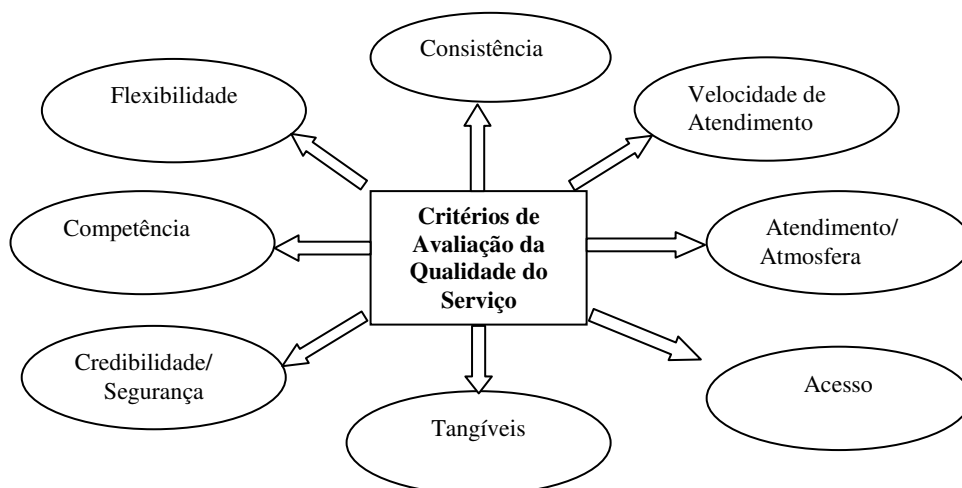


Figura 2.26 - Critérios de avaliação da qualidade do serviço. Ganesi e Corrêa (1994).

Slack *et. al.* (2002) ressaltam que um problema que acontece, com base na definição de qualidade quando se refere à expectativas, é que as expectativas variam de acordo com os consumidores. Outra variável é a forma de como os consumidores percebem o produto ou serviço. Dessa forma, um mesmo cliente também pode ter percepções diversas do mesmo serviço em ocasiões diferentes.

Os autores (1997) apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Quando a expectativa for menor que a percepção, a qualidade percebida é boa;
- Quando a expectativa for maior que a percepção, a qualidade percebida é baixa;
- Quando a expectativa for igual que a percepção, a qualidade percebida é aceitável.

Segundo Slack *et. al.* (2002), um problema de basear a definição de qualidade nas expectativas do consumidor, é que as expectativas dos consumidores individuais podem ser diferentes. Estes, ao receberem o produto ou serviço, podem percebê-lo cada um de maneira diferente. Os autores ainda afirmam que “qualidade de um produto ou serviço em particular é aquilo que ele percebe como qualidade.”

A qualidade percebida pelo cliente, segundo Ganesi e Corrêa (1994), é mostrada na Figura 2.27, a seguir:

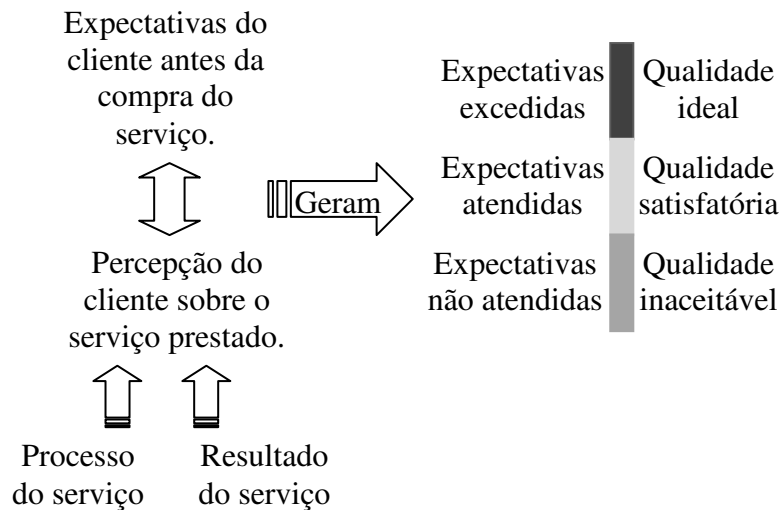


Figura 2.27 - A qualidade percebida pelo cliente. Giansesi e Corrêa (1994)

Para Parassuraman *apud* Aumond (2004), uma expectativa não atendida abre lacunas entre (Figura 2.28):

- Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações do serviço (Lacuna 1): quando a gerência em algum momento passa a não traduzir corretamente as expectativas em especificações do serviço.
- Lacuna entre as especificações do serviço e a prestação do serviço (Lacuna 2): por melhor que seja o serviço, ele ainda pode deixar a desejar e dessa forma passa a não corresponder ao serviço projetado.
- Lacuna entre a prestação do serviço e as comunicações externas aos consumidores (Lacuna 3): qualquer meio de comunicação ou propaganda que gere expectativas de um serviço deve ser feito de forma tal que mantenha seus clientes sempre bem informados de todas as ações que eles serão submetidos, a fim de garantir uma boa prestação de serviço;
- Lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido (Lacuna 4): esta é considerada como uma função das outras lacunas e só ocorre se pelo menos uma das outras ocorrer.

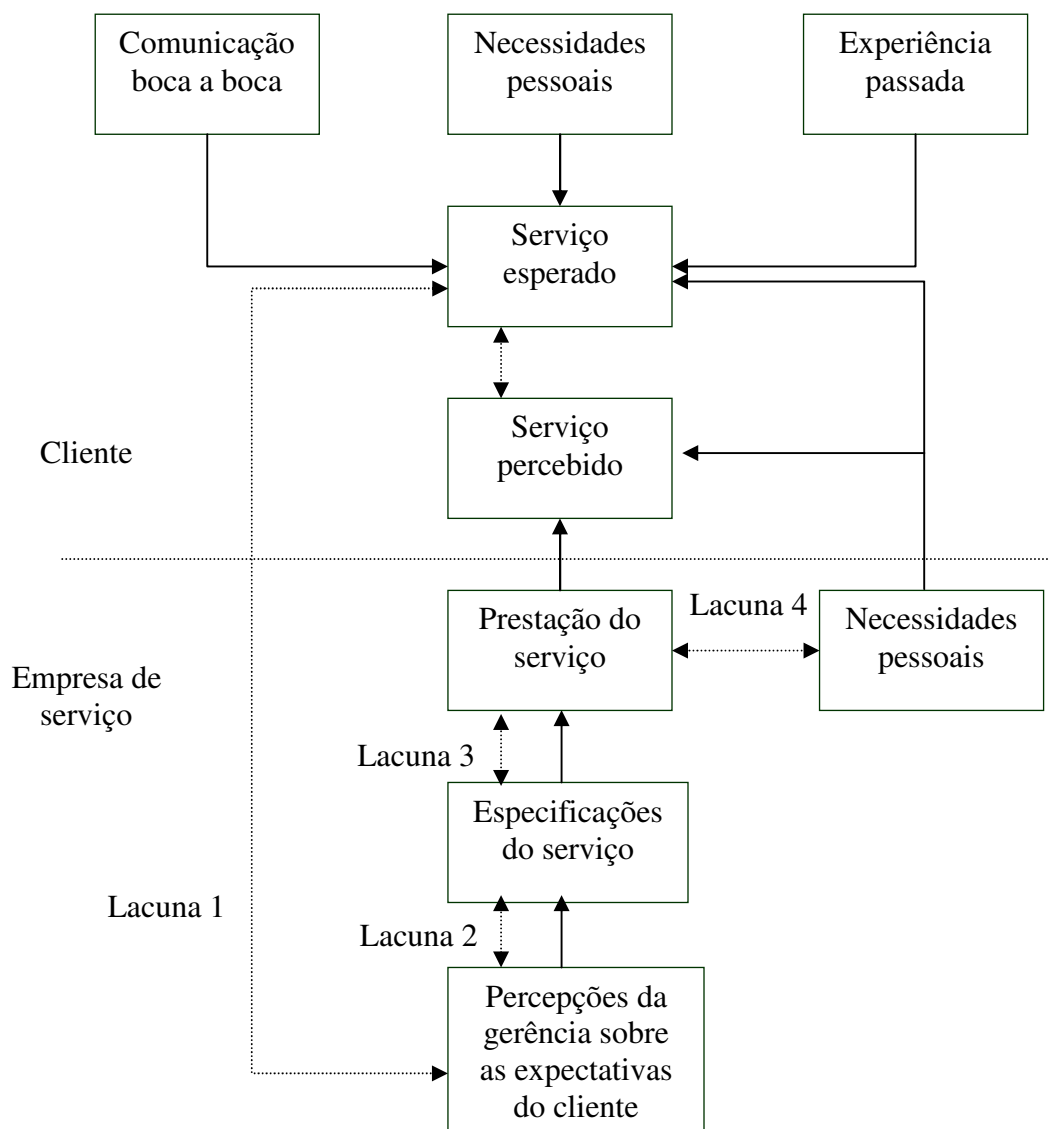


Figura 2.28 – Modelo de qualidade de serviço. Parassuraman et al. apud Aumond (2004).

Baseado nos seguintes autores (Gianesi e Corrêa, 1994; Slack *et al.*, 2002; Aumond, 2004), pode-se definir um conjunto de determinantes pra a qualidade em serviço:

- Tangíveis: aparência física dos serviços (ambiente, pessoal, equipamento, materiais de comunicação etc.);
- Confiabilidade: habilidade para prestar o serviço prometido, com precisão, consistência e segurança;
- Rapidez: capacidade de resposta no atendimento e prontidão para atender o cliente;

- Competência (funcionalidade): possuir habilidade e conhecimento requeridos para realizar o serviço, o quanto bem o serviço faz o trabalho destinado;
- Empatia: cordialidade, cortesia, respeito, consideração, amizade, atenção fornecida ao cliente;
- Credibilidade: confiança, honestidade do prestador de serviço;
- Flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar as necessidades dos clientes;
- Acesso: acessibilidade, facilidade de contato;
- Disponibilidade: encontrar-se pessoal disponível para atendimento, bens facilitadores e instalações, esforço em conhecer o cliente e suas necessidades;
- Segurança: conhecimento e cortesia dos empregados e suas habilidades em criar confiança e confidencialidade.

2.9 - Conceito de ERP

Assunto relativamente novo no ambiente empresarial brasileiro, o sistema integrado de gestão (SIG) ou ERP – *Enterprise Resource Planning* (Planejamento dos Recursos da Empresa) – têm nos últimos anos vem se destacando como uma ferramenta essencial para a continuidade das operações das empresas e seu gerenciamento. O desenvolvimento da tecnologia da informação trouxe oportunidades para as empresas se reestruturarem, além de tornar possível a crescente integração de sistemas estruturados para atender aos processos e suportar o fluxo de informação associados.

Guedes (2004) conceitua o ERP da seguinte forma:

“O conceito de ERP pode ser obtido através de uma análise da evolução temporal do sistema MRP (*Material Resource Planning*), que inicialmente atendia às necessidades do departamento de materiais e que com o tempo foi transformado no sistema MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) para possibilitar o atendimento dos processos inerentes à manufatura. Enquanto o MRP procurava atender aos processos de cálculo da programação mestre da produção, controle do chão de fábrica, controle de compras e cálculo grosseiro de necessidades de capacidade, o MRP II incorporou a função do planejamento das operações e vendas, e, tendo como ponto de partida as necessidades geradas pela evolução dos mercados e

conseqüentemente das empresas, foram incorporadas novas funções aos sistemas tais como o gerenciamento dos recursos humanos, distribuição, manutenção, finanças, controladoria, entre outros. A este novo modelo de sistemas, que não atuam somente no planejamento, mas controlam e fornecem suporte a todos os processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa foi dado o nome de ERP.“

Neste contexto, os sistemas de gestão empresarial nascem para satisfazer as necessidades dos tomadores de decisão das empresas.

Estatísticas e pesquisas mostram um grande crescimento do número de implantação destes sistemas, aumentando cada ano as cifras alcançadas pela venda de implantação dos mesmos. No Brasil, o SIG vem recebendo grande atenção do mercado empresarial, se destacando como ferramenta essencial para o suporte das operações das empresas e principalmente para seu gerenciamento.

O sistema ERP tem como objetivo permitir que as empresas possuam um maior sinergismo entre os processos de negócios, pois quanto mais preciso e ágil o fluxo das informações, maior vai ser a velocidade com que esta informação será processada, o que é essencial para atender a velocidade do mercado globalizado. Integrar estes processos de uma maneira que permita a informação fluir rapidamente, sem o auxílio da tecnologia de informação, é humanamente impossível (Guedes, 2004).

Por o SIG não ser uma solução universal para todas as empresas, as mesmas sentem dificuldades referentes à necessidade de adequar seus processos ao *software* escolhido, sendo muito difícil atender suas necessidades particulares. Sendo assim, a falta de comprometimento e a resistência das pessoas às mudanças impostas na implantação, provocam acúmulo de atividades e conseqüentemente atrasos previstos.

Rezende (2003) afirma que é difícil classificar exatamente os problemas de um sistema integrado de gestão, uma vez que suas falhas não multidimensionais, envolvendo:

- Dados: compreende a natureza e o conteúdo dos dados processados e comunicados pelo sistema;

- Organização: compreende a natureza e o conteúdo das regras organizacionais e a forma como as tarefas e as atividades organizacionais são executadas;
- Técnico: compreende os meios físicos e o conhecimento técnico computacional, no qual as tarefas são executadas, Tecnologia da Informação, mídia de armazenamento, ferramentas e métodos para projetar e implementar os sistemas de computador;
- Usuário: compreende a habilidade, competência, característica de personalidade e fator motivacional que diretamente ou indiretamente estão envolvidos.

A vantagem do ERP é a integração de módulos informatizados que antes rodavam separadamente. Assim, a empresa deixa de operar como se existissem várias ilhas informatizadas e independentes. Além da integração, ele melhora a utilização dos recursos internos e traz economia para a empresa.

Os custos de uma implantação representam cerca de 60% dos custos de um ERP, restando 40% para os custos de funcionamento. Contudo, o custo do *software* representa apenas uma pequena fração do custo total, podendo os custos totais de implantação ser 3 a 10 vezes superiores ao *software*. Os custos com infra-estrutura (*hardware*, gestão de redes, licenças etc.) representam quase 70% dos custos de funcionamento (Madureira, 2004). Quanto à equipe responsável pela implantação, esta deve ser experiente e ter bons conhecimentos sobre negócios. A contratação de profissionais com esse perfil é um aspecto crítico, principalmente para empresas de médio porte, pois o custo é extremamente alto, principalmente por se tratar de um projeto complexo.

Existem várias empresas de consultoria em ERP conhecidas, elas são: *Corpore RM* da RM Sistemas; o *R/3* da SAP; o *Protheus* da Microsiga; o *EMS* da Datasul; o *Aptus ERP* da Aptus Tecnologia; o *PeopleSoft* da Oracle; o *Prilp 6.20* da Primaveraabss; o *Multix* da Multicomp Informática; o *Mult-Gestor* da Multilogica Sistemas; o ERP Varejo da B2ML Sistemas; o *Hime* da Hime sistemas; o *Factory* da Núcleo Sistemas; o *Sapiens* da Senior Sistemas; entre outros.

Portanto, a proposta desse trabalho foi identificar os indicadores de medição de desempenho e as ferramentas utilizadas pelas pequenas empresas prestadoras de serviços, assim como, a importância de mensurar seus indicadores. Para o meio acadêmico, permitiu contribuir para analisar a necessidade de utilização dos indicadores e de suas ferramentas. O

capítulo que segue apresenta a metodologia da pesquisa, bem como a sua natureza, o universo da amostra coletada, a forma como os dados foram coletados, tratados e apresentados.

O próximo capítulo trará a metodologia abordada neste trabalho, ou seja, a sua natureza, universo da amostra, a forma como foi coletado e analisado os dados, apresentação e as variáveis utilizadas na pesquisa.

3. METODOLOGIA

“Pesquisar é buscar compreender a forma como se processam os fenômenos observáveis, descrevendo sua estrutura e funcionamento. É na pesquisa que se tenta conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no universo percebido pelo homem. Tem o propósito de descobrir respostas às questões propostas. Por outro lado, a finalidade da pesquisa não é a acumulação de fatos (dados), mas sua compreensão, o que se obtém através da formulação precisa de hipóteses” (Cruz e Ribeiro, 2004).

O método do trabalho consistiu nos seguintes passos:

- Delineamento do problema e elaboração do projeto de pesquisa;
- Pesquisa e revisão bibliográfica ou pesquisa bibliográfica, constituindo o ato de ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos sobre o tema da pesquisa, definindo conceitos;
- Seleção das empresas onde foram aplicados os questionários;
- Elaboração e aplicação do questionário de pesquisa com base na fundamentação teórica, no objetivo geral e nos específicos;
- Levantamento, tratamento e apresentação dos dados.

O estudo foi desenvolvido envolvendo uma revisão bibliográfica relacionada ao objeto de estudo.

3.1 - Natureza da Pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido aplicando-se uma pesquisa do tipo descritiva pela necessidade de se conhecer melhor o tema. Adotou-se também uma abordagem quantitativa, buscando, por meio de um questionário, levantar os dados necessários que respondam às necessidades básicas da pesquisa, relativas à tipologia de tomada de decisão das pequenas empresas com base em seus indicadores.

Segundo Cruz e Ribeiro (2004), a pesquisa exploratória busca estabelecer critérios, métodos e técnicas, objetivando oferecer informações sobre o objeto da pesquisa. Os mesmos

autores afirmam que uma pesquisa do tipo descritiva compreende-se em estudo, análise, registro e interpretação dos fatos do mundo físico, sem a interferência do pesquisador.

O trabalho apresentou um duplo objetivo: por um lado, procura descrever, mesmo que brevemente, as características principais das pequenas empresas e por outro verificar as particularidades das empresas quanto à importância de seus indicadores como tomadores de decisão.

Para manterem a competitividade no mercado, as empresas enfrentam grandes mudanças. São estas mudanças que as levam a evoluírem suas práticas gerenciais acerca das necessidades reais. As formas de como essas pequenas empresas utilizam seus indicadores de medição de desempenho para tomar decisões e garantir seu crescimento, maturidade e novos negócios é muito importante. De acordo com essas preocupações, esta pesquisa visou identificar a viabilidade e oportunidades que essas pequenas empresas buscam como garantia de sobrevivência.

3.2 – Universo e Amostra

O cenário de estudo escolhido foi um grupo de pequenas empresas, todas situadas na região metropolitana do Recife e que trabalham prestando serviços para todo o estado de Pernambuco. Essas empresas são voltadas para a tecnologia de informática, como consultoras em sistemas de gestão integrada, e foram tratadas neste trabalho como **empresa A, empresa B, empresa C, empresa D**. Algumas dessas empresas são conhecidas como grandes empresas, porém, em suas unidades, elas se comportam como pequenas empresas. Um outro elemento a destacar é que essas empresas são concorrentes entre si e/ou parceiras.

Os fenômenos que foram investigados neste trabalho são os indicadores de medição de desempenho que são utilizados em pequenas empresas de informática, em Pernambuco. A principal característica que essas empresas possuem em comum é que todas trabalham fortemente com soluções em ERP, ou seja, sistemas integrados de gestão, também conhecidos como SIG. A forma como essas empresas adotam os procedimentos de implantação é muito similar entre elas, isto é, existe uma sequência lógica para realização dos procedimentos das implantações. Por outro lado, mesmo sendo concorrentes entre si e trabalhando dessa forma, nem sempre estas empresas possuem os mesmo comportamentos e

procedimentos internos, e, sendo assim, seus indicadores passam a não serem os mesmo ou não terem os mesmos comportamentos ou terem importâncias diferentes.

Com base na pesquisa foram visualizadas as particularidades de cada empresa buscando identificar a existência das diferenças e similaridades entre os valores obtidos para cada pesquisa realizada.

3.3 – Coleta dos Dados

O procedimento adotado para obter as informações necessárias e que respondam aos objetivos da pesquisa foi realizado por meio de pesquisa de campo, através de um questionário de pesquisa, sendo este desenvolvido a partir de estudos feitos na literatura e com base nos conceitos e fundamentações teóricas. Tradicionalmente, as pesquisas desse tipo são realizadas através de questionários e/ou entrevistas.

O questionário foi formado por cinquenta e uma perguntas, sendo cinquenta do tipo objetiva e um questão subjetiva. Foi dividido em sete grupos: quantos aos aspectos gerais da organização, quanto ao sistema de medição de desempenho, quanto aos aspectos do funcionário, quanto aos aspectos financeiros, quanto à concorrência, quanto aos aspectos do cliente e quanto à qualidade. Os questionários foram respondidos por gestores ou funcionários da alta administração.

A idéia principal deste questionário foi de poder identificar claramente os atributos básicos de como as organizações utilizam e possuem ou não seus indicadores.

3.4 – Variáveis de investigação.

Foram utilizadas nesta pesquisa variáveis de investigação que estão diretamente ligadas às empresas prestadoras de serviços. Dentre elas estão:

- Autonomia do funcionário
- Relação custo-benefício nos negócios da empresa
- Definição das estratégias e planos estratégicos

- Inovação
- Acessibilidade
- Comunicação
- Investimento
- Visão e Missão
- Senso de Urgência
- Rapidez
- Eficiência
- Eficácia
- Rentabilidade
- Nº. de fornecedores
- Qualidade do serviço
- Perfil do consumidor
- Produtividade do funcionário
- Participação no mercado
- Evolução na posição do mercado
- Tempo de atendimento
- Faturamento - valor
- Satisfação dos clientes
- Retenção de clientes
- Treinamento
- Evolução dos funcionários
- Evolução dos custos
- Metas
- Busca de melhoria
- Custos
- Qualidade

3.5 – Tratamento dos Dados e Apresentação.

A pesquisa foi feita a partir de um questionário estruturado com o objetivo de responder questões de como, o quê e quais ferramentas ou sistemas de medição de

desempenho são utilizados nessas empresas, assim como, os pontos positivos e negativos em utilizar ou não uma ferramenta gerencial de desempenho.

É importante conhecer a diferença entre índice e indicador. O indicador compreende as medidas enquanto o índice compreende o resultado da comparação entre duas medidas.

De acordo com a subdivisão do questionário, o tratamento deu-se da seguinte forma: primeiro foi analisado e descrito as características principais das organizações e, dessa forma, mostrando o que elas possuem em comum. A segunda análise foi quanto à utilização de algum sistema de medição de desempenho pelas organizações e qual a importância dessa ferramenta para sua empresa. A terceira análise foi identificar quais os principais indicadores e como estas organizações os tratam no que diz respeito a perspectiva dos funcionários, na busca do crescimento e aprendizado intelectual. A quarta análise foi procurar identificar como estas empresas trabalham com seus indicadores financeiros e o que é importante para elas neste aspecto. A análise seguinte foi tentar enxergar como elas se comportam perante o mercado, os concorrentes e sua preocupação quanto a este aspecto. Em seguida, buscou identificar o tratamento para com os seus clientes, o quê e como as mesmas acreditam e buscam atendê-los. E, por último, como essas empresas trabalham com a perspectiva da qualidade.

Em todo momento foi mostrado, além de uma análise particular dessas organizações, uma análise comparativa entre elas, que poderá ser vista no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 – A Empresa A

□ Aspectos Gerais das Organizações

Quanto aos aspectos gerais das organizações, foram obtidas as seguintes análises:

A **empresa A** compreende cerca de 50 funcionários e atua há mais de vinte anos no mercado. Com uma estratégia formalmente definida e orientada para o mercado, ela possui missão, valores, visão e qualidade, todos também definidos. Toda a organização tem conhecimento de todos esses elementos, bem como as metas e os objetivos (que são bem estruturados) da empresa, que também é de conhecimento dos clientes externos.

Há existência de um plano estratégico de negócio, porém não há ainda uma definição periódica de revisão deste plano. A organização se considera num bom nível no que diz respeito a definição da estratégia de negócio, a forma de implantar esta estratégia e na elaboração do seu planejamento estratégico.

Tendo o aspecto comportamental como sendo uma pequena empresa, a organização não se enxerga como um todo integrado, ou seja, possui suas particularidades decisivas.

Um fator que deixa a desejar na **empresa A** é que, por não possuir um total domínio das oportunidades e ameaças existentes no mercado, suas forças e fraquezas, nem sempre ela trabalha com uma visão a longo prazo. Existe também um outro fator, quanto às pessoas que fazem parte dessa organização, é que elas sentem dificuldade em saber o que a organização espera delas. Em poucas ocasiões os funcionários sentem e sabem que o resultado final dependa de cada um deles.

A **empresa A** afirma possuir uma forma ótima de monitorar seus concorrentes, em pesquisar a satisfação dos seus clientes e em se preocupar em acompanhar as tecnologias de interesse do mercado.

❑ Quanto ao Sistema de Medição de desempenho

A **empresa A** utiliza, porém, não considera a medição de desempenho a única estratégia importante para a empresa, e por isso, quase não realiza reuniões para debate sobre o assunto. Mesmo levando em conta esta consideração, os gestores acreditam que um sistema de medição de desempenho traz um estabelecimento de metas para a melhoria da organização.

A organização mede seu desempenho organizacional sistematicamente. Os principais indicadores desta empresa são:

- Rentabilidade;
- Investimento em tecnologia;
- Satisfação dos clientes;
- Investimento em treinamentos

Esses indicadores são regularmente avaliados, considerando sempre as sugestões envolvidas em diversos processos. Essas avaliações orientam a organização na forma de avaliar o progresso da empresa e para auxiliar a mesma na tomada de decisões. Todas as pessoas que fazem parte da empresa possuem visibilidade desses indicadores.

Possuindo uma ferramenta própria de sistema de medição de desempenho desenvolvida para a própria empresa, a organização acredita que esta ferramenta ajuda a incentivar a autonomia do funcionário e, tornar o ambiente mais cooperativo e formar um ambiente de comunicação mais ágil.

Numa escala sugerida de importância de indicadores para a organização, os principais elementos foram:

- 1- Resultados financeiros;
- 2- Resultados operacionais;
- 3- Satisfação dos clientes;
- 4- Satisfação do usuário;

- 5- Qualidade dos produtos/serviços;
- 6- Satisfação dos funcionários.

As ferramentas mais conhecidas são o *Balanced Scorecard* e o EVA, porém nenhuma das duas é utilizada. A própria organização desenvolveu uma ferramenta própria para analisar e medir seus indicadores. A maior dificuldade encontrada e que restringia a implantação de um sistema de medição de desempenho foi a falta de metodologia da própria organização para montar esta ferramenta.

▣ Quanto aos Aspectos dos funcionários

Semestralmente a **empresa A** realiza pesquisa de satisfação de seus funcionários, tendo como principais atributos os benefícios e acesso à políticas e metas da empresa. Esses acessos estão sempre disponibilizados em documentos e em reuniões ordinárias.

A empresa incentiva aos seus funcionários a apresentarem sugestões de melhorias e demonstrar suas insatisfações, quando necessário. Existe também uma política de certificação e capacitação de seus funcionários, investindo na melhoria continua do conhecimento e aprendizado. As informações obtidas sobre a capacitação de seus funcionários auxilia à organização para o desenvolvimento da estratégia.

Os funcionários também são apoiados a realizarem cursos externos que, muitas vezes, são patrocinados pela própria organização.

▣ Quanto aos Aspectos Financeiros

A empresa faz constantemente o planejamento econômico e financeiro das receitas e custos dos seus produtos/serviços. Existe um sistema estruturado para a medição dos lucros de cada serviço/produto oferecido. A partir dos resultados obtidos dessas medições, os gestores podem mudar radicalmente suas estratégias mercadológicas e internas.

Sendo realizado pelo próprio módulo do ERP, os principais controles financeiros da **empresa A** são:

- Fluxo de caixa;
- Contas a pagar;
- Contas a receber.

▣ Quanto à Concorrência

A **empresa A** se auto-avalia com relação ao mercado como um pouco acima da concorrência. Utiliza também o *benchmarking* para mensurar sua posição frente aos seus concorrentes. Para isso, a organização contrata consultores e especialistas em *benchmarking* para obter essas informações e utiliza as informações referentes aos seus concorrentes para o desenvolvimento de suas estratégias e tomadas de decisões.

Desta forma, a empresa busca estar, em um futuro próximo, em constante expansão, com investimento em desenvolvimento.

▣ Quanto aos Aspectos dos Clientes

Semanalmente, a empresa realiza pesquisa de satisfação de seus clientes tendo como principais tributos:

- Qualidade do serviço/produto;
- Qualificação do funcionário.

Segundo as pesquisas realizadas, os indicadores mostram que a satisfação dos clientes com os serviços tem melhorado.

▣ Quanto aos Processos Internos

Existem funcionários mobilizados especialmente para coletar informações dos processos internos da organização. Depois de realizada a coleta, as informações são processadas com ajuda de computador para, em seguida, o departamento de gestão comparar os resultados com o que havia sido planejado. As informações processadas pela empresa são

do tipo financeiro, operacional e perfil do mercado e todas as decisões administrativas tomadas são concentradas na diretoria.

A empresa se preocupa com a transparência dos objetivos estratégicos para todos os níveis da organização, bem como, seus planejamentos.

▣ Quanto à Qualidade

Para a diretoria, é de extrema importância o melhoramento contínuo de toda a empresa. Os serviços são bem definidos e alinhados. Compara suas praticas com as melhores práticas do mercado. Devido à preocupação com a qualidade, a organização possui certificação ISO.

Como determinantes para a qualidade em serviços a empresa busca:

- A confiabilidade para prestar serviço conforme prometido;
- A rapidez na velocidade do atendimento;
- Tangibilidade como um facilitador de acesso aos serviços prestados;
- Empatia como um canal para facilidade de obter serviços;
- Flexibilidade nos ajustes dos serviços às necessidades dos clientes;
- Acessibilidade nos aspectos físicos relacionados aos serviços prestados;
- Disponibilidade na atenção fornecida ao cliente.

4.2 – A Empresa B

▣ Aspectos Gerais das Organizações

Quanto aos aspectos gerais das organizações, foram obtidas as seguintes análises:

A **empresa B** possui entre 16 a 25 funcionários atuando no mercado há quase 5 anos. Com uma estratégia formalmente definida, possui missão, valores, visão e qualidade, todos também formalmente definidos. Apenas a diretoria e a gerência da organização têm conhecimento desses elementos, bem como das metas e dos objetivos.

A organização afirma trabalhar perfeitamente com visão em longo prazo, conhecendo as ameaças e oportunidades existentes no mercado, assim como, suas fraquezas e fortalezas. A **empresa B** se enxerga como um todo integrado, com objetivos e metas bastante definidos e trabalha sabendo que o resultado final da empresa depende de cada membro integrante da organização. Por outro lado, nem sempre os colaboradores sabem o que a organização espera dele.

A empresa trabalha ainda com um planejamento estratégico de negócio com intervalo de três meses à cada revisão.

A organização se considera num bom nível quanto à definição da estratégia de negócio, a forma de implantar esta estratégia, na pesquisa de satisfação dos seus clientes, no acompanhamento das tecnologias de interesse para o seu negócio e na elaboração do seu planejamento estratégico. Por outro lado, acreditar deixar a desejar no tocante ao monitoramento da atuação dos seus concorrentes, afirmando possuir um nível regular.

▣ Quanto ao Sistema de Medição de desempenho

A **empresa B** mede sistematicamente seu desempenho organizacional e considera a medição de desempenho uma estratégia importante para a empresa, promovendo mensalmente encontros e reuniões para debate sobre o assunto.

Para que esta empresa, uma ferramenta de medição de desempenho faz os gestores acreditarem este sistema propiciará para sua organização uma motivação para a melhoria da qualidade e induz a mesmo a revisar e gerar mudanças de procedimentos internos e externos.

Os principais indicadores utilizados na **empresa B** são:

- Rentabilidade;
- Qualidade do serviço;
- Faturamento – Valor;
- Satisfação dos clientes.

Os indicadores de desempenho utilizado por esta empresa não são participativos, porém podem sofrer uma reavaliação caso haja necessidade. Um outro fator importante é que a mesma organização não possui indicadores para avaliar o desempenho na perspectiva de todos os interessados.

Os indicadores são monitorados através de planilhas e os dados obtidos são analisados de forma a avaliar o progresso da organização em relação às metas e planos, servindo também de tomada de decisão e elaboração do planejamento estratégico orçamentário. Porém, nem todos os níveis da organização possuem visibilidade com relação aos indicadores de medição de desempenho utilizados pela **empresa B**.

Numa escala sugerida de importância de indicadores para a organização, os principais elementos foram:

- 1- Satisfação do usuário;
- 2- Resultados operacionais;
- 3- Satisfação dos empregados;
- 4- Satisfação dos clientes;
- 5- Qualidade dos produtos/serviços;
- 6- Resultados financeiros.

No que diz respeito às ferramentas de medição, apenas o *Balanced Scorecard* é de conhecimento dos gestores, porém não é utilizado. Atualmente, a **empresa B** não utiliza nenhuma ferramenta de medição de desempenho, porém acredita que um sistema de medição de desempenho permitiria trazer para sua organização as seguintes melhorias:

- Incentiva a autonomia do funcionário e um ambiente cooperativo;
- Permite visualizar melhor a relação custo-benefício nos negócios da empresa;
- Permite definir estratégias e planos estratégicos;
- Incentiva as inovações;
- Forma um ambiente de comunicação mais ágil;
- Consegue identificar adequadamente os problemas;
- Gerencia e monitora o desempenho da organização;

- Consegue obter parâmetros confiáveis;
- Consegue criar visão de futuro e oportunidades de melhorias;
- Ajuda a modificar de forma rápida e eficiente em função de alguma demanda por mudanças.

A maior dificuldade encontrada e que restringe a implantação de um sistema de medição de desempenho é que a mesma se encontra em processo de implantação de uma forma mais sistêmica.

□ Quanto aos Aspectos dos funcionários

Quanto ao nível de satisfação dos seus usuários, a empresa pretende realizar a primeira pesquisa oficial (avaliação “padrão”), porém ainda não tem previsão de quando ela será realizada. A capacitação de seus funcionários influencia a empresa no desenvolvimento de novas estratégias.

Atualmente os atributos escolhidos para identificar o nível de satisfação dos seus funcionários são:

- Salário;
- Benefícios;
- Condições de trabalho;
- Treinamentos oferecidos;
- Acesso às políticas da empresa.

Incentivar seus funcionários a apresentarem sugestões é outro fator considerado importante pela **empresa B**.

□ Quanto aos Aspectos Financeiros

A **empresa B** costuma fazer sempre o seu planejamento econômico e financeiro das receitas e custos dos seus produtos/serviços. Existe um sistema de medição de desempenho, mas não de forma estruturado para a medição dos lucros de cada serviço/produto oferecido.

Utiliza os controles financeiros de fluxo de caixa, contas à pagar e contas à receber, porém esses controles não são realizados através de sistemas informatizados e sim por planilhas eletrônicas.

▣ Quanto à Concorrência

A **empresa B** se auto-avalia em relação à concorrência como estando na média, ou seja, não é uma forte concorrência, porém não deixa a desejar. Um fator que prejudica a empresa quanto ao posicionamento da mesma no mercado, embora exista um consultor para realizar a mensuração da participação da mesma no mercado, é o fato de ela não acompanhar de perto o trabalho do consultor (*benchmarking*). Embora obtenha essas informações, a organização não se utiliza delas para desenvolver seus planejamentos estratégicos.

Desta forma, esta empresa também busca estar, futuramente, em constante expansão, com investimento em desenvolvimento.

▣ Quanto aos Aspectos dos Clientes

Mensalmente, a empresa realiza pesquisa de satisfação de seus clientes. Os atributos principais tributos são:

- Qualidade do serviço/produto;
- Qualificação do funcionário.

Segundo as pesquisas realizadas, os indicadores mostram que a satisfação dos clientes com os serviços tem melhorado.

▣ Quanto aos Processos Internos

A coleta dos dados de medição de desempenho relativos a processos internos é de responsabilidade dos Gerentes. Os resultados obtidos são comparados com os previstos.

A **empresa B** se preocupa em avaliar as medições tanto financeiras quanto operacionais que são processadas com auxílio do computador e de um profissional externo. Não há preocupação com a transparência dos objetivos estratégicos para todos os níveis da organização, porém seus planejamentos são totalmente alinhados .

▣ Quanto à Qualidade

A **empresa B** possui fortemente uma preocupação com o melhoramento contínuo de toda a organização. Embora não possua certificação ISO, existe um grande interesse em implantá-la. Os seus serviços são bem definidos e alinhados.

A qualidade da empresa e dos serviços é medida formando reuniões periódicas sobre o assunto e acompanhando permanentemente as atividades realizadas.

Como determinantes para a qualidade em serviços a empresa busca:

- A confiabilidade para prestar serviço conforme prometido;
- A rapidez na velocidade do atendimento;
- Tangibilidade quanto aos aspectos físicos relacionados aos serviços prestados;
- Empatia como um canal para facilidade de obter serviços;
- Flexibilidade nos ajustes dos serviços às necessidades dos clientes;
- Acessibilidade como facilitador de acesso aos pacotes dos serviços;
- Disponibilidade na atenção fornecida ao cliente.

4.3 – A Empresa C

▣ Aspectos Gerais das Organizações

Quanto aos aspectos gerais das organizações, foram obtidas as seguintes análises:

A **empresa C** possui cerca de 50 funcionários atuando no mercado há mais de vinte anos. Com uma estratégia formalmente definida, esta organização possui missão, valores,

visão e qualidade, todos definidos. Apenas a diretoria e a gerência da organização têm conhecimento desses elementos, como também das metas e dos objetivos.

A organização afirma trabalhar totalmente com visão em longo prazo, conhecendo as ameaças e oportunidades existentes no mercado, assim como, suas fraquezas e fortalezas. Se enxerga como um todo integrado, com objetivos e metas perfeitamente definidos e trabalha sabendo que o resultado final da empresa depende de cada membro integrante da organização. Todos os colaboradores sabem o que a organização espera deles.

A empresa trabalha ainda com um planejamento estratégico de negócio com intervalo de seis a doze meses para cada revisão.

A organização considera ter num bom nível quando se refere ao acompanhamento das tecnologias de interesse para o seu negócio e possuir um ótimo nível ao referir-se à definição da estratégia de negócio, a forma de implantar esta estratégia, na pesquisa de satisfação dos seus clientes, na elaboração do seu planejamento estratégico e no monitoramento da atuação dos seus concorrentes.

□ Quanto ao Sistema de Medição de desempenho

A **empresa C** mede sistematicamente seu desempenho organizacional. Considera que a medição de desempenho é uma estratégia importante para a empresa e, dessa forma, promove semanalmente encontros e reuniões para debate sobre o assunto.

Os gestores acreditam que um sistema de medição de desempenho possa trazer para sua organização revisões e alterações de procedimentos, redução de custos e motivação para a melhoria da qualidade.

Os principais indicadores utilizados na **empresa C** são:

- Número de fornecedores;
- Qualidade do serviço;
- Investimento em tecnologia;

- Investimento de equipamento;
- Perfil do consumidor;
- Produtividade do funcionário;
- Tempo de atendimento ao cliente;
- Investimento em atendimento;
- Satisfação dos clientes;
- Investimento em treinamentos;
- Evolução dos funcionários;
- Evolução dos custos.

Os indicadores de medição de desempenho utilizados por esta empresa são participativos, ou seja, a forma de como foram coletados os resultados é regularmente avaliada e leva também em consideração as sugestões das pessoas envolvidas em diversos processos. Toda a organização possui visibilidade dos resultados desses indicadores. Atualmente possui indicadores que avaliam o desempenho na perspectiva de todos os interessados (usuários e parceiros).

Os indicadores são monitorados através de planilhas e, em algumas vezes, com o auxílio do próprio ERP e os dados obtidos são analisados de forma a avaliar o progresso da organização em relação às metas e planos, servindo também de tomada de decisão e elaboração do planejamento estratégico orçamentário.

Os gestores afirmam que um bom sistema de medição de desempenho poderia trazer para sua organização os seguintes benefícios:

- Permitir que a organização visualizasse melhor a relação custo - benefício nos negócios da empresa;
- Definir melhores estratégias e planos estratégicos,
- Permitir uma comunicação mais ágil;
- Maiores investimentos;
- Tomar decisões gerenciais em cima de parâmetros confiáveis;
- Criar uma visão de futuro e oportunidades de melhorias.

Numa escala sugerida de importância de indicadores para a organização, os principais elementos foram:

- 1- Resultados operacionais;
- 2- Satisfação do usuário;
- 3- Satisfação dos clientes;
- 4- Resultados financeiros;
- 5- Resultados operacionais;
- 6- Qualidade dos produtos/serviços.

No que diz respeito às ferramentas de medição de desempenho, tem-se conhecimento sobre o *Balanced Scorecard*, o *Quantum* e o EVA, mas não utiliza nenhuma delas, sabe-se apenas sua utilização conceitual.

O principal fator considerado restritivo para a implantação de sistema de medição de desempenho na **empresa C** é a falta de metodologia para montar um sistema de medição de desempenho.

▣ Quanto aos Aspectos dos Funcionários

No que diz respeito à satisfação dos seus funcionários, a **empresa C** realiza pesquisa de satisfação semanalmente através de conversas com seus usuários. Os principais atributos utilizados nesta pesquisa são: salário, benefícios e treinamentos oferecidos. A capacitação de seus funcionários ajuda a empresa a desenvolver novas estratégias.

É muito importante para esta organização incentivar seus funcionários a apresentarem sugestões.

▣ Quanto aos Aspectos Financeiros

A **empresa C** faz sempre o seu planejamento econômico e financeiro das receitas e custos dos seus produtos/serviços. Existe um sistema de medição de desempenho de forma estruturada para a medição dos lucros de cada serviço/produto oferecido.

Utiliza os controles financeiros de fluxo de caixa, contas à pagar e contas à receber, esses controles são feitos através do próprio ERP.

▣ Quanto à Concorrência

Como pequena empresa, esta organização tem consciência de estar um pouco abaixo da concorrência. Faz comparação com outras empresas concorrentes através de pesquisa em periódicos técnicos e informações de consultores. Por sua vez, estas informações são utilizadas para desenvolver seu planejamento estratégico pretendendo estar futuramente em expansão no setor.

▣ Quanto aos Aspectos dos Clientes

Diariamente, a empresa realiza pesquisa de satisfação de seus clientes. Os principais tributos são:

- Qualidade do serviço/produto;
- Acesso às informações;
- Agilidade.

▣ Quanto aos Processos Internos

A coleta dos dados de medição de desempenho relativos aos processos internos é de responsabilidade dos gerentes e da diretoria. Os resultados obtidos são constantemente comparados com os previstos.

A **empresa C** se preocupa em avaliar apenas as medições operacionais que são processadas com auxílio dos computadores e de relatórios, e, é com base neles, que são tomadas as decisões gerenciais. Não há preocupação com a transparência dos objetivos estratégicos para todos os níveis da organização, embora haja um alinhamento quanto aos planejamentos estratégicos da empresa.

□ Quanto à Qualidade

A **empresa C** possui uma preocupação com o melhoramento contínuo de toda a organização. Embora não possua certificação ISO, suas práticas estão sempre sendo comparadas com as melhores práticas do mercado.

A qualidade da empresa e dos serviços é medida através de pesquisas.

Como determinantes para a qualidade em serviços a empresa busca:

- A confiabilidade para prestar serviço conforme prometido;
- A rapidez na velocidade do atendimento;
- Tangibilidade quanto aos aspectos físicos relacionados aos serviços prestados;
- Empatia como um canal para facilidade de obter serviços;
- Flexibilidade nos ajustes dos serviços às necessidades dos clientes;
- Acessibilidade como facilitador de acesso aos pacotes dos serviços;
- Disponibilidade na atenção fornecida ao cliente.

4.4 – A Empresa D

□ Aspectos Gerais das Organizações

Quanto aos aspectos gerais das organizações, foram obtidas as seguintes análises:

A **empresa D** possui pouco mais de 50 funcionários atuando no mercado há mais de vinte anos. Com uma estratégia formalmente definida, esta organização possui missão, valores, visão e qualidade, todos definidos. Todos os níveis da organização têm conhecimento desses elementos, como também das metas e dos objetivos.

A organização afirma nem sempre trabalhar com visão em longo prazo, conhece perfeitamente as ameaças e oportunidades existentes no mercado, assim como, suas fraquezas e fortalezas. Se enxerga como um todo integrado, com objetivos e metas perfeitamente definidos e trabalha sabendo que o resultado final da empresa depende de cada membro

integrante da organização. Todos os participantes (internos e externos) desta organização sabem o que a organização espera deles.

A empresa trabalha ainda com um planejamento estratégico de negócio com intervalo de seis à doze meses para cada revisão.

A organização considera ter um ótimo nível no tocante à pesquisa de satisfação dos seus clientes e bom nível quando se refere ao acompanhamento das tecnologias de interesse para o seu negócio, na definição da estratégia de negócio, a forma de implantar esta estratégia, na pesquisa de satisfação dos seus clientes, na elaboração do seu planejamento estratégico e no monitoramento da atuação dos seus concorrentes.

▣ Quanto ao Sistema de Medição de desempenho

A **empresa D** mede sistematicamente seu desempenho organizacional. Considera que a medição de desempenho é uma estratégia importante para a empresa e promove anualmente um grande encontro de debates sobre o assunto.

Possui um sistema de medição de desempenho formado em uma planilha de controle, pois acreditam que um sistema de medição de desempenho possa trazer para sua organização uma motivação. Os dados obtidos são analisados de forma a avaliar o progresso da organização em relação às metas e planos, servindo também de tomada de decisão.

Os principais indicadores utilizados na **empresa D** são:

- Qualidade do serviço;
- Investimento em tecnologia;
- Investimento de equipamento;
- Investimento em atendimento;
- Satisfação dos clientes;
- Investimento em treinamentos;
- Faturamento - Valor;
- Retenção de clientes.

Os indicadores de medição de desempenho utilizados por esta empresa são participativos, ou seja, a forma de como foram coletados os resultados é regularmente avaliada e leva também em consideração as sugestões das pessoas envolvidas em diversos processos. Por outro lado, nem toda a organização possui visibilidade de todos os resultados desses indicadores, alguns são de controle apenas da diretoria. Atualmente possui indicadores que avaliam o desempenho na perspectiva de todos os interessados (usuários e parceiros).

Os gestores afirmam que um bom sistema de medição de desempenho poderia trazer para sua organização os seguintes benefícios:

- Definir melhores estratégias e planos estratégicos;
- Gerenciar e monitorar o desempenho da organização.

Numa escala sugerida de importância de indicadores para a organização, os principais elementos foram:

- 1- Qualidade dos produtos/serviços;
- 2- Resultados financeiros;
- 3- Resultados operacionais;
- 4- Satisfação dos clientes;
- 5- Satisfação do usuário;
- 6- Satisfação dos empregados;

No que diz respeito às ferramentas de medição de desempenho, tem-se conhecimento sobre o *Balanced Scorecard*, o *Quantum* e o EVA, mas não utiliza nenhuma delas, sabe-se apenas sua utilização conceitual.

Os principais fatores considerados que restringiram a implantação de sistema de medição de desempenho na **empresa D** foram:

- Dificuldade na elaboração de objetivos estratégicos;
- Insuficiência de informações na geração de indicadores.

❑ Quanto aos Aspectos dos Funcionários

No que diz respeito à satisfação dos seus funcionários, a **empresa D** realiza pesquisa de satisfação semanalmente através de reuniões com seus usuários. Por outro lado, a organização não incentiva seus usuários a apresentarem sugestões. Os principais atributos utilizados nesta pesquisa são: salário, benefícios e treinamentos oferecidos. A capacitação de seus funcionários não interfere para a empresa no desenvolvimento de novas estratégias.

❑ Quanto aos Aspectos Financeiros

A **empresa D** realiza o seu planejamento econômico e financeiro das receitas e custos dos seus produtos/serviços. Existe um sistema de medição de desempenho de forma estruturada para a medição dos lucros de cada serviço/produto oferecido.

Utiliza os controles financeiros de fluxo de caixa, contas à pagar e contas à receber, esses controles são feitos através do próprio ERP. A organização conhece o EVA, mas não o utiliza.

❑ Quanto à Concorrência

Esta organização se auto-avalia estar na média em relação a seus concorrentes, porém apenas realiza comparação com outras empresas concorrentes através de periódicos técnicos. Embora, estas informações não interfiram na formulação das estratégias utilizadas, a **empresa D** pretende estar em expansão no setor em um futuro próximo.

❑ Quanto aos Aspectos dos Clientes

Anualmente, a empresa realiza pesquisa de satisfação de seus clientes, tendo como principal tributo a qualidade do serviço/produto;

De acordo com esta pesquisa, estas são feitas com o auxílio de um sistema próprio desenvolvido para isso, os indicadores mostram que a satisfação dos clientes com os serviços tem melhorado.

▣ Quanto aos Processos Internos

A coleta dos dados de medição de desempenho é feito através de funcionários mobilizados especialmente para a coleta, comparando seus resultados com o planejado.

A **empresa D** se preocupa em avaliar apenas as medições operacionais que são processadas com a ajuda de um profissional externo. A forma de administração desta empresa é baseada em relatórios. Há preocupação com a transparência dos objetivos estratégicos para todos os níveis da organização, havendo um alinhamento quanto aos planejamentos estratégicos da empresa.

▣ Quanto à Qualidade

A **empresa D**, tendo seus serviços bem definidos, possui uma preocupação com o melhoramento contínuo de toda a organização, possui certificação ISO e suas práticas estão sempre sendo comparadas com as melhores práticas do mercado.

A qualidade da empresa e dos serviços é medida através da certificação ISO de melhores práticas.

Como determinantes para a qualidade em serviços a empresa busca:

- A confiabilidade para prestar serviço conforme prometido;
- A rapidez na velocidade do atendimento;
- Tangibilidade quanto aos aspectos físicos relacionados aos serviços prestados;
- Empatia na atenção fornecida ao cliente;
- Flexibilidade como um facilitador na obtenção dos serviços;
- Acesso aos pacotes de serviços;
- Disponibilidade nos ajustes dos serviços às necessidades dos clientes.

4.5 – Comparativo entre as empresas.

De acordo com os aspectos gerais das organizações, todas possuem objetivos e metas bem definidos e alinhados, em contra partida, para as **empresas A e D**, seus funcionários não sabem o que se espera deles. As **empresas B, C e D** conhecem as ameaças e oportunidades, suas forças e fraquezas, bem como trabalham sabendo que o resultado final depende de cada um de seus funcionários, enxergando a empresa como um todo integrado. Apenas a **empresa A** afirma não enxergar sua empresa como um todo integrado, da mesma forma, poucas vezes seus funcionários sabem que o resultado final da empresa depende dele. (Figura 4.1). As **empresas A e D** nem sempre trabalham com visão à longo prazo.

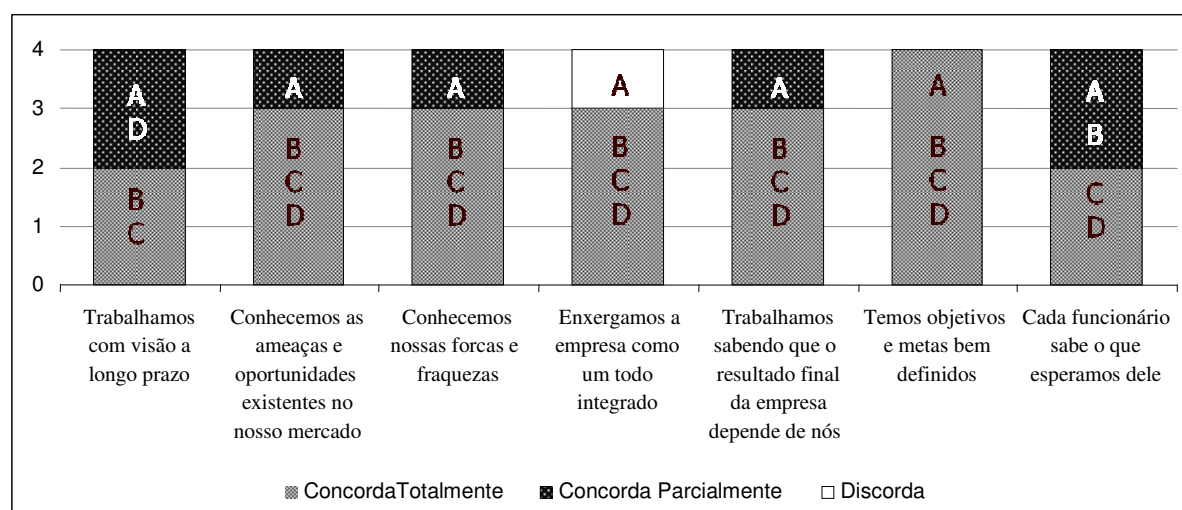


Figura 4.1 – Características gerais das organizações.

No que se refere à Figura 4.2, todas têm uma grande preocupação com relação à pesquisa de satisfação de seus clientes possuindo ferramentas específicas e desenvolvidas para mensurar este indicador, isso mostra um considerável interesse com a satisfação do consumidor e com a excelência. Mesmo que de formas diferentes, todas elas possuem certa preocupação com o monitoramento dos seus concorrentes, realizando *benchmarking*, e sendo auxiliadas por consultores e/ou periódicos.

Apenas a **empresa A** considera possuir um ótimo nível quanto ao acompanhamento de tecnologias de interesse para o negócio, enquanto que as **empresas B, C e D** acreditam ter um bom nível.

A **empresa C** considera possuir um ótimo nível quanto à definição de uma estratégia de negócios, quanto a implantação da estratégia de negócio e na elaboração de um planejamento estratégico. Já as **empresas A, B e D** se consideram boas nesses itens.

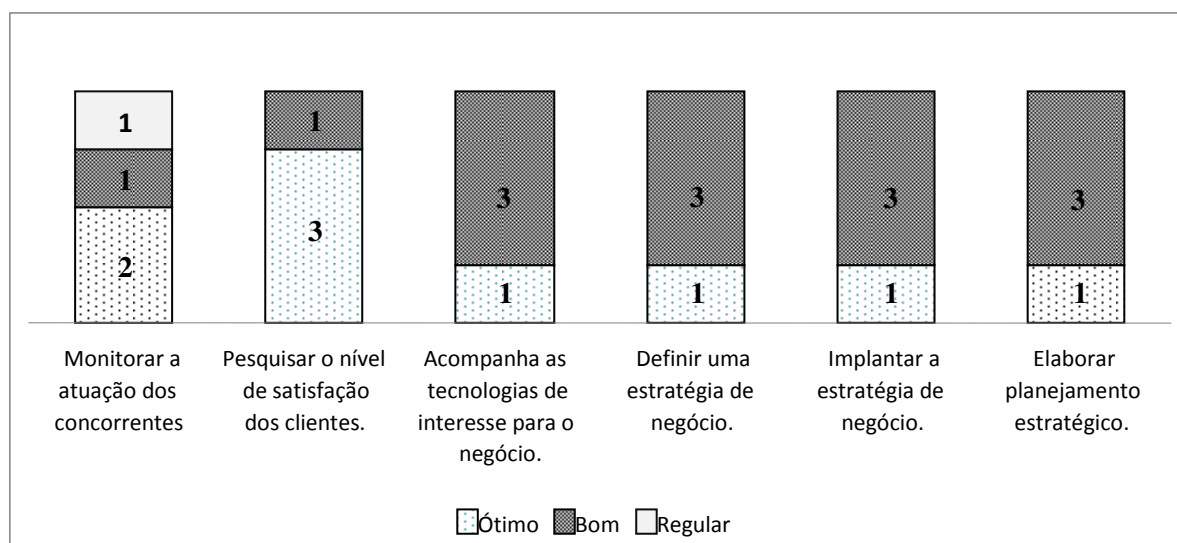


Figura 4.2 – Nível das empresas com relação aos indicadores.

A motivação para a melhoria da qualidade foi o item levantado por três das quatro empresas (**empresas A, D, C**). Há uma grande preocupação na busca pela qualidade e aprimoramento contínuo. Em seguida, a capacidade de visualizar e permitir revisar e alterar alguns procedimentos dentro das organizações quando os mesmos na ocorrem na forma ideal (**empresas A e D**). Apenas a **empresa B** acredita que um sistema de medição de desempenho traz para sua organização o estabelecimento de metas para a melhoria, da mesma forma, para a **empresa D**, um sistema de medição de desempenho ajuda, mais ainda, na redução dos custos. (Figura 4.3).

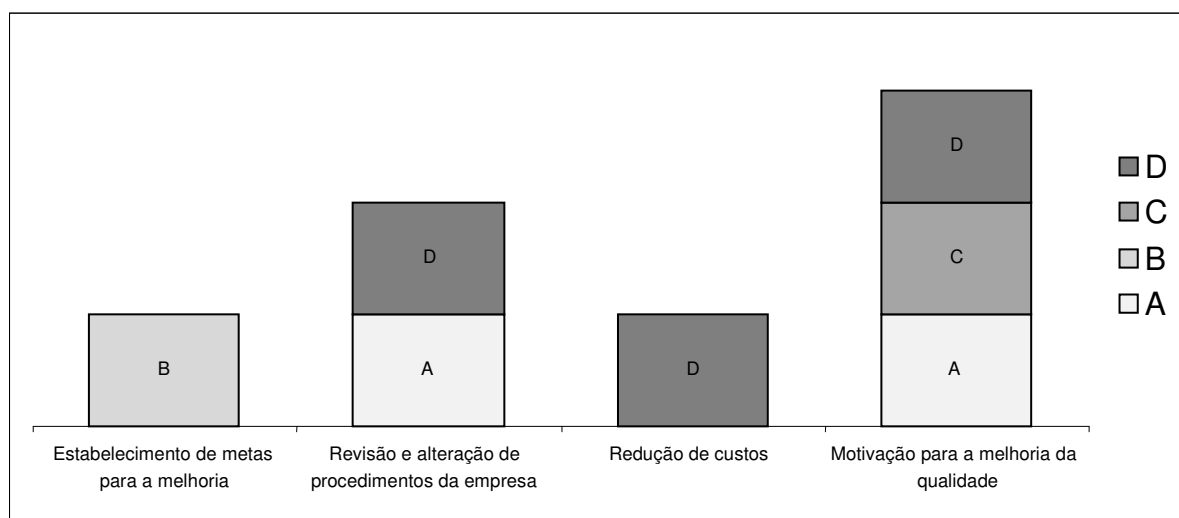


Figura 4.3 - Principais fatores trazidos para as empresas quanto ao uso do sistema de medição de desempenho.

De acordo com os indicadores (Figura 4.4), o de satisfação ao cliente foi o mais mencionado por todas as organizações. Investimento em tecnologia e investimento em treinamentos foram indicadores mencionados por pelo menos três das quatro empresas (**empresas A, C e D**), apenas a **empresa B** diz não utilizar esse dois itens como indicadores, o que não quer dizer que ela não se preocupe quanto a eles.

O indicador rentabilidade é utilizado pelas **empresas A e B**. As **empresas C e D** utilizam o investimento em equipamentos e em atendimento como indicadores de desempenho.

As **empresas C e D** foram as que mais mostraram utilizar indicadores. Dentre outros indicadores foram mencionados:

- Evolução dos funcionários;
- Evolução dos custos;
- Número de fornecedores;
- Perfil do consumidor;
- Produtividade dos funcionários e
- Retenção dos clientes.

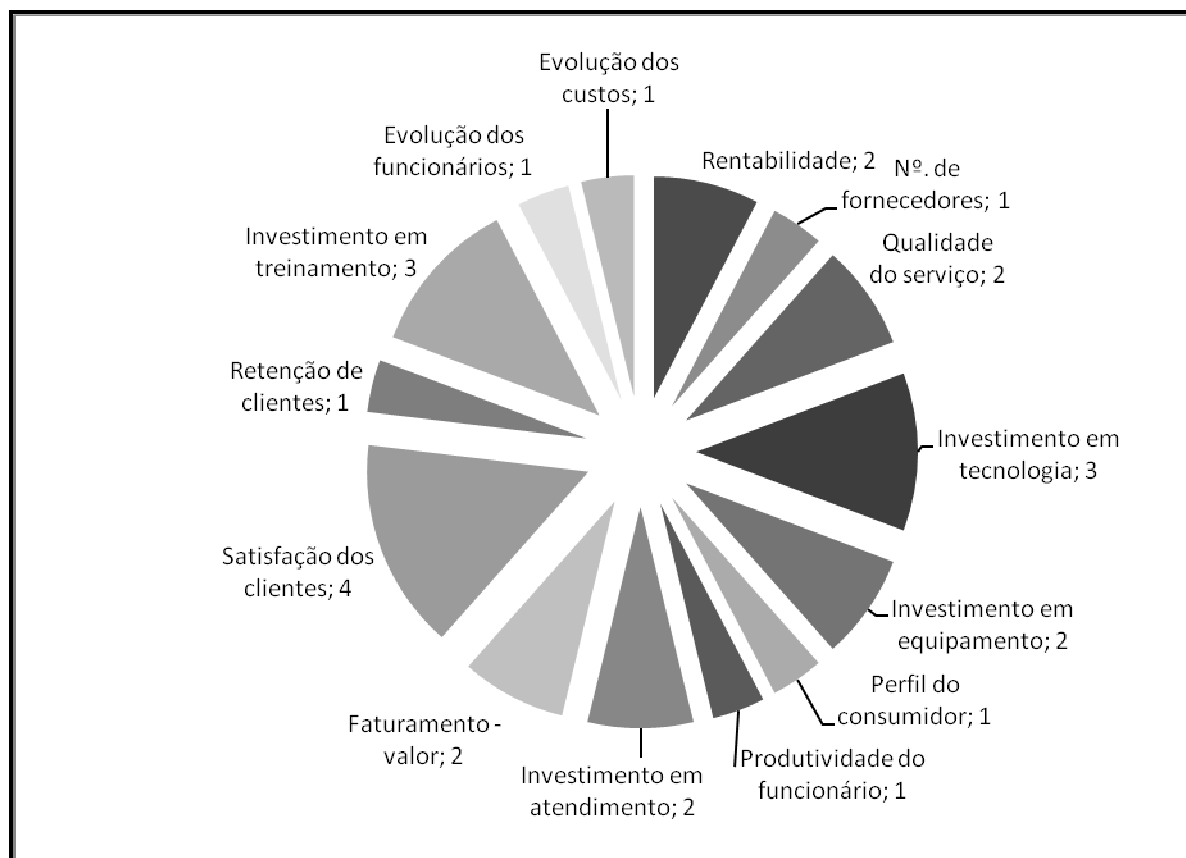


Figura 4.4 – Indicadores mais utilizados pelas organizações.

Indicadores	A	B	C	D	Total
Rentabilidade	X	X			2
Nº. de fornecedores			X		1
Qualidade do serviço		X	X	X	3
Investimento em tecnologia	X		X	X	3
Investimento em equipamento			X	X	2
Perfil do consumidor			X		1
Produtividade do funcionário			X		1
Participação no mercado					
Investimento social					
Evolução na posição do mercado					
Tempo de atendimento do pedido do cliente			X		1
Índice de atendimento completo					
Investimento em atendimento			X	X	2
Faturamento - valor		X		X	2
Satisfação dos clientes	X	X	X	X	4
Retenção de clientes				X	1
Investimento em treinamento	X		X	X	3
Evolução dos funcionários			X		1
Evolução dos custos			X		1

Figura 4.5 – Resultado dos indicadores mais utilizados

Quanto ao conhecimento de algumas ferramentas existentes de medição de desempenho, de acordo com a Figura 4.6, todas as empresas afirmaram ter conhecimento do *Balanced Scorecard*, porém nenhuma delas a utiliza. As **empresas C e D** conhecem o desempenho *Quantum* e, também, não utiliza. As **empresas A, C e D** conhecem a ferramenta financeira EVA, não a utilizando.

Apenas a **empresa A** utiliza ferramenta própria de indicadores.

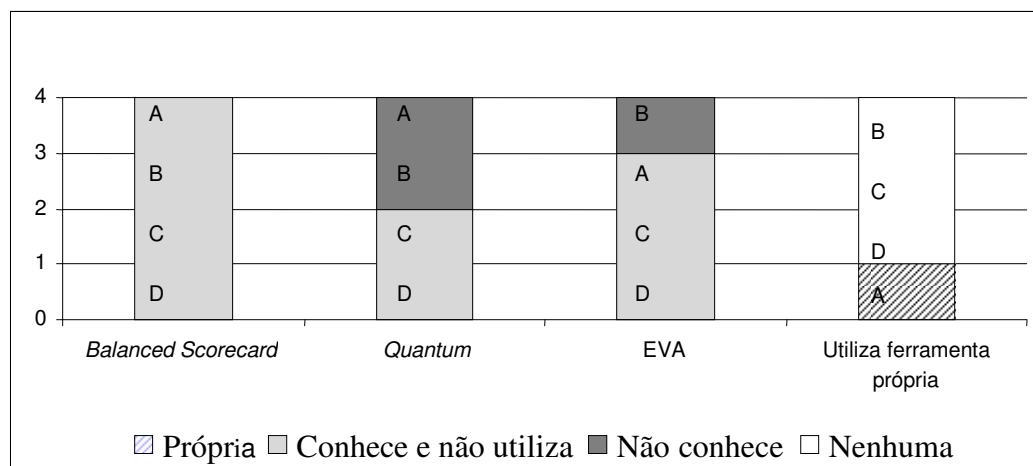


Figura 4.6 – Utilização de uma ferramenta de medição de desempenho.

As **empresas B, C e D** afirmam acreditar que um sistema de medição de desempenho permite definir planos e estratégias de negócios e gerenciar e monitorar o desempenho das organizações. Da mesma forma, as **empresas A, B e C** acreditam que esta ferramenta permite formar um ambiente de comunicação mais ágil.

Semelhantemente, as **empresas B e C** afirmam, quanto aos benefícios trazidos por um sistema de medição de desempenho, permitir visualizar a relação custo-benefício nos negócios da empresa, assim como, obter parâmetros confiáveis e criar visão de futuro e oportunidades.

Mais ainda, as **empresa A e B** acreditam que um sistema de medição de desempenho incentiva a autonomia do funcionário e um ambiente cooperativo. A **empresa B** afirma também que um sistema de medição de desempenho incentiva as inovações e ajuda a modificar de forma rápida e eficiente em função de algumas demandas por mudanças. A

empresa C acredita ainda mais que esta ferramenta permite a formação de maiores investimentos.

Benefícios	No. Respostas
Incentiva a autonomia do funcionário e um ambiente cooperativo	2
Permite visualizar melhor a relação custo-benefício nos negócios da empresa	2
Permite definir estratégias e planos estratégicos	3
Incentiva as inovações	1
Permite a proximidade com o cliente e a presteza no atendimento	0
Forma um ambiente de comunicação mais ágil	3
Maiores investimentos	2
Consegue identificar adequadamente os problemas	1
Gerencia e monitora o desempenho da organização	3
Consegue obter parâmetros confiáveis	2
Consegue criar visão de futuro e oportunidades de melhorias	2
Ajuda a obter e enxergar senso de urgência	0
Ajuda a modificar de forma rápida e eficiente em função de alguma demanda por mudanças.	1

Figura 4.7 – Resultado dos benefícios que um SMD poderia trazer para as empresas.

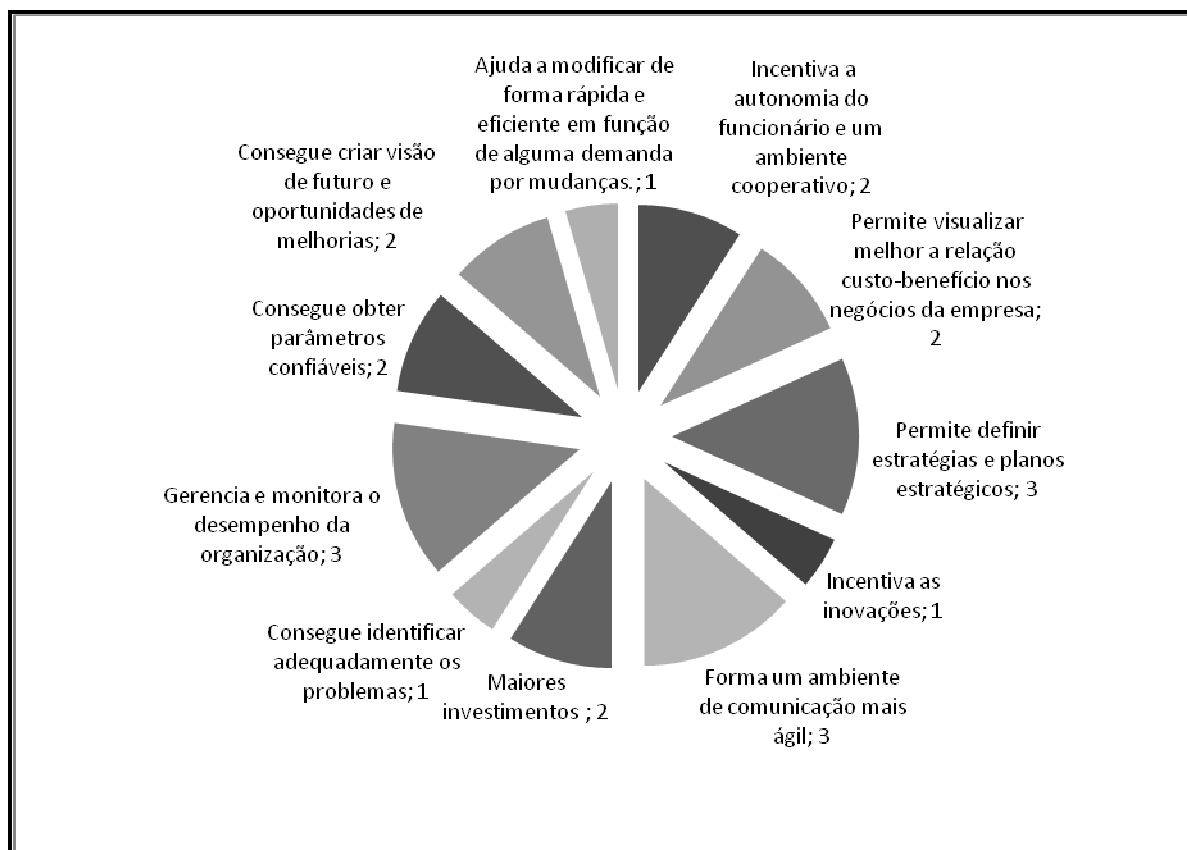


Figura 4.8 – Benefícios que um Sistema de Medição de Desempenho permite trazer para a organização.

De acordo com a Figura 4.9, a falta de metodologia para montar um sistema de medição de desempenho foi o item no qual as **empresas A e C** levaram em consideração como sendo o fator de dificuldade para a implantação de um sistema de medição de desempenho. As **empresas C e D** afirmam que a insuficiência de informações para geração de indicadores dificulta a implantação de um sistema de medição de desempenho. Acrescenta ainda a **empresa D** a dificuldade na elaboração de objetivos estratégicos. A **empresa B** se encontra em processo de implantação.

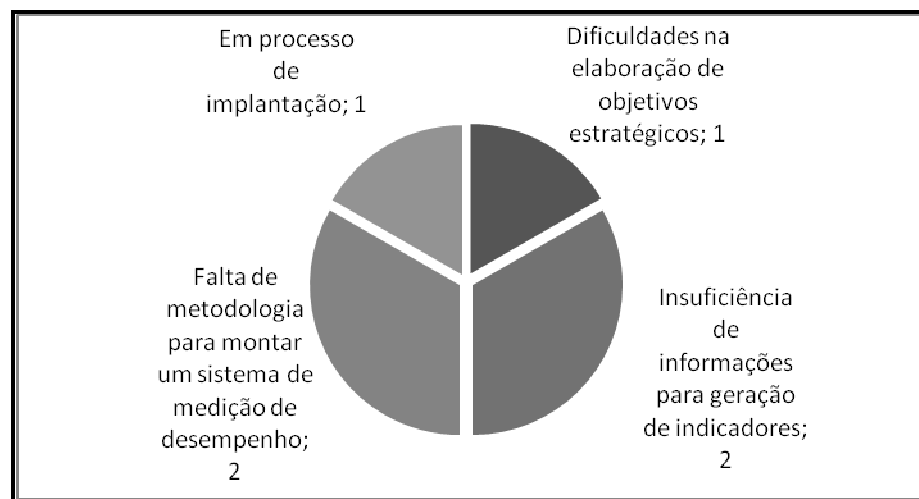


Figura 4.9 – Fatores que dificultam a implantação de um sistema de medição de desempenho.

Na Figura 4.10, no que diz respeito à prioridade de importância quanto aos indicadores, a satisfação dos empregados foi o item que demonstrou ter a menor importância para as **empresas A, C e D**. Da mesma forma, para a **empresa B**, são os resultados financeiros.

A qualidade dos produtos ou serviços foi o item mais importante para as **empresas C e D**, sendo o mesmo o segundo item menos importante para as **empresas A e B**. Os resultados financeiros foi o item mais importante para a **empresa A** e a satisfação do usuário o mais importante para a **B**.

O segundo item mais importante para as **empresa A e B** foram os resultados operacionais, tendo menos importância para as **empresas D e C**, respectivamente.

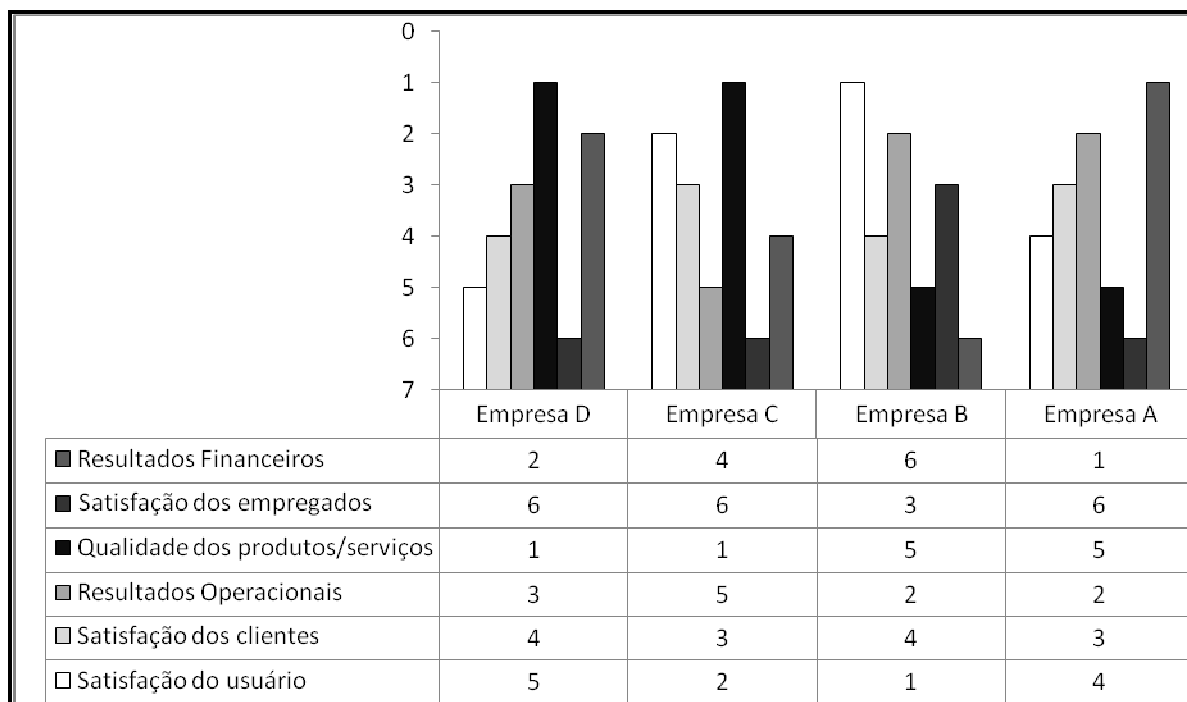


Figura 4.10 – Prioridade de importância dos indicadores para a organização.

De acordo com os dados obtidos a partir da aplicação do questionário de pesquisa, apenas a **empresa A** utiliza uma ferramenta própria de medição de desempenho, as outras empresas, embora não possuam uma ferramenta totalmente apropriada, obtém resultado dos seus indicadores por possuírem planilhas onde são alimentados e servem de suporte. A partir delas, essas organizações conseguem acompanhar as mudanças dos seus indicadores nos quais são considerados importantes.

Os indicadores mais mencionados pelas empresas foi:

- Satisfação ao cliente;
- Investimento em tecnologia;
- Investimento em treinamentos;
- Rentabilidade;
- Investimento em equipamentos;
- Atendimento;
- Evolução dos funcionários;
- Evolução dos custos;
- Número de fornecedores;

- Perfil do consumidor;
- Produtividade dos funcionários;
- Retenção dos clientes.

A escolha desses indicadores pelas empresas foi realizada com base no que a alta administração considerou significativo para ela, e, de forma que indicadores que possibilitem o planejamento futuro do desempenho, tanto a curto quanto a longo prazo.

Contudo, essas organizações acreditam que um sistema de medição de desempenho as ajudaria bastante, permitindo trazer inúmeros benefícios. Os mais citados foram: permitir a definição de planos e estratégias de negócios, auxiliarem o gerenciamento e monitoramento do desempenho das organizações e na formação de um ambiente de comunicação mais ágil.

Enfim, mesmo que a maioria das empresas não possua um sistema de medição de desempenho as mesmas trabalham na busca de seus indicadores de forma particular, b o que não as deixam totalmente vulneráveis ao ambiente.

O estudo deste trabalho teve o propósito de investigar quais os principais indicadores de medição de desempenho utilizados nas pequenas empresas semelhantes e concorrentes entre si, levando em consideração a existência de ferramentas e indicadores desenvolvidos pelas grandes e para as grandes empresas e, considerando um universo de constante competitividade. Desta forma, o principal objetivo deste trabalho foi descrever quais os principais indicadores gerenciais de desempenho utilizados nas pequenas empresas prestadoras de serviços de informática.

A motivação deste trabalho partiu do conhecimento, mesmo que pequeno, de três das empresas abordadas neste trabalho e da sobrevivência e crescimento delas em ambientes competitivos.

Diante da análise dos dados e apresentações, o capítulo que segue traz as conclusões de forma objetiva do que se pôde pesquisar.

5. CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta a conclusão obtida após análise dos dados e recomendações oriundas do fechamento da pesquisa.

Com relação aos dados coletados no estudo empírico, os resultados relevantes obtidos com a análise descritiva dos resultados são:

- Quanto à utilização de algum modelo da literatura para avaliar o desempenho da empresa, constatou-se que nenhuma das pequenas empresas utiliza algum sistema de avaliação de desempenho abordado na literatura. Isto mostra que essas empresas, embora tenham conhecimento da existência desses sistemas, no momento em que vão estabelecer seu sistema de medição de desempenho, não recorrem à literatura especializada.
- As empresas se mostraram pouco interessadas com relação à análise da sua evolução com relação ao mercado, evolução dos funcionários, dos custos e investimentos sociais.
- Menos utilização de indicadores de natureza financeira e maior utilização das naturezas não-financeiras para avaliar o desempenho das organizações.
- De forma geral, a falta de metodologia, dificuldade de elaboração de objetivos estratégicos e a insuficiência de informações para gerar indicadores, foram os principais fatores que as restringem para a implantação de um sistema de medição de desempenho.
- As medições de seus indicadores são necessariamente utilizadas para auxiliar as empresas a tomar decisões condizentes à sua realidade, uma vez que sendo concorrentes entre si, todas buscam uma maior participação no mercado.
- Realização de comparações de seus processos entre o desempenho da empresa com o desempenho de seus concorrentes – *benchmarking*.
- As pequenas empresas prestadoras de serviços em Pernambuco utilizam e dão mais prioridade aos indicadores que estão relacionados com a satisfação dos clientes, o que mostra que elas estão sempre dispostas numa melhor prestação de serviços e atendimento aos seus clientes.
- Um aspecto encontrado na pesquisa é que, para todas as organizações, seus gestores afirmaram conhecer o *Balanced Scorecard*, o que demonstra que os respondentes não se interessaram sobre as novas metodologias para avaliação de desempenho empresarial. As planilhas ainda continuam sendo suas melhores ferramentas.

- As pequenas empresas de serviços se mostraram muito mais interessadas em acompanhar as medidas de seus indicadores em particular, do que acompanhá-los com base em alguma ferramenta própria para isso.

- As empresas se mostraram ser bastante semelhantes.

- Outro indicador que ficou em destaque é com relação ao baixo nível de prioridades dos funcionários para com as organizações. Isto faz sentido na questão desses funcionários não saberem o que as empresas esperam deles.

6. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho apresentou a forma como as pequenas empresas trabalham com seus indicadores de desempenho. Deste modo, as recomendações para futuros trabalhos como continuação deste, seriam:

- 1 - Investigar como outras pequenas empresas de diferentes segmentos utilizam seus indicadores e avaliar as divergências encontradas;
- 2 - Verificar o desempenho na utilização desses indicadores pelas pequenas empresas;
- 3 - Avaliar o processo de implantação de um sistema de medição de desempenho dentro de uma pequena empresa;
- 4 - Desenvolver de um software que auxilie e facilite à organização com indicadores propostos especificamente para elas.
- 5 – Analisar particularmente de cada uma das medidas financeiras e não-financeiras dentro de uma organização ou de um conjunto de organizações.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, C.M.E. de. **Melhoria da qualidade em serviços**: uma aplicação de indicadores de desempenho em pequenas empresas. 2001. 163f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2001.

ANSOFF, I. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983. 209p.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 203p.

AUMOND, C. W. **Gestão de serviços e relacionamentos**: os 9 passos para desenvolver excelência em serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 148 p.

BITITCI, U.S. Integrated performance measurement systems. **International Journal of Operations e Productions Management**. v.17, n.5, p. 522-534. mai/jun. 1997.

BOND, E. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. 2002. 136f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da USP, São Carlos, 2002.

CARMO, V.D. do; PONTES, C.C.C. Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas de região de Campinas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 49-58, jan./abr. 1999.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004. 324 p.

FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação do desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005. 280p.

FERNANDES, D.R. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Revista FAE, Curitiba, v.7, n.1, p. 1-18, jan./jun. 2004.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994. 233p.

GUEDES, A. **ERP – conceitos e práticas**. Rio de Janeiro, n. 1, 2004. Disponível em: <[http:// www.profissionaisdetecnologia.com.br/modules.php?name=News&file=article&sid=10](http://www.profissionaisdetecnologia.com.br/modules.php?name=News&file=article&sid=10)>. Acesso em: 09 de julho de 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, n. 1, p.1-102, 2003. ISBN 85-240-3668-0.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 360p.

_____. **Kaplan e Norton na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2004. 132 p.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471p.

KIYAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico.** 2001. 118f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da USP, São Paulo, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

LEITE, D.C.C. **Investigação sobre medição de desempenho em pequenas empresas hoteleira do nordeste brasileiro.** 2004. 125f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa multi-institucional e inter-regional de pós-graduação em ciências contábeis da UFPB, João Pessoa, 2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2005. 416p.

LOZANO, J.R.L. **Estratégias de benchmarking competitivo em micro e pequenas empresas: o caso da empresa moveleira de Rubiataba (GO).** 2001. 148f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2001.

MARTINS, R.A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso.** 248f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 1998.

MEIRELLES, D. S. e. O conceito de serviço. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119-136, jan./mar. 2006.

MELO, H.P. de, *et.al.* **O setor serviços no Brasil: uma visão global – 1985/95.** Rio de Janeiro: IPEA, 1998. ISSN 1415-4765

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 300p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

MORAIS, L. P. Formação econômico-social, urbanização e o emprego em serviços pessoais e domiciliares no Brasil: modernidade ou volta ao passado? *Perspectiva Econômica*, v. 2, n. 1, p. 68 – 101, jan./jun. 2006.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1996. 108p.

MOREIRA, E. **Proposta sistemática para o alinhamento das ações operacionais dos objetivos estratégicos em uma gestão orientada por indicadores de desempenho.** 2002. 204f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2002.

MÜLLER, C.J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (meio – modelo de estratégia, indicadores e operações)**. 2003. 292f. Tese (Doutorado em Engenharia – Ênfase em Gerência da Produção) – UFRGS, Porto Alegre, 2003.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993. 200p.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. INDEG/ISCTE, 2001. 17p.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2005. 450p.

_____. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2005. 433p.

OTTOBONI, C. **Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. 2002. 104f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UNIFEI, Itajubá, 2002.

OTTOBONI, C.; PAMPLONA, E. O. **Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, Salvador. **Anais eletrônico...** Salvador: ABEPRO, 2001. Disponível em: < www.iem.efei.br/edson/download/Artceliaenegep01.pdf > Acesso em: 15 ago. 2006.

PANDOLFI, M. **Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional: contribuição de metas globais a partir de performances individuais**. 2005. 279f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola politécnica da USP, São Paulo, 2005.

PASQUALI, R.C. **Metodologia para melhoria de processos de linha de frente em serviços: aplicação em laboratório de análises clínicas**. 2002. 124f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2002.

PESQUISA ANUAL DE SERVIÇOS. Rio de Janeiro: IBGE, v. 6, p. 1-192, 2004. ISSN 1519-8006.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, 1979. 145p

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 528p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362p.

PRADO, L. J. **Guia Balanced Scorecard**. Lpj e-zine, Paraná, n. 1, p. 1 – 40, jun. 2002.

PRAHALAD, C. K. ; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição:** como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 320p.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação aplicada a Sistemas de Informação Empresariais.** São Paulo: Atlas, 2003.

SCHIMIDT, P. ; SANTOS, J.L. dos; MARTINS, M.A. **Avaliação de empresas:** foco na análise de desempenho para usuário interno: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006. 169p.

SCHMENNER, R.W. **Administração de operações em serviços.** São Paulo: Futura, 1999. 405 p.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de apoios as micro e pequenas empresas. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas.** SEBRAE, 2005, Semestral. Índice acumulado, 1994-2004.

SINK, D.S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e medição para a performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 343p.

SIQUEIRA, M. **Indicadores de desempenho: o perfil competitivo das indústrias de malhas do pólo industrial de Monte Sião.** 1999. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS,S.; JOHNSON. R. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2002. 747 p.

TEBOUL, J.; **A era dos serviços:** uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999. 295p.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVAO FILHO, E. **O planejamento estratégico nas pequenas empresas: a importância da análise ambiental para a competitividade das pequenas organizações.** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 8., 2001, Bauru. **Anais eletrônico...** Bauru: Unesp, 2001. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais8/ana8c.html# GP>> Acesso em: 13 nov. 2006.

WEGNER, D.; DAHMER, L.V. **Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas:** uma proposta metodológica. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais eletrônico...** São Paulo: FEA-USP, 2004. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/.../artigos%20recebidos/Pnee/PNEE09_- Ferramenta_para_avaliao%20de_desempenho.pdf> Acesso em: 13 nov. 2006.

WRIGHT, P; HROLL,M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002. 446p.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2005. 335p.

APÊNDICE

Aspectos Gerais da Organização

1. Quantos funcionários a empresa possui?

- ☐ Até 15
- ☐ 16 a 25
- ☐ 26 a 35
- ☐ 36 a 50
- ☐ 50 a 99

2. Há quanto tempo este empreendimento está no mercado?

- ☐ Até 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

3.	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo	Não Sei
a. Trabalhamos com visão a longo prazo	☐	☐	☐	☐
b. Conhecemos as ameaças e oportunidades existentes no nosso mercado	☐	☐	☐	☐
c. Conhecemos nossas forças e fraquezas	☐	☐	☐	☐
d. Enxergamos a empresa como um todo integrado	☐	☐	☐	☐

e. Trabalhamos sabendo que o resultado final da empresa depende de nós	☐	☐	☐	☐
f. Temos objetivos e metas bem definidos	☐	☐	☐	☐
g. Cada funcionário sabe o que esperamos dele	☐	☐	☐	☐

4. A estratégia da sua empresa está formalmente definida?

☐ Sim ☐ Não

* * * Indique os elementos que estão formalmente definidos:

☐ Missão ☐ Valores ☐ Visão ☐ Qualidade

☐ Outros. Especificar: _____

5. Esses elementos são de conhecimento de:

☐ Diretoria ☐ Gerência ☐ Supervisão ☐ Nível operacional

6. Possui Plano estratégico de negócio definido?

☐ Sim ☐ Não

7. Qual a periodicidade de revisão deste plano

☐ Até 3 meses ☐ de 3 a 6 meses ☐ de 6 a 12 meses

8. Classifique o nível da empresa em relação aos itens abaixo

	Ótimo	Bom	Regular	Inexistente	Não sei
a. Monitorar a atuação dos concorrentes	☐	☐	☐	☐	☐
b. Pesquisar o nível de satisfação dos clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
c. Acompanha as tecnologias de interesse para o negócio.	☐	☐	☐	☐	☐
d. Definir uma estratégia de negocio.	☐	☐	☐	☐	☐
e. Implantar a estratégia de negocio.	☐	☐	☐	☐	☐
f. Elaborar planejamento estratégico.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Quem conhece as metas da empresa?

- ☐ Somente o(s) proprietário(s)
- ☐ Proprietário e gerente
- ☐ Todos os participantes internos
- ☐ Todos os participantes internos e externos

Quanto ao Sistema de Medição de Desempenho

10. Considera a medição de desempenho uma estratégia importante para a empresa?

- ☐ Sim ☐ Não

11. Existem reuniões para debate sobre o desempenho da empresa?

- ☐ Sim ☐ Não

12. Com que freqüência?

- ☐ A cada cinco anos
- ☐ A cada dois anos
- ☐ Anualmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Outros _____

13. Acredita que um sistema de medição de desempenho possa trazer para a empresa:

- ☐ Comparação de seu desempenho com o de outras empresas
- ☐ Estabelecimento de metas para a melhoria
- ☐ Marketing da empresa
- ☐ Revisão e alteração de procedimentos da empresa
- ☐ Redução de custos
- ☐ Motivação para a melhoria da qualidade
- ☐ Outros. Especificar: _____

14. Mede desempenho organizacional:

- ☐ Sistemáticamente
- ☐ Não mede

15. Quantos indicadores são usados para avaliar a performance empresarial?

- () 1 a 5
- () 6 a 10
- () 11 a 15
- () mais de 16

16. Quais os indicadores de desempenho utilizados pela empresa?

- ☐ Rentabilidade
- ☐ N°. de fornecedores
- ☐ Qualidade do serviço
- ☐ Investimento em tecnologia
- ☐ Investimento em equipamento
- ☐ Perfil do consumidor
- ☐ Produtividade do funcionário
- ☐ Participação no mercado
- ☐ Investimento social
- ☐ Evolução na posição do mercado
- ☐ Tempo de atendimento do pedido do cliente
- ☐ Índice de atendimento completo
- ☐ Investimento em atendimento
- ☐ Faturamento - valor
- ☐ Satisfação dos clientes
- ☐ Retenção de clientes
- ☐ Investimento em treinamento
- ☐ Evolução dos funcionários
- ☐ Evolução dos custos
- ☐ Outros. Especificar. _____

17. O sistema de medição de desempenho é participativo, ou seja, foi desenvolvido e está regularmente sendo reavaliado, e, se preciso, levando em consideração as sugestões de pessoas envolvidas nos diversos processos?

- ☐ Sim ☐ Não

18. O SMD possui visibilidade em todos os níveis da organização?

- ☐ Sim ☐ Não

19. Possui indicadores para avaliar o desempenho na perspectiva de todos os interessados (usuários, empregados, parceiros...)?

- ☐ Sim ☐ Não

20. Os indicadores são monitorados e os dados obtidos são analisados de forma a avaliar o progresso em relação às metas e planos, assim como para servir de base para tomada de decisão e elaboração do planejamento orçamentário?

☐ Sim ☐ Não

...Quais os benefícios que o SMD permite trazer para sua organização?

- () Incentiva a autonomia do funcionário e um ambiente cooperativo
- () Permite visualizar melhor a relação custo-benefício nos negócios da empresa
- () Permite definir estratégias e planos estratégicos
- () Incentiva as inovações
- () Permite a proximidade com o cliente e a presteza no atendimento
- () Forma um ambiente de comunicação mais ágil
- () Maiores investimentos
- () Consegue identificar adequadamente os problemas
- () Gerencia e monitora o desempenho da organização
- () Consegue obter parâmetros confiáveis
- () Consegue criar visão de futuro e oportunidades de melhorias
- () Ajuda a obter e enxergar senso de urgência
- () Ajuda a modificar de forma rápida e eficiente em função de alguma demanda por mudanças.
- () Outros. Quais? _____

21. Numa escala de 1 a 6, o que é mais importante para a sua organização? Sendo 1 a mais importante de todas.

- () Resultados Financeiros
- () Satisfação dos empregados

- () Qualidade dos produtos/serviços
- () Resultados Operacionais
- () Satisfação dos clientes
- () Satisfação do usuário

22. A respeito das ferramentas de medição:

	Conheço	Conheço e não utilizo	Conheço e utilizo	Não conheço
<i>Balanced Scorecard</i>	☐	☐	☐	☐
<i>Quantum</i>	☐	☐	☐	☐
EVA	☐	☐	☐	☐

Outros:

- ☐ Utilizo ferramenta própria desenvolvida para minha empresa
- ☐ Utilizo apenas planilhas com indicadores.
- ☐ Utilizo outra ferramenta. Qual? _____

23. Fatores restritivos à implantação de um sistema de medição:

- () Dificuldades na elaboração de objetivos estratégicos
- () Falta de incentivo da alta administração
- () Insuficiência de informações para geração de indicadores
- () Resistência às mudanças no uso de medidas
- () Falta de metodologia para montar um sistema de medição de desempenho
- () Falta de compensação devido ao baixo retorno, para muito investimento
- () Investimento alto
- () Custo com treinamento e manutenção
- () Satisfação com as atuais informações
- () Outros. Especificar. _____

Quanto aos aspectos dos Funcionários

24. A empresa faz pesquisa para se medir o nível de satisfação de seus funcionários?

- ☐ A cada cinco anos
 - ☐ A cada dois anos
 - ☐ Anualmente
 - ☐ Semestralmente
 - ☐ Nunca
 - ☐ Outros. Especificar. _____
-
- () Salário
 - () Benefícios
 - () Condições de trabalho
 - () Treinamentos oferecidos
 - () Acesso às políticas e metas da empresa
 - () Outros. Especificar. _____

25. A empresa incentiva seus funcionários a apresentarem sugestões?

- ☐ Sim ☐ Não

26. Utiliza as informações sobre a capacitação de seus empregados para o desenvolvimento da estratégia?

- ☐ Sim ☐ Não

Quanto aos aspectos Financeiros

27. A sua empresa faz planejamento econômico e financeiro das receitas e custos dos seus serviços/produtos?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

28. Existe medição do lucro de cada serviço/produto oferecido?

- ☐ Não se conhece o lucro por serviço/produto
- ☐ Não existe avaliação do lucro
- ☐ Parcialmente, avalia-se apenas alguns
- ☐ Existe, mas não de forma estruturada
- ☐ Sim, existe um sistema estruturado para isso

29. Há controle de fluxo de caixa

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

30. Há controle de contas a pagar?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

31. Há controle de contas a receber?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

32. Utiliza sistemas informatizados para avaliar o desempenho?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

* se Sim, qual sistema? _____

33. A organização conhece o EVA? (Valor Econômico Adicionado)

- ☐ Sim
- ☐ Não

.....Se Sim, Trabalha com a ferramenta?

- ☐ Sim
- ☐ Não

.....Se Sim, de que forma a empresa busca o valor agregado?

.....Se não, Como a empresa mede seu desempenho financeiro?

Quanto à Concorrência

34. Como a empresa se auto-avalia em relação à concorrência?

- () Abaixo da concorrência.
() Um pouco abaixo da concorrência
() Na média
() Um pouco acima da concorrência
() Bem acima da concorrência

35. Faz comparação com outras empresas (*Benchmarking*):

- ☐ Sim ☐ Não

36. De que forma a empresa mede sua participação no mercado? (*Benchmarking*)

- ☐ Visita a outras organizações
- ☐ Periódicos técnicos
- ☐ Pesquisas técnicas
- ☐ Informações de consultores
- ☐ Informações de fornecedores
- ☐ Outros. Especificar. _____

37. Utiliza informações referentes aos concorrentes para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico?

- ☐ Sim ☐ Não

38. De que forma a empresa pretende estar em um futuro próximo?

- ☐ Em expansão no setor, com investimento em desenvolvimento
- ☐ Na mesma situação atual, sem aumentar o investimento
- ☐ Sair do ramo do negócio

Quanto aos aspectos dos Clientes

39. A empresa faz pesquisa para se medir o nível de satisfação de seus clientes?

- () Anualmente
- () Semestralmente
- () Mensalmente
- () Semanalmente
- () Diariamente
- () Nunca
- () Outros. Especificar. _____

40. Quais os atributos escolhidos para identificar o nível de satisfação de seus clientes?

- ☐ Preço do serviço/produto
- ☐ Qualidade do serviço/produto

- ☐ Qualificação dos funcionários
- ☐ Acesso às informações
- ☐ Flexibilidade
- ☐ Pontualidade
- ☐ Agilidade

41. Possui dados que indicam que a satisfação do cliente com os serviços tem melhorado?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

Quanto aos Processos Internos

42. Quem fica responsável pela coleta dos dados de medição de desempenho?

- ☐ Diretor
- ☐ Gerente
- ☐ Funcionário mobilizado especialmente para coleta de dados
- ☐ Outros. Especificar. _____

43. A empresa compara seus resultados com o planejado?

- ☐ Sim ☐ Não

44. Qual tipo de informação processada pela empresa?

- ☐ Financeira
- ☐ Operacional
- ☐ Perfil do mercado
- ☐ Outros. Especificar. _____

45. Formas de administração das organização

- ☐ Baseada na intuição
- ☐ Baseada em relatórios
- ☐ decisões concentradas na diretoria
- ☐ Delega decisões
- ☐ Outros. Especificar. _____

46. De que forma as informações são processadas na empresa?

- ☐ Manualmente
- ☐ Com ajuda de computador
- ☐ Com ajuda de um profissional externo
- ☐ Outros. Especificar. _____

Quanto à qualidade

47. Há cultura de melhoramento contínuo?

☐ Sim ☐ Não

48. Os serviços são bem definidos?

☐ Sim ☐ Não

49. Compara suas práticas com as melhores praticas do mercado?

☐ Sim ☐ Não

50. Sua empresa possui certificação ISO?

☐ Sim ☐ Não

51. De que forma é medida a qualidade da sua empresa e de seus serviços?

52. Relacione o conjunto de determinantes para qualidade em serviços com as respectivas definições:

- 1- confiabilidade () Ajuste dos serviços às necessidades dos clientes
- 2- Rapidez () Aspectos físicos relacionados aos serviços prestados
- 3- Tangíveis () Facilidade de acesso ao pacote dos serviços
- 4- Empatia () Facilidade de obter serviços
- 5- Flexibilidade () Prestar o serviço conforme prometido

6- Acesso

7- Disponibilidade

() Velocidade do atendimento

() Atenção fornecida ao cliente