

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Proposta de um modelo de avaliação de desempenho para
empresas de serviços certificadas com a ISO 9001:2000**

INÊZ MANUELE DOS SANTOS

Orientadora: Prof.^a Denise Dumke de Medeiros, Docteur

RECIFE, MARÇO / 2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Proposta de um modelo de avaliação de desempenho para
empresas de serviços certificadas com a ISO 9001:2000**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE
POR

INÊZ MANUELE DOS SANTOS

Orientadora: Prof.^a Denise Dumke de Medeiros, Docteur

RECIFE, MARÇO / 2006

S237p

Santos, Inêz Manuele dos.

Proposta de um modelo de avaliação de desempenho para empresas de serviços certificadas com a ISO 9001: 2000. – Recife: O Autor, 2006.

179 folhas. : il. ; fig., tab.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Engenharia de Produção, 2006.

Inclui bibliografia.

1. Engenharia de Produção. 2. Gestão da qualidade – ISO 9001: 2000. 3. Qualidade em serviços – Medição de desempenho. 4. ISO 9001: 2000. I. Título.

658.5 CDD (22.ed.)

UFPE
BCTG/2006-23



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO ACADÊMICO DE
INÊZ MANUELE DOS SANTOS

“Proposta de um Modelo de Avaliação de Desempenho para Empresas de Serviços Certificadas com a ISO 9001:2000”.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata INÊZ MANUELE DOS SANTOS **APROVADA.**

Recife, 09 de março de 2006.



Prof. DENISE DUMKE DE MEDEIROS, Docteur (UFPE)



Prof. ABRAHAM BENZAQUEN SICSÚ, Doutor (UFPE)



Prof. EUGÊNIO KAHN EPPRECHT, Docteur (PUC-RJ)

*A Deus
verdadeira fonte de vida
e inspiração*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por existir e por ter me fortalecido e me guiado nos momentos de dificuldades;

Aos meus pais, Severino Noberto dos Santos e Josefa Vicência da Conceição por terem me dado as condições possíveis para o aprendizado dos conhecimentos necessários à minha formação;

Ao meu irmão, cunhada, sobrinho e madrinha pelo carinho, apoio e credibilidade;

A minha orientadora Denise Dumke de Medeiros pelos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, pela orientação precisa nas horas certas e principalmente pela confiança depositada em mim;

Aos professores Abraham Benzaquem Sicsú e Eugenio Kahn Eppecht pela participação e contribuições valiosas para minha evolução profissional;

Ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção pela oportunidade, em especial aos professores Abraham Sicsú, Adiel Teixeira, Ana Paula Cabral, Dorival Carvalho, Enrique Droguet, Paulo Ghinato e Vilma Villarouco pelos conhecimentos e experiências adquiridas ao longo das disciplinas cursadas. Também a Bel, Jane e Juliane pela amizade, paciência e ajuda dispensada a mim em todos os momentos necessários;

As empresas que me receberam e contribuíram com suas informações sem as quais não poderia ter concluído este trabalho;

Aos integrantes do grupo de pesquisa PLANASP, Débora, Dora, Gisele, Walter, Felipe, Hellen, Leane, Marconi, Renata, Luana, Paula, Petra e Tarcila pelos saberes compartilhados;

Aos amigos que estudaram juntos comigo, dividindo e adquirindo conhecimentos e experiências importantes para nossa vida profissional e nos momentos de divertimento;

Aos amigos da Faculdade FAESC e FAFICA pelo incentivo e contribuições neste trabalho.

Enfim, agradeço a toda a minha família e amigos pelo apoio e confiança neste trabalho.

RESUMO

Este trabalho apresenta a proposta de um modelo para auxiliar as empresas de serviços certificadas com a norma ISO 9001:2000 a medir e avaliar seu desempenho, visando atender a uma das exigências desta norma, que é a da organização comprovar a existência da melhoria contínua, ao longo do tempo, em todos os setores da organização, sendo isso feito por meio de indicadores de desempenho e seu acompanhamento. A base conceitual do mesmo, apresentando temas como serviços, Gestão da Qualidade e controle e avaliação de desempenho, permitiu elaborar um conjunto genérico de indicadores que pudesse atender algumas especificidades das empresas de serviços, quanto ao seu tipo de processo, e ao requisito de medição da norma ISO 9001:2000. Os indicadores propostos foram definidos de modo que eles pudessem desencadear uma relação de causa e efeito, interligando-os em cinco perspectivas. Foram realizadas visitas a cinco empresas de serviços da região metropolitana do Recife, para análise de seus sistemas de medição de desempenho e comparação com o conjunto de indicadores propostos, a partir da classificação das empresas quanto ao tipo de processo, onde se esperava observar alguns dos indicadores sendo medidos e o porquê de outros não serem medidos. Nesta análise, pode-se observar uma variedade de modelos de medição de desempenho, com medidas isoladas entre áreas e sem relação com a estratégia da empresa. Com relação ao conjunto de indicadores propostos, foi observado que são passíveis de serem mensurados e importantes de serem avaliados por estas organizações. O modelo elaborado neste trabalho tem como objetivo propor um grupo equilibrado de medidas essenciais e seus correspondentes indicadores para auxiliar as empresas de serviços a avaliar seu desempenho, baseado na metodologia da *Balanced Scorecard* e considerando as limitações presentes quanto aos segmentos de serviços selecionados.

Palavras-chave: Serviços, ISO 9001:2000, Medição de desempenho.

ABSTRACT

The present work proposes a model intended to aid service render companies with ISO 9001/2000 certification to measure and evaluate their performance, aiming to meet one of the requirements of that standard, in that the organization has to confirm the existence of ongoing improvement, in the course of time, in all sectors of the organization, by means of performance indicators and follow up thereof. Conceptual basis of this work, which presents themes such as services, quality and control administration and performance evaluation, allowed to prepare a general set of indicators which could meet some service render companies' specificities regarding type of process and the measurement requirement for ISO 9001:2000 standard. Indicators proposed have been defined in such a way that they could unchain a cause and effect ratio, interconnecting them within five perspectives. Five service render companies in the Metropolitan Region of Recife have been visited for analysis of their performance measurement system and comparison with the set of indicators proposed, from the classification of companies as to the type of process, where some of the indicators were expected to be measured and the reason why other indicators were not measured. In this analysis, a wide range of performance measurement models can be noted, with individual measures among areas and without any relation with company' strategy. Regarding the set of indicators proposed, it was noted that they are liable to be measured and important to be evaluated by those organizations. The model prepared in this work has for objective to propose a balanced group of essential measures and their corresponding indicators, aiming to aid service render companies to evaluate their performance, based on Balanced Scorecard methodology and considering limitations as to the service segments selected.

Keys-word: Services, ISO 9001:2000, Performance Measurement.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	2
1.1 Justificativa	4
1.2 Objetivo Geral.....	8
1.3 Metodologia	9
1.4 Estrutura da dissertação	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Serviços.....	13
2.1.1 O setor de serviços.....	14
2.1.2 Tipos de serviços	16
2.1.3 Características dos serviços.....	20
2.1.4 Classificação dos serviços.....	22
2.1.5 As atividades de linha de frente e de retaguarda em serviços	23
2.1.6 Tipos de processos em serviços.....	27
2.2 Qualidade	30
2.2.1 Qualidade em serviços	32
2.2.2 Gestão da Qualidade	36
2.2.3 A série de normas ISO 9000:2000.....	38
2.2.4 Sistema de Gestão da Qualidade	42
2.2.4.1 A ISO 9001:2000	45
2.2.4.2 A ISO 9001:2000 em serviços.....	49
2.3 Conclusões sobre a fundamentação teórica	54
3. CONTROLE E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	58
3.1 Processo de gestão.....	58
3.2 Controle de gestão	60
3.3 Processo de controle e avaliação.....	63
3.3.1 Medição e Avaliação de desempenho.....	66
3.3.1.1 Indicadores de desempenho.....	68
3.3.1.2 Sistema de medição de desempenho.....	70
3.3.1.3 Balanced Scorecard.....	73
3.4 Conclusões sobre o controle e a avaliação de desempenho.....	79
4. PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS	82
4.1 Grupo de medidas para medição de desempenho do modelo	83
4.1.1 Relação das perspectivas do modelo com os processos de serviços	87
4.2 Relação das perspectivas do modelo com a visão e a estratégia.....	96
4.3 Indicadores de desempenho do modelo.....	99
4.3.1 Indicadores para a Medida da Qualidade	101
4.3.2 Indicadores para a Medida de Aprendizado e Crescimento.....	102
4.3.3 Indicadores para a Medida dos Processos Internos	104
4.3.4 Indicadores para a Medida dos Clientes	105
4.3.5 Indicadores para a Medida Financeira	106
4.4 Proposta para análise dos indicadores de desempenho nas empresas de serviços	107
4.5 Conclusão.....	108
5. ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS.....	110
5.1 Caso 1 – Fábrica de serviços: transportadora.....	110
5.1.1 Sistema de medição de desempenho.....	111
5.2 Caso 2 – Loja de serviços: Organização de terceirização de serviços	117
5.2.1 Sistema de medição de desempenho.....	118

5.3	Caso 3 – Serviços de massa: atacadista mecânico industrial.....	124
5.3.1	Sistema de medição de desempenho.....	125
5.4	Caso 4 – Serviço de massa – escola de aprendizagem profissional.....	130
5.4.1	Sistema de medição de desempenho.....	131
5.5	Caso 5 – Serviços profissionais: Consultoria de engenharia.....	137
5.5.1	Sistema de medição de desempenho.....	138
5.6	Conclusão sobre as análises dos indicadores de desempenho.....	143
6.	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	154
6.1	Conclusões.....	154
6.2	Limitações e sugestões para trabalhos futuros.....	158
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	160
	APÊNDICE.....	165

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Participação da população ocupada (mil pessoas) por setor de atividade em 2004	14
Figura 2.2: Participação no PIB brasileiro dos três principais setores econômicos	15
Figura 2.3: Participação das classes de atividade na composição do PIB no setor de serviços	16
Figura 2.4: Comparativo entre o número de empresas por atividades em 2002	18
Figura 2.5: O espectro mercadorias-serviços	19
Figura 2.6: A linha de visibilidade e as atividades de linha de frente e de retaguarda	26
Figura 2.7: A matriz dos processos de serviços.....	27
Figura 2.8: Qualidade percebida do serviço	35
Figura 2.9: Modelo de falha na qualidade em serviços.....	36
Figura 2.10: Histórico dos certificados na série ISO 9000 no Brasil	44
Figura 2.11: Modelo de um processo baseado no Sistema de Gestão da Qualidade	47
Figura 2.12: O ciclo PDCA e o Sistema de Gestão da Qualidade baseado no processo	49
Figura 3.1: Processo de gestão	58
Figura 3.2: Subsistema de controle.....	66
Figura 3.3: Estrutura do Balanced Scorecard.....	75
Figura 3.4: Perspectiva dos clientes.....	77
Figura 3.5: A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica .	77
Figura 3.6: A estrutura de medição e aprendizado e crescimento	78
Figura 3.7: Exemplo teórico de causa e efeito	79
Figura 4.1: Grupo de medidas para avaliação de desempenho em empresas de serviços	86
Figura 4.2: O Balanced Scorecard como estrutura para a ação	98
Figura 4.3: Estrutura para tradução da visão e estratégia em termos operacionais	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1: Características de serviços e produtos manufaturados	20
Tabela 2.2: Principais considerações de projeto para operações de alto e baixo contato	25
Tabela 2.3: Definições da qualidade	31
Tabela 2.4: Princípio de Gestão da Qualidade	41
Tabela 2.5: Norma ISO 9001: Seção 7 - Realização do produto.....	51
Tabela 4.1: Medidas genéricas das perspectivas do BSC	82
Tabela 4.2: Estrutura complementar as informações para medição de desempenho.....	100
Tabela 4.3: Conjunto de indicadores para a medida da Qualidade.....	101
Tabela 4.4: Conjunto de indicadores para a medida de Aprendizado e Crescimento	103
Tabela 4.5: Conjunto de indicadores para a medida dos Processos Internos.....	104
Tabela 4.6: Conjunto de indicadores para a medida dos Clientes	106
Tabela 4.7: Conjunto de indicadores para a medida Financeira.....	107

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Os serviços já se destacaram como uma importante atividade econômica durante a idade média, devido aos serviços de transporte de especiarias e tecidos que atravessavam toda a Europa até o Oriente, mantendo essa importância econômica até o início do movimento da Revolução Industrial, em meados do século XVIII, na Inglaterra. Este setor retomou seu importante papel na economia durante a década de 1960, inicialmente nos Estados Unidos, devido, segundo Moreira (2001), ao ambiente concorrencial em que as empresas industriais daquela época enfrentavam, necessitando do apoio de outras áreas como de finanças e marketing. Para acompanhar a nova postura social e econômica que se configurava naquela época nos Estados Unidos, outras atividades classificadas como serviços passaram a ser destacadas e a ter sua importância, como restaurantes, hotéis, hospitais, bancos e agências governamentais, que ao perceber suas operações como um sistema, passaram a transplantar em seus negócios técnicas e conceitos desenvolvidos no ambiente industrial.

No Brasil, a expressividade do setor de serviços na economia foi presenciada nas últimas décadas, tornando-se crescente até os dias atuais. Segundo o sociólogo americano Bell (1973), esse fato foi presenciado em várias partes do mundo e isso foi atribuído à existência de algumas características como o desenvolvimento natural dos serviços, como transporte e empresas de utilidades públicas, para sustentar o desenvolvimento industrial, e com a introdução da automação nos processos produtivos, que transferiu grande parte da mão-de-obra utilizada na fabricação, para áreas de apoio como manutenção. Outra característica está relacionada ao crescimento populacional e o consumo em massa de mercadorias que incrementam o comércio atacadista e varejista e as atividades bancárias, de seguros e imóveis. A evolução do paradigma tecnológico foi outra característica importante, que associada ao rápido desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, transformou todo o universo da atividade humana, principalmente quanto à forma de operação das empresas. Uma outra característica está relacionada ao aumento da renda, que supre o necessário para compras básicas e sobra para consumo de bens duráveis e, finalmente, por serviços como, por exemplo, de lazer. Esse fenômeno é análogo ao da hierarquia das necessidades de Maslow (2001), que afirma que à medida que as necessidades básicas vão sendo supridas, as pessoas buscam por bens físicos e desenvolvimento pessoal.

Conscientes da importância que exercem na economia, uma grande parcela das empresas de serviços brasileiras tem feito enormes esforços para acompanhar os novos

conceitos e técnicas, tanto organizacionais quanto operacionais, principalmente relacionados ao emprego da tecnologia nos processos produtivos. Mas apesar desse esforço, a baixa produtividade ainda é um dos mais graves problemas enfrentados pelas empresas de serviços na atualidade, provocada principalmente pela variabilidade em que suas atividades são conduzidas, tornando-se difícil prevê-las e controlá-las, ocasionando aumento nos custos e perda de competitividade.

Os processos de produção em serviços, no geral, acontecem no mesmo instante em que ele é consumido e, às vezes, ele é realizado nos próprios clientes, como é o caso, por exemplo, de um serviço de cabeleireiro. Entretanto, é fundamental identificar quais tipos de atividades de serviços demandarão um maior grau de interação e extensão de contato do cliente com o processo, pois se pode presumir que quanto maior for esse grau, maior é a capacidade do cliente de intervir no processo, o que pode levar a uma maior variação nos processos já existentes, tornando o serviço ainda menos previsível, menos controlável e, conseqüentemente, menos eficiente.

É com base no grau de intensidade da mão-de-obra quanto ao processo e ao grau de interação e customização para com o cliente, que se buscou classificar os diferentes tipos de serviços, para demonstrar que os processos em serviços se diferenciam, mas que há entre eles desafios de gerenciamento comuns.

A falta de previsibilidade e a variabilidade com que muitas atividades de serviços lidam, acabam por levar os gestores a tomar decisões direcionadas ao curto prazo, fazendo com que as empresas percam em produtividade e vantagem competitiva e pior ainda, na falta de ações voltadas ao atendimento das novas necessidades do mercado e do processo operacional. Entretanto, percebe-se a urgência de melhoramentos, principalmente quanto ao processo operacional, visto que poderiam ser minimizados vários problemas relacionados à variabilidade e aumentar a produtividade e a eficiência operacional.

A série de normas ISO 9000:2000 para Sistema de Gestão da Qualidade é adotada por muitas empresas de serviços, por acreditarem que a mesma possa ajudar a gerenciar melhor seus processos, como também a melhorá-los continuamente, permitindo a disseminação do conhecimento implícito, documentando-os, sendo fundamental para tornar os processos mais padronizados e, conseqüentemente, mais confiáveis. Nesse sentido, possuir um Sistema de Gestão da Qualidade pode ajudar as organizações a aumentar a satisfação do cliente, e como resultado desse esforço, a lucratividade.

A nova versão da norma ISO 9001:2000 agora exige que as empresas meçam e avaliem seu desempenho, como forma de continuamente melhorar seus processos, através da identificação de potenciais ações, direcionadas a satisfazer ao máximo os requisitos e as expectativas dos clientes, pois como já diziam os especialistas em qualidade, aquilo que não é medido não é gerenciado.

A necessidade das empresas de conhecer melhor seu desempenho reside no fato de entender sua realidade organizacional, para daí tomar decisões futuras melhores. Os sistemas de medição, portanto, ajudam os gestores a acompanhar periodicamente a implementação, o andamento e a eficácia das estratégias formuladas com a finalidade de alcançar seus objetivos. Além do mais, a medição de desempenho torna-se fundamental aos gestores, por ajudar a adaptar-se à dinâmica do mercado e saber sua real posição nesse.

O modelo proposto neste trabalho para auxiliar as empresas de serviços a avaliarem seu desempenho, foi desenvolvido a partir do *Balanced Scorecard* (BSC) por mostrar-se uma ferramenta adequada para medição de desempenho de uma organização, diferenciando de outros modelos, por suas medidas, segundo Kaplan e Norton (1997), prezarem o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência (*leading*) e de ocorrências (*lagging*) e entre perspectivas internas e externas, fundamentais para avaliação do desempenho organizacional e da posição de mercado da organização e sua evolução no futuro, tornando-se a marca de uma organização bem gerenciada.

1.1 Justificativa

O setor de serviços cresceu rapidamente nas últimas décadas e atualmente é bastante expressivo na economia brasileira. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005b), este setor responde atualmente, pela maior parte das empresas brasileiras, em sua maioria micro e pequenas empresas, sendo responsável nos últimos anos por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Ainda segundo dados do IBGE (2005a), este setor também é responsável pela maior taxa de ocupação (inclusas pessoas sócias ou proprietárias) no Brasil, distribuídas em vários segmentos comerciais (varejista, por atacado e combustíveis) e de prestação de serviços (alojamento, alimentação, transporte, telecomunicações e informática, com crescentes oportunidades de emprego nestes últimos).

Este setor encontra-se em forte expansão e o crescimento acelerado não vem acompanhando a evolução tecnológica ocorrida nas empresas de manufatura, embora muitas

das ferramentas organizacionais e técnicas desenvolvidas para esta sejam bem aplicáveis a serviços. A dificuldade de acompanhar essa evolução tecnológica pelas empresas brasileiras de serviços é por estas serem, em sua maioria, formadas por micro e pequenas empresas, principalmente as localizadas em regiões periféricas, que não possuem estrutura, nem níveis adequados de recursos, principalmente voltados à qualificação da mão-de-obra.

Uma forma alternativa que grande parte das micros e pequenas empresas brasileiras tem encontrado para resolver seus problemas é compartilhando-os com outras empresas através da união em redes, sendo o principal ganho disso o compartilhamento de informações, práticas, soluções e recursos que ajudarão na melhoria, tanto do desenvolvimento de novas ofertas como do modo de prestá-la. Uma rede de empresas, segundo Sicsú (2000), é um agrupamento de firmas que trabalham cooperativamente, não necessariamente no mesmo espaço geográfico, podendo ser horizontal ou vertical. No entanto, dependendo do ramo que essas empresas pertençam e como elas estão organizadas, existem graus diferentes de cooperação e interação.

Entretanto, essas dificuldades também podem ser observadas em algumas empresas de manufatura e se estendem a graus diferenciados pelas empresas de serviços. Mas apesar dessas dificuldades, algumas empresas de serviços vêm demonstrando estar atenta às necessidades dos clientes e voltarem seu foco de atendimento para estes, pois se observa uma predisposição dos consumidores a transferir algumas atividades antes feitas por eles próprios, que as caracterizem como pouco importantes e que não tragam contribuições, para empresas que possam fazê-las ao menor custo e com maior qualidade.

Segundo Porter (1989), é crescente a procura por indivíduos e empresas por prestação de serviços, bem como serviços de qualidade e sofisticação cada vez maiores. Uma análise feita nos Estados Unidos, e que reflete um comportamento similar ao que vem ocorrendo em nações como o Brasil, constatou vários fatores para tal necessidade. A crescente demanda de serviços por indivíduos, em particular, tem sido por desejo de melhor qualidade de vida, mais tempo de lazer, urbanização, mudanças demográficas, mudanças sócio-econômicas, crescente sofisticação do comprador e mudanças tecnológicas (que aprimoram a qualidade do serviço ou tornam possíveis serviços totalmente novos). Em empresas e instituições, o crescimento por serviços foi impulsionado pela crescente sofisticação, internacionalização e complexidade da administração.

Recentemente, a busca por empresas e indivíduos por serviços especializados, antes feitos por estes, também tem crescido devido, por exemplo, a mudança de estilo de vida, no

caso dos indivíduos, e de administração de tempo e outros recursos, no caso das empresas, através da delegação para os fornecedores de atividades pouco importantes a sua operação, ajudando a transformar os custos dessas atividades de fixo para variáveis, devido a sua ciclicidade. Segundo Porte (1989), empresas de serviços especializadas podem, com frequência, contratar e treinar melhor o pessoal, empregar métodos melhores, usar equipamentos melhores e realizar um serviço mais barato.

Para se diferenciarem e se manterem competitivas, muitas empresas de serviços estão investindo em ações voltadas para a qualidade, principalmente para processos, a fim de melhor controlá-lo, aumentando sua eficiência e produtividade, e a servir melhores seus clientes. Porter (1989) afirma que para se manterem competitivas, as empresas precisam conseguir uma vantagem mais sofisticada com o tempo, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade ou produzindo com mais eficiência, e que isso ocasione em maior produtividade.

Uma das ações para a qualidade mais empregadas pelas empresas de serviços, ultimamente, tem sido a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade baseados principalmente nos requisitos da norma ISO 9001:2000, por acreditar que com este sistema, poderão gerenciar melhor seus processos, aumentando satisfatoriamente seu desempenho operacional, como também melhorá-los continuamente. A norma ISO 9001:2000 especifica os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, com o propósito de certificação ou contratual.

No Brasil, segundo dados do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO, 2005), existem 7.282 (sete mil, duzentas e oitenta e duas) empresas com certificados válidos baseados na ISO 9001:2000, sendo que 9,46% dessas empresas estão localizadas nos Estados do Nordeste, com destaque para os Estados da Bahia, com 259 empresas certificadas e Pernambuco, com 194 empresas certificadas. Dos certificados válidos baseados na ISO 9001:2000 com marca de credenciamento pelo INMETRO, 36% são de empresas prestadoras de serviços, com destaque para as atividades de transporte, armazenagem, comunicação, tecnologia da informação, comércio e varejo e intermediação bancária.

Ter a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela norma ISO 9001:2000, não significa que a empresa seja perfeita, livre de falhas ou problemas, mas que mantém controle sobre seus principais processos, gerencia melhor seus recursos e está voltada ao atendimento das necessidades de seus clientes. É o que frisam Oliveira e De Medeiros (2003), quando

afirmam que é comum algumas pessoas confundirem o fato de uma empresa ter implementado um sistema de garantia da qualidade, com a garantia de que seus produtos tenham qualidade. O que aumenta nesses casos é a previsibilidade do processo, delineada pelos elementos de normas como a ISO 9000.

Acredita-se que o ponto mais relevante da norma ISO 9001:2000 foi quanto ao direcionamento para a melhoria contínua, constituindo uma abordagem mais alinhada à metodologia voltada para a obtenção de resultados na organização. Para tanto, a norma incentiva a adoção da abordagem de processo que é uma metodologia para a avaliação contínua, análise e melhoria de desempenho dos processos chaves da empresa, isto é, dos que mais impactam na satisfação das partes interessadas.

Como forma de comprovar a melhoria contínua, que tem por finalidade aumentar a probabilidade de melhorar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas, a norma ISO 9001:2000 exige que as empresas meçam e avaliam o desempenho dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade e das características do produto. A norma ISO 9001:2000 considera a medição de desempenho como uma parte do Sistema de Gestão da Qualidade, em uma visão mais ampla. Desta forma, tanto a medição de desempenho quanto o uso dos dados sobre a satisfação e insatisfação dos clientes, conformidade com os requisitos do produto, características e tendências dos processos e dos produtos/serviços, incluindo oportunidades para ações preventivas e desempenho dos fornecedores, passam a ter um papel importante, pois possibilitam a transformação destes dados em informações para o processo de melhoria contínua.

De acordo com Costa e Turrioni (2004), a literatura acerca das implementações das normas da série ISO 9000 é vasta. Entretanto, os impactos advindos da certificação ainda não foram amplamente estudados no Brasil. Essa carência também se estende ao desenvolvimento de modelos de medição, avaliação e melhoria de desempenho adequados, mas especificamente a empresas de serviços e que atendam aos requisitos de medição dessa norma.

O processo de medição e avaliação de desempenho não é comum nas empresas brasileiras e isso é devido à dificuldade que algumas dessas possuem em identificar realmente o que deve ser medido e de como medir, para conhecer verdadeiramente a eficiência e a eficácia das estratégias tomadas. Mas os gestores não podem se deixar levar por esta lacuna do conhecimento e aplicar ações sem saber os impactos que causam, como os resultados estão sendo alcançados ou o porquê de não estarem e que decisões tomar para que os objetivos da

empresa sejam alcançados. O processo de medição torna-se essencial para que os gestores tenham um diagnóstico mais eficaz do ambiente operacional e os auxilie no processo de decisão.

Este trabalho, portanto, apresenta um modelo de avaliação de desempenho propondo o que deve ser medido, isto é, as medidas importantes que devem ser avaliados pelas empresas de serviços e para cada medida foi definido um conjunto de indicadores que poderão ser adotados no sistema de diagnóstico do desempenho. A escolha destes foi feita a partir de uma revisão da literatura sobre as medidas que devem fazer parte de um sistema de medição e levando em consideração os critérios de definição de um indicador, como, por exemplo, ser quantificável, simples e claro, além de gerado a baixo custo.

A partir, também, da revisão da literatura, foi escolhido como base para o desenvolvimento do modelo o *Balanced Scorecard* que é uma metodologia para identificar, implementar e controlar os indicadores de desempenho. O *Balanced Scorecard* foi organizado em torno de quatro perspectivas diferentes (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento) que equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais precisas (Kaplan e Norton, 1997), provendo, juntas, uma visão balanceada do desempenho passado e futuro do negócio. A proposta do *Balanced Scorecard* é que a organização acompanhe o desempenho financeiro assim como outros indicadores que são fundamentais ao alcance dos objetivos da organização.

O *Balanced Scorecard* foi utilizado como base para elaboração do modelo de avaliação proposto por mostrar-se uma ferramenta adequada, que permite monitorar através de um conjunto de indicadores, o desempenho da organização quanto às decisões presentes tomadas e os acertos e melhoramentos futuros que deverão ser feitos e que influenciarão nos resultados da organização em longo prazo.

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo propor um modelo para auxiliar as empresas de serviços certificadas com a norma ISO 9001:2000 a medir e avaliar seu desempenho, como uma das exigências desta norma.

Para nortear este trabalho de pesquisa foi necessário o desenvolvimento dos objetivos específicos relacionados a seguir:

- Identificar um modelo de classificação das empresas de serviços que as diferencie segundo suas características de atendimento, ajudando a revelar aspectos importantes do processo que possam afetar a qualidade do serviço e por isso serem passíveis de medição;
- Compreender a finalidade de um Sistema de Gestão da Qualidade e o que é necessário para desenvolver e implementar esse sistema conforme proposta da norma ISO 9001:2000, auxiliando na identificação dos requisitos de medição proposto por esta e como eles estão desdobrados dentro da configuração desse sistema;
- Levantar os aspectos que o *Balanced Scorecard*, como metodologia de medição, sugere e adaptá-lo o mais próximo possível ao requisito 8 da norma ISO 9001:2000 (medição, análise e melhoria) e para avaliar o desempenho de empresas de serviços;
- Identificar um grupo de medidas essenciais de resultados e os correspondentes indicadores.

1.3 Metodologia

O método de pesquisa aplicado nesta dissertação segue os preceitos de um estudo de caso, sendo de caráter exploratório, que segundo Aaker *et al.* (2004) pode ser utilizado quando há pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir, e de âmbito qualitativo. Segundo Yin (2001), a preferência pelo estudo de caso é tida quando se estuda acontecimentos contemporâneos, em situações onde comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível realizar observações diretas e entrevistas sistemáticas, combinadas com dados disponíveis de fontes secundárias.

Para alcançar os objetivos deste trabalho foram necessários uma fundamentação teórica, a elaboração de um modelo, análise em casos e conclusões acerca do modelo.

Na fundamentação teórica foi realizada uma revisão da literatura em livros, artigos, revistas, normas, dissertações, teses e na internet para levantamento de assuntos principais, tais como: serviços, Sistema de Gestão da Qualidade, norma ISO 9001:200, que formaram a base conceitual deste trabalho.

Uma outra revisão da literatura foi realizada sobre controle e avaliação de desempenho para análise do ajuste do sistema de medição de desempenho escolhido para referência do modelo proposto, o *Balanced Scorecard*, quanto à exigência de medição, análise e melhoria pela norma ISO 9001:2000.

O modelo elaborado neste trabalho tem como objetivo propor um grupo equilibrado de medidas essenciais e seus correspondentes indicadores para auxiliar as empresas de serviços a avaliar seu desempenho, através da metodologia do *Balanced Scorecard*, considerando as limitações presentes quanto aos segmentos de serviços selecionados. Esse modelo visa atender a uma das exigências da norma ISO 9001:2000 que é a da organização, comprovar a existência da melhoria contínua, ao longo do tempo, em todos os setores da organização, sendo isso feito por meio de indicadores de desempenho e seu acompanhamento.

Após a elaboração do modelo foram selecionados cinco casos para estudo, localizados na região metropolitana do Recife (PE). O tipo de amostragem é não probabilístico, tendo em vista que a escolha das empresas estudadas não apresentou fundamentação matemática nem estatística, mas que depende de critérios como acessibilidade e a sua tipicidade de processo. Mas especificamente uma amostra por quotas, onde foi selecionada uma empresa por cada subgrupo de uma matriz de processo de serviços, constituindo um estudo de casos múltiplos, pois os casos estudados possuem características comuns e diferentes entre eles onde se buscou prever resultados semelhantes e contrastantes das empresas estudadas. A coleta de dados foi feita através de uma entrevista pessoal, semi-estruturada, com gestores de qualidade e/ou outras pessoas chaves da área ou organização que conhecem o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa e os indicadores de desempenho da organização. Esse tipo de entrevista foi selecionado por possibilitar cobrir uma lista específica de assuntos, sem limite de tempo para tais, e outros fatos inesperados com facilidade, como também por ser eficaz para lidar com executivos ocupados. A coleta de dados com os entrevistados teve caráter unicamente qualitativo, com a finalidade de compreender o sistema de medição de desempenho das empresas pesquisadas e comparar com o conjunto de indicadores propostos.

A apresentação e a análise dos indicadores foram realizadas para cada caso, de acordo com cada perspectiva, onde são reveladas as especificidades de cada empresa por cada tipo de processo e como essas enxergam a medição necessária em cada.

Nas conclusões, são relatados os resultados acerca do modelo e seu ajuste como medidas importantes e específicas de cada processo, assim como as limitações do trabalho e recomendações para trabalhos futuros.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em 5 capítulos, além deste presente.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, abordando temas sobre serviços (conceito, setor, tipos e classificação dos serviços, atividades de linha de frente e de retaguarda, tipos de processos) e qualidade (conceito, qualidade em serviços, Gestão da Qualidade, norma ISO 9001:2000).

No Capítulo 3 estão apresentados os conceitos relacionados a controle e avaliação de desempenho, abordando assuntos sobre processo de gestão, controle de gestão, medição de desempenho e *Balanced Scorecard*.

O Capítulo 4 apresenta o modelo proposto para medição e avaliação de desempenho em empresas de serviços, através de um conjunto de indicadores criados a partir de cinco perspectivas diferentes.

No Capítulo 5 estão relatados os resultados e a análise da pesquisa junto a cinco empresas do setor de serviços.

Finalmente, o Capítulo 6 apresenta as conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, são apresentados os conceitos que fundamentaram este trabalho de dissertação, abordando a definição e descrição de temas, como: serviços - conceitos, características, tipos, processos; e qualidade - conceitos, qualidade em serviços, Sistema de Gestão da Qualidade, norma ISO 9001:2000.

2.1 Serviços

O setor de serviços é muito variado e, por isso, se torna bastante difícil definir o que vem a ser “serviços” e até mesmo compreender a forma em que eles são criados e entregues aos clientes.

Lovelock (2001) apresenta dois conceitos que argumenta capturar a essência dos serviços. O primeiro, e o que se tornou mais utilizado por vários autores, conceitua serviços como um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra, que embora possa estar ligado a um bem físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nada. O segundo conceito que o autor apresenta é de que serviços também 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 dos serviços.

De forma similar, Sasser *et al.* (1978), afirmam que para definir serviços é preciso distinguí-los dos bens físicos, baseados em seus atributos. Um bem é um objeto físico, tangível que pode ser criado e transferido; ele tem uma existência através do tempo e, desse modo, pode ser criado e usado posteriormente. Um serviço é intangível e perecível; é uma ocorrência ou processo que é criado e usado simultaneamente ou quase simultaneamente. Embora o consumidor não possa conservar o serviço real após ele ter sido produzido, o efeito do serviço pode ser mantido.

Outro conceito importante a destacar é o apresentado por Grönroos (2003) que conceitua serviço como uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, ocorrem nas interações entre os consumidores e os empregados de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.

Sendo assim, pode-se concluir que serviço constitui-se de um ato ou ação e por isso ser intangível, não podendo ser visto nem tocado apenas percebido e sentido, e por isso ele não

pode ser estocado e nem resulta em propriedade de nada, embora possa utilizar bens físicos, para auxiliar sua prestação ou como um insumo a ser processado na oferta.

2.1.1 O setor de serviços

Os serviços surgiram como uma importante atividade econômica durante a idade média, mantida até o final do século XVIII, quando então surgiu o movimento da Revolução Industrial iniciada na Inglaterra. Somente em meados do século passado foi que a atividade de serviços retomou sua importância na economia mantida de maneira crescente até a atualidade.

De acordo com Corrêa e Caon (2002), em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa uma posição de destaque na economia e os principais indicadores utilizados para evidenciar esse fato são a taxa de ocupação da mão-de-obra e a geração de riqueza refletida pelo Produto Interno Bruto (PIB).

Lovelock (2001, p. 5) conceitua setor de serviço como “a parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos”.

No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência ocorrida nos países desenvolvidos. Em termos de ocupação da mão-de-obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas. Segundo dados do IBGE(a), a participação da população ocupada no setor de serviços em 2004 foi em média de 82%. Na Figura 2.1 é apresentado o total de pessoas ocupadas acima de 10 anos por setor de atividade no trabalho.

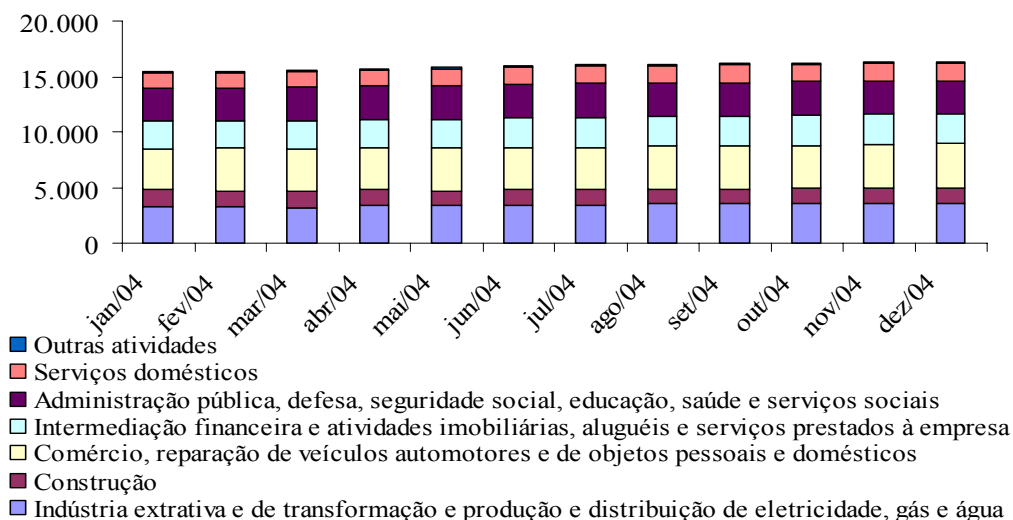


Figura 2.1: Participação da população ocupada (mil pessoas) por setor de atividade em 2004

Fonte: IBGE (a), 2005

O IBGE considera população ocupada às pessoas que estão exercendo alguma atividade econômica incluindo empregados com ou sem carteira assinada, que trabalham por conta própria, empregadores, trabalhador (não remunerado) de membro da unidade domiciliar que era conta própria ou empregador e empregado doméstico.

Como pode ser observado na figura 2.1, a maioria da população ocupada localiza-se nas atividades classificadas como de serviço, representando um reflexo do aumento da industrialização e sua modernização e, conseqüentemente, do aumento da produtividade que resulta na transferência da força de trabalho de um setor para o outro.

Em relação à participação do setor de serviços no PIB, este vem se mantendo acima de 50% ao longo dos últimos seis anos. Em 2004, segundo dados do IBGE(b), o PIB registrado foi de 1,8 trilhões, sendo R\$ 1,6 trilhão referente ao valor adicionado a preços básicos e R\$ 185,1 bilhões aos Impostos sobre Produtos. Considerando o valor adicionado dos setores de atividade, a Agropecuária registrou R\$ 159,7 bilhões (10,1%), a Indústria R\$ 616,0 bilhões (38,9%) e os Serviços R\$ 881,6 bilhões (55,7%, constituindo uma parcela substancial da riqueza gerada pelo Brasil). Na figura 2.2 é representada a participação dos setores econômicos no PIB de 1999 a 2004 com relação ao valor adicionado a preços básicos.

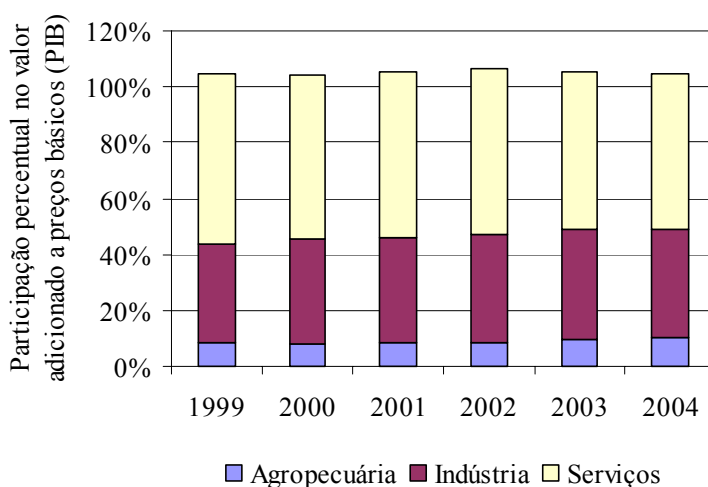


Figura 2.2: Participação no PIB brasileiro dos três principais setores econômicos

Fonte: Ibge (c), 2005

Em relação à estrutura do PIB no Brasil, os dados do IBGE classificam como indústrias as atividades de extração mineral, transformação, construção civil e serviços industriais de utilidade pública, enquanto serviços como atividades de comércio, transporte, comunicações, instituições financeiras, administração pública, aluguéis de imóveis e outros serviços.

Essa expressividade da participação do setor de serviços na economia é em parte, devido aos consumidores estarem mais inclinados a adiar a compra de produtos, mas não a

sacrificar serviços essenciais como educação, telefonia, bancos, saúde e serviços públicos e isso, segundo Fitzsimmons (2005, p. 34), porque em uma sociedade pós-industrial o padrão de vida é definido pela qualidade de vida, medida por serviços tais como saúde, educação e lazer.

Na figura 2.3 é apresentada a participação das classes de atividades no setor de serviços em relação aos últimos dois anos na composição do PIB, havendo pequena variação entre esses.

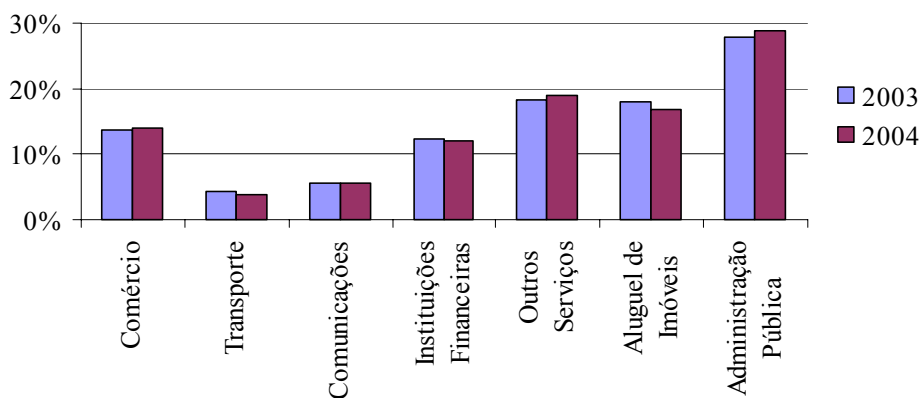


Figura 2.3: Participação das classes de atividade na composição do PIB no setor de serviços

Fonte: IBGE (b), 2005

2.1.2 Tipos de serviços

Há uma ampla variedade de empresas de serviços atuando em diferentes atividades, que vão desde gigantescas corporações internacionais até pequenas empresas de propriedade e gestão locais.

Segundo Kotler (2000), os serviços abrangem a área governamental (com tribunais, hospitais, escolas, serviços militares); a área de organizações não governamentais (ONGs) (museus, igrejas, universidades, fundações, hospitais); e grande parte das empresas privadas (companhias aéreas, bancos, restaurantes, supermercados, escolas, hotéis, consultórios, empresas de manutenção). Até mesmo algumas atividades exercidas dentro das próprias empresas, em apoio a outras atividades, caracterizando uma relação cliente-fornecedor interno, são prestadores de serviços como é o caso do setor de Recursos Humanos que executa serviços de recrutamento, seleção, treinamento, entre outras atividades, atendendo às solicitações de outros setores dentro da empresa. Há, também, operações de serviço sendo praticadas na internet, onde temos os operadores de serviços virtuais, que prestam algum tipo de assistência virtual. Além do mais, algumas empresas de serviços também utilizam a internet como uma ferramenta de negócio, ou seja, um canal complementar de suas operações, como são os casos de vendas de livro, bilhetes aéreos e alguns serviços bancários.

Para Riddle (1986), os serviços podem ser divididos em cinco grupos distintos, são eles: serviços empresariais (consultoria, finanças, bancos); serviços comerciais (varejo, manutenção, consertos); serviços de infra-estrutura (comunicações, transporte); serviços sociais / pessoais (restaurantes, saúde); e administração pública (educação, governo).

Já Davis *et al.* (2001) dividem os serviços em três amplos contextos organizacionais: negócios de serviços (são organizações cujo negócio básico requer interação com o cliente para produzir o serviço como bancos, companhias aéreas, hospitais, comércio varejista, firmas de advocacia); serviços de apoio ao cliente (oferecem suporte externo aos clientes que tenham adquirido bens e/ou serviços da empresa como para informações, sugestões, reclamações, assistência técnica) e serviços internos (são os serviços necessários para dar apoio a outros setores ou atividades da organização como um todo como processamento de dados, manutenção, suprimentos, contabilidade, serviço pessoal).

A Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) não faz distinção entre tipo de propriedade, natureza jurídica, tamanho do negócio e modo de operação, pois entende que estes critérios não interferem na caracterização da atividade em si. Sendo assim, a CNAE serve à classificação de todos os tipos de unidades engajadas na produção de bens e serviços, independente de suas estruturas legais, institucionais ou organizacionais. Entretanto, a CNAE faz uma separação, quanto a serviços na estrutura do PIB, classificando empresas de “Comércio, reparação de veículos automotores e de objetos pessoais e domésticos” separada das de serviço que as considera como de alojamento e alimentação; transporte, armazenagem e comunicações; intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados; atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas; administração pública, defesa e seguridade social; educação; saúde e serviços sociais; outros serviços coletivos, sociais e pessoais. Até mesmo os serviços domésticos e organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais se referem à outra classe distinta da de serviços. Na figura 2.4 é representado um comparativo entre o número de empresas destas atividades em 2002.

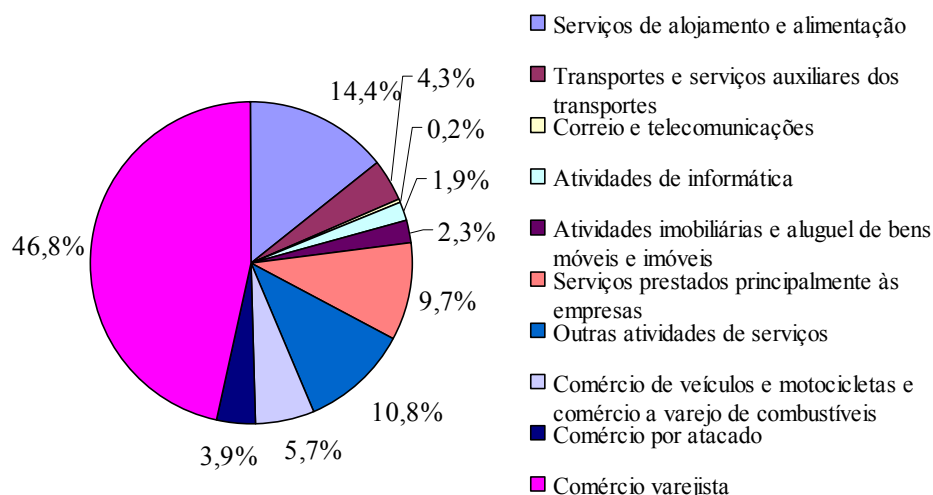


Figura 2.4: Comparativo entre o número de empresas por atividades em 2002

Fonte: IBGE (e) e IBGE (f), 2005

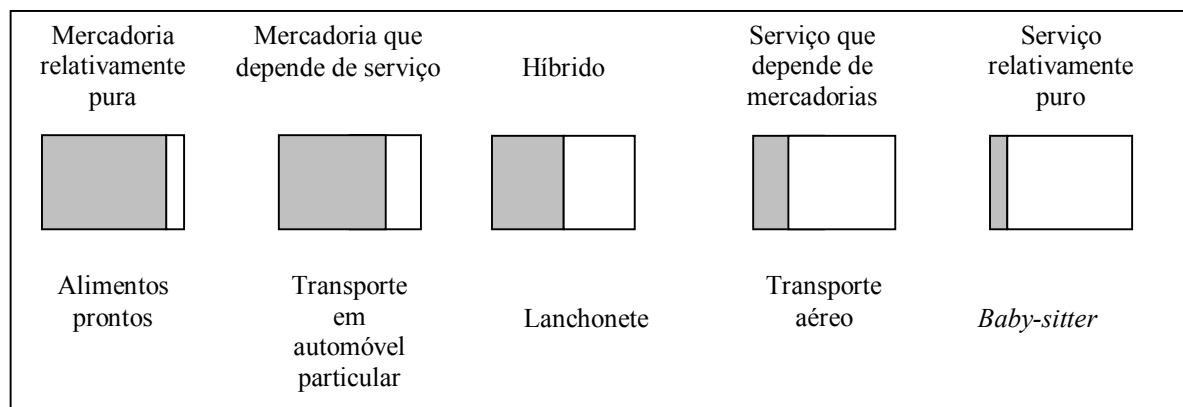
O que se pode entender é que os serviços podem constituir-se como a atividade principal de uma empresa, como também se constituírem como atividades de apoio a outras áreas de uma mesma organização ou como de atendimento externo, independente do tipo de propriedade, natureza jurídica, tamanho do negócio e modo de operação, que se presta a oferecer um ato ou desempenho por uma parte à outra, podendo envolver o auxílio de bens tangíveis. Entretanto, neste trabalho, assumi-se como atividades de serviços à classificação do PIB que as consideram como de comércio, transporte, comunicação, alojamento, alimentação, instituição financeira, administração pública, aluguéis de imóveis e outros serviços.

Sabe-se, porém, que há organizações que apenas focalizam suas operações em produzir bens e outras em serviços, mas em sua totalidade há um composto dos dois, sendo uma parte minoritária e outra majoritária da oferta global.

De acordo com Kotler (2000), cinco categorias distintas podem constituir uma oferta:

- Bem tangível, onde a oferta consiste principalmente em um bem tangível;
- Bem tangível associado a serviços, onde a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços;
- Híbrida, onde a oferta consiste tanto de bens quanto de serviços;
- Serviço principal associado a bens ou serviços secundários, onde a oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio;
- Serviço puro, onde a oferta consiste principalmente em um serviço.

Da mesma forma, Las Casas (2004) menciona que em uma oferta há uma combinação de tangíveis e intangíveis variando em certas proporções, conforme apresentada na figura 2.5.





Legenda:  Parte tangível do produto  Parte intangível do produto

Figura 2.5: O espectro mercadorias-serviços

Fonte: Adaptado de Las Casas (2004, p. 22)

De acordo com o representado na figura 2.5, percebe-se que há uma predominância, a graus diferenciados, de tangíveis e intangíveis em determinadas ofertas, e em outras uma combinação mais equilibrada. A refeição em uma lanchonete, por exemplo, pode incluir tanto bens tangíveis como comida e bebidas, quanto serviços como o fornecimento da comida à mesa e a atenção do garçom. Analogamente, a compra de alimentos prontos inclui o próprio bem, o alimento pronto, e serviços como pós-venda para sugestões, informações e reclamações sobre o alimento.

Segundo Slack *et al.* (2002), essa coleção de bens e serviços, em geral, é denominada *pacote* (que os consumidores compram). Alguns dos bens ou serviços inclusos no pacote são essenciais, isto é, são fundamentais para a compra e não poderiam ser removidos sem destruir a natureza do pacote. Já os bens e serviços de apoio servem para melhorar a parte essencial. Em um restaurante, por exemplo, a refeição é a parte principal, mas o serviço de sua provisão e preparação, embora importante, não são absolutamente necessários, pois em alguns restaurantes o cliente pode servir-se ou preparar sua própria refeição. No entanto, mudando a parte principal, acrescentado ou retirando bens e serviços de apoio, as organizações podem oferecer pacotes diferentes, como no caso do restaurante em que pode apenas ser fornecido o alimento e o próprio cliente servir-se (conceito de *self-service*).

Entretanto, o ambiente competitivo em que muitas empresas de serviços atuam, exige que estas insiram em sua oferta um pacote de valores que inclua tanto parcelas de serviços quanto de bens físicos. Em algumas companhias aéreas, por exemplo, além do valor relacionado ao transporte, elas também oferecem revistas, refeições e outros bens físicos, que

se tornam diferenciais e podem trazer alguma vantagem competitiva desde que o cliente os percebam como importantes na hora de comprar um serviço.

É devido a essa enorme abrangência que os serviços cada vez mais vêm tomando um lugar central na nova economia, tornando-se força vital para a sustentabilidade. Sendo assim, é visto a importância de desenvolver conceitos e técnicas para as operações de serviços para não correr o risco de ter uma economia dominada por atividades pouco produtivas e vulneráveis à competição global.

2.1.3 Características dos serviços

Algumas organizações de serviços são bastante diferentes de uma manufatura, enquanto que outras se mostram bastante semelhantes. Mas de forma geral, as atividades de serviços possuem em relação à manufatura algumas características que as diferenciam.

Segundo Gaither e Frazier (2004) essas características podem ser descritas, considerando-as como os extremos máximos de um *continuum*, conforme a tabela 2.1.

Tabela 2.1: Características de serviços e produtos manufaturados

Serviços	Produtos manufaturados
Produtos intangíveis	Produtos tangíveis
Não podem ser estocados	Podem ser feitos para estoque
Contato extensivo com o cliente	Pouco contato com o cliente
Tempos de execução breves	Tempos de execução longos
Uso intensivo de mão-de-obra	Uso intensivo de capital
Qualidade medida subjetivamente	Qualidade medida objetivamente

Fonte: Gaither e Fraizer (2004)

Já Lovelock (2001) afirma que as primeiras pesquisas sobre os serviços procuravam diferenciá-los dos bens, concentrando-se particularmente em quatro diferenças genéricas: intangibilidade, heterogeneidade (ou variabilidade), perecibilidade do resultado e simultaneidade de produção e consumo. Porém, essas características são simples demais para caracterizar os serviços no mundo atual. Assim, Lovelock listou nove diferenças básicas para caracterizar os serviços e que podem ajudar os gestores a perceber diferenças na forma de gerenciar serviços em relação aos bens físicos.

- Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços - os clientes normalmente extraem valor do serviço sem receber propriedade de nada;
- Os produtos dos serviços são realizações intangíveis - embora alguns bens físicos sejam utilizados na prestação do serviço, sua realização é basicamente intangível;

- Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção - na maioria das situações, os clientes são quase que totalmente envolvidos na criação do serviço;
- Outras pessoas podem fazer parte do produto - além do próprio pessoal de operações, os clientes encontram-se com outros, bem como com fornecedores que em algumas operações se tornam parte do produto;
- Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais - os serviços, ao contrário dos itens manufaturados, são mais variados, sendo produzidos de acordo com a natureza da situação, diferenciando-se de cliente para cliente, e até mesmo de momento para momento, de acordo com suas necessidades e habilidades, o que também pode incorrer na variação de materiais, equipamentos e pessoal.
- Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes - é muito difícil avaliar um serviço, pois seu produto é um sentimento que melhor pode ser avaliado durante e/ou após seu consumo, pois está muito ligada a percepção que cada indivíduo tem de sua experiência e dependendo do momento. Por ser intangível, torna-se mesmo difícil avaliá-lo após seu consumo pelo degrau de conhecimento a respeito do processo, muito presenciado na prestação de serviços profissionais.
- Normalmente há uma ausência de estoques - como o serviço é uma ação ou realização ele é perecível e não pode ser estocado, embora alguns recursos físicos devam estar disponíveis para criá-lo, o que para alguns ditam sua capacidade que deve ser muito próxima da demanda em cada momento;
- O fator tempo é relativamente mais importante - em algumas situações, para que o serviço seja entregue é necessário à presença do cliente. Contudo, o cliente tem às vezes que aguardar em filas e como as pessoas têm aspectos psicológicos a serem considerados, o serviço deve ser prestado no menor tempo possível, de forma que o cliente esteja disponível a aceitá-lo e confiar nesse prazo.
- Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos - cada vez mais as empresas de serviços estão utilizando de canais eletrônicos para responder mais rápido a sua demanda ou combinar produção do serviço, loja de varejo e ponto de consumo em um único local.

Lovelock (2001) salienta, porém, que essas características são generalizações que não se aplicam a todas as empresas de serviços igualmente, isso porque muitas divergem quanto à natureza e forma com que exercem suas atividades.

Sabe-se que muito dos conceitos e técnicas que atualmente são utilizados nas operações de serviços surgiram nas empresas de manufatura, embora algumas dessas não sejam perfeitamente adequadas. É por esse motivo que é importante conhecer as características diferenciadoras, para definir os conceitos e técnicas que melhor podem ser aplicados a um como a outro caso de empresas de serviço. É o que Valério (2005) frisa quando afirma que algumas técnicas e metodologias aplicadas com êxito na manufatura mostram-se difíceis ou inadequadas quando transpostas aos serviços, por grande parte dessa dificuldade, residir no entendimento incompleto das características específicas da prestação de serviço.

2.1.4 Classificação dos serviços

Tradicionalmente, os serviços são agrupados por ramo de atividade como de transporte, saúde, finanças, etc. Mas, segundo Lovelock (2001), esses agrupamentos apenas ajudam a identificar os produtos que são oferecidos pela organização e a entender as necessidades dos clientes e a concorrência, mas não captam a verdadeira essência de cada ramo de negócio, pois cada operação em serviço pode se diferenciar em muito na forma de ser prestado. No ramo de refeições, por exemplo, o processo de prestação de serviço de um restaurante *fast food* é bastante diferente de um restaurante *à la carte* cinco estrelas, como o tempo de permanência em que o cliente passa na local, a variedade de opções, o tempo que terá de esperar para receber a refeição, entre outros.

Ainda segundo Lovelock (2001), várias propostas têm sido feitas para classificar os serviços entre as quais ele listou nove, que acredita serem as maneiras mais significativas para agrupar ou classificar os serviços. Elas são:

- Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviços, que pode ou não envolver bens físicos. Processos de serviços diferentes não apenas moldam a natureza do sistema de entrega do serviço, mas também o papel dos funcionários e a experiência dos clientes;
- Destinatário direto do processo de serviço, que pode ser o próprio cliente ou objetos que lhe pertençam. A natureza do encontro do serviço entre fornecedor e seus clientes varia amplamente de acordo com a medida nas quais os clientes interagem no processo de prestação do serviço;
- Lugar e tempo de entrega do serviço, que pode ser nas próprias instalações da organização de serviço, no ambiente do cliente ou por canais físicos ou eletrônicos, que dependem da natureza do serviço, das preferências do momento e da utilização da compra e até mesmo de seus custos.

- Grau de personalização ou padronização envolvido na entrega do serviço, que irá depender da decisão da empresa em oferecer o mesmo serviço para todos os clientes, ou se as características do serviço e os processos adjacentes devem ser adaptados para satisfazer às necessidades individuais;
- Natureza da relação com os clientes, que pode ser contínua ou passageira. Alguns serviços envolvem uma relação na qual cada cliente é conhecido da empresa e todas as transações são registradas ou até de filiação ou associação. Outros serviços envolvem apenas uma transação passageira com os clientes e depois os perde de vista e outros serviços empreendem esforços para manter uma relação contínua com o cliente, ao invés de ser mais um ofertante;
- Medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio. Alguns serviços possuem uma demanda mais constante enquanto que outros enfrentam flutuações mais importantes até mesmo decorrentes de fatores temporais, que impactam no gerenciamento da capacidade e da demanda;
- Medida na qual instalação, equipamentos e pessoal participam da experiência de serviço, elementos esses que irão moldar a experiência do cliente.

A importância de classificar o serviço segundo uma das propostas listadas acima, ajuda a entender melhor como os processos de serviços podem ser criados e entregues aos clientes, ou seja, o que realmente faz a operação de serviço, que tipos de processos estão inseridos na oferta principal do serviço e onde os clientes estão inseridos na oferta. No entanto, essa classificação serve para demonstrar que diferentes ramos de atividades em serviços podem revelar pontos de semelhança que podem servir para comparação e adoção de práticas e estratégias de operação e gerenciamento.

2.1.5 As atividades de linha de frente e de retaguarda em serviços

Os serviços não prescindem, na verdade, de algum tipo de contato entre o cliente e o processo, mas necessariamente o cliente estabelecerá algum tipo de contato direto com algum aspecto do processo produtivo, mesmo que seja através de um anúncio, por telefone ou *home page* da empresa. Segundo Fitzsimmons (2000), há três maneiras básicas na qual pode ocorrer o contato do cliente com o processo de prestação de serviço: o cliente pode estar fisicamente presente e interagir diretamente com os prestadores na criação do serviço, como é o caso de um exame clínico; o contato pode ser indireto e ocorrer por meio de comunicação eletrônica, a partir da casa ou do escritório do cliente, por exemplo; e algumas atividades de serviço

podem ocorrer sem nenhum grau de contato com o cliente, como a manutenção de registro financeiro para um empréstimo que é realizado pelo serviço de retaguarda do banco credor.

Segundo Corrêa e Caon (2002), é o grau de interação e extensão do contato com o cliente que vão determinar, até certo ponto, com quais aspectos, por quanto tempo e que tipo de contato se estabelecerá entre os recursos produtivos e o cliente, na execução das atividades chamadas de alto contato.

As atividades de alto contato, por definição, são atividades pertencentes ao processo de prestação de serviço que ocorrem em contato com o cliente, ou vários destes, e são classificadas como atividades de linha de frente ou *front Office* e atividades de retaguarda ou *back Office*.

As atividades de linha de frente, caracterizadas por possuir alto grau de contato com o cliente, têm um papel importante tanto na gestão da expectativa quanto na gestão da percepção do cliente. Essas atividades, porém, tendem a ter baixo grau de estocabilidade, maior grau de intensidade da mão-de-obra, maior grau de extensão do contato e menor grau de objetivização possível, e é onde se encontram as maiores complexidades.

As atividades de retaguarda, caracterizadas por possuírem baixo ou nenhum grau de contato com o cliente, têm um papel importante porque representa suporte para que as atividades de linha de frente tenham sucesso e influenciam no nível de eficiência dos recursos utilizados. Essas atividades, porém, tendem a ter maior grau de estocabilidade, menor grau de interação com o cliente, menor extensão de contato com o cliente e maior grau de objetivização na avaliação de desempenho, sendo mais semelhantes às operações fabris.

Para as empresas de serviços, classificar (ou separar) as atividades em linha de frente e de retaguarda é importante porque isso incorre em formas diferentes de projeto e gerenciamento. Fitzsimmons (2005) apresenta algumas considerações de projeto que as julgam diferenciadoras para as atividades de alto contato e de baixo contato, conforme apresentada na tabela 2.2.

Tabela 2.2: Principais considerações de projeto para operações de alto e baixo contato

Considerações de projeto	Operações de alto contato	Operações de baixo contato
Layout da instalação	A instalação deve ajustar as necessidades e expectativas físicas e psicológicas dos clientes.	A instalação deve intensificar a produção.
Projeto do produto	O ambiente, assim como as características físicas do produto, definem a natureza do serviço.	O cliente não está presente no ambiente do serviço.
Projeto do processo	Os estágios do processo de produção têm efeito imediato e direto sobre o cliente.	O cliente não se envolve na maioria das etapas do processo.
Programação	O cliente faz parte do programa de produção e deve ser acomodado.	O cliente está preocupado principalmente com as datas de finalização.
Habilidades dos trabalhadores	A mão-de-obra direta compõe uma parte importante do serviço do produto, devendo ser capaz de interagir satisfatoriamente com o público.	A mão-de-obra direta precisa apenas ter habilidades técnicas.
Controle de qualidade	Os padrões de qualidade estão nos olhos do observador e, assim, são variáveis.	Os padrões de qualidade geralmente são mensuráveis e, então, podem ser fixados.
Padrões de prazos	O tempo do serviço depende da necessidade dos clientes; por isso, não se consegue manter um padrão rígido de prazos.	O trabalho é desenvolvido com substitutos dos clientes (por exemplo, documentos), e os padrões de prazos podem ser alcançados.
Planejamento da capacidade	Para evitar perdas nas vendas, a capacidade deve ser fixada de acordo com os picos de demanda.	A possibilidade de estocar a produção torna possível fixar a capacidade de acordo com um determinado nível médio de demanda.
Previsão	As previsões são de curto prazo e orientadas pelo tempo.	As previsões são de longo prazo e orientadas pela produção.

Fonte: Fitzsimmons (2005)

A separação em atividades de linha de frente e de retaguarda em operações de serviços pode ser feita utilizando-se uma linha de visibilidade. Linha de visibilidade, segundo Corrêa e Caon (2002), é uma linha que separa o que o cliente vê (ou tem contato) e o que ele não vê (ou não tem contato). Na figura 2.6 é apresentada essa linha e o que acarreta estar em um dos lados dessa.

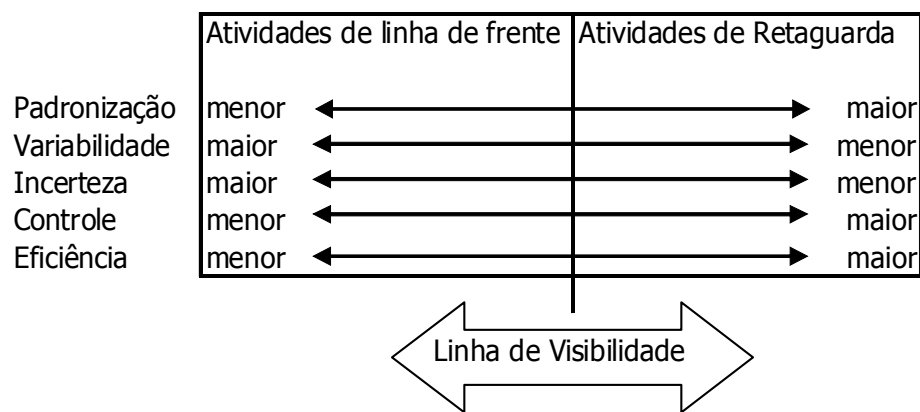


Figura 2.6: A linha de visibilidade e as atividades de linha de frente e de retaguarda

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002, p.68)

Percebe-se na figura 2.6, que as atividades de retaguarda são semelhantes às atividades fabris. Entretanto, tentar deslocar essa linha para um desses lados, ou seja, ter maior ou menor grau de contato com o cliente, depende do tipo de serviço oferecido, pois ambos os enfoques trazem vantagens e desvantagens diferenciadas. Em bancos, por exemplo, o que se percebe é que cada vez mais é deslocada a linha de visibilidade para a esquerda para reduzir as atividades de linha de frente, ajudando a reduzir a variedade e a incerteza dos processos, manter maior controle das operações, aumentar a eficiência e reduzir custos, pois lidam com um grande volume de pessoas em processos, sendo um bom indicador para deslocar essa linha para a esquerda. Mas apesar desses benefícios, manter distância dos clientes pode gerar perdas de outras oportunidades significativas para a empresa, como menos possibilidade de venda cassada, perda de sensibilidade da necessidade do cliente, entre outros.

Especialistas em administração são unânimes em afirmar que pessoas amistosas, cordiais, educadas, competentes e bem-informadas, quando prestam um serviço pessoal, são muito mais valiosas do que a mais sofisticada tecnologia. Isso porque o atendimento é dado por pessoas e não por máquinas, uma vez que estas últimas não dialogam, não sabem ouvir ou argumentar, não negociam, não lidam com o emocional e o afetivo das pessoas. Enfim, máquinas não estabelecem o nível de relação de que o cliente precisa para se sentir plenamente satisfeito (Hargreaves *et al.*, 2001).

No geral, as operações de serviços apóiam-se em pessoas, isto é, envolvem pessoas e sua presença durante o processo. No entanto, as atividades que mantêm contato com o cliente devem merecer uma maior atenção, pois são sobre essas que a percepção do cliente é formada, exigindo do pessoal de linha de frente um alto grau de discernimento e autonomia, entre outras características, para que possam prestar um bom atendimento. Quanto maior é o

grau de contato do cliente com o processo, mais este é utilizado pelo cliente para avaliar o pacote de valor que lhe está sendo entregue, além da possibilidade do mesmo de intervir no processo.

2.1.6 Tipos de processos em serviços

Em operações de serviços, o processo pode ser dado sobre pessoas ou objetos, ou seja, os próprios clientes ou um objeto que lhe pertença são considerados como os principais insumos a serem processados. Segundo Lovelock (2001), de acordo com a natureza do serviço este processo pode incorrer em ações tangíveis, como transporte de passageiro e transporte de carga, ou em ações intangíveis, como propaganda e contabilidade, que podem ser dirigidas às pessoas ou aos seus bens.

As operações de serviços, assim como acontece na manufatura, também se distinguem quanto ao seu processo, que pode implicar em modos diferentes ou similares de gerenciar os problemas.

Há várias maneiras de se classificar os processos em serviços, dentre os quais destaca-se a classificação proposta por Schmenner publicada em 1986, em seu artigo “How can service businesses survive and prosper?”, pela Sloan Management Review, onde mediante contrastes em duas dimensões, o autor criou uma matriz de processos de serviços para diferenciar a natureza dos mesmos, propondo-se a demonstrar com essa divisão que os processos de atendimento em serviços podem divergir significativamente, e à medida que se passa a graus mais altos dessa matriz maior é o grau de incerteza sobre o processo. Na figura 2.7 está representada a matriz.

		Grau de interação e customização	
		Baixo	Alto
Grau de intensidade de mão-de-obra	Baixo	Fábrica de serviços - Companhias aéreas - Transportadoras - Hotéis - Centro de lazer e recreação	Loja de serviços - Hospitais - Funilaria e mecânica de automóveis - Outros serviços de reparos
	Alto	Serviços de massa - Varejo - Atacado - Escolas - Aspectos de varejo das atividades bancárias e comerciais	Serviços profissionais - Médicos - Advogados - Contadores - Arquitetos

Figura 2.7: A matriz dos processos de serviços

Fonte: Adaptado de Schmenner (1999, p. 25)

Na matriz representada na figura 2.7, os serviços são classificados mediante duas dimensões. No eixo horizontal é medido o grau de intensidade da mão-de-obra em relação à proporção entre custo de trabalho e custo de capital. As companhias aéreas e os hospitais, por exemplo, exigem maior custo de capital e por isso estão no topo da matriz. Já as escolas e os serviços médicos exigem um maior contingente de mão-de-obra, o que torna fundamental a gestão e controle desta, tendo custos de trabalho maiores e por isso estão na parte inferior da matriz.

No eixo vertical é medido o grau de interação e customização para com o cliente em relação a sua capacidade de intervir na produção do serviço, dependendo se ele é mais padronizado ou personalizado. Serviços de transportes e varejo, por exemplo, são mais baseados em produtos e equipamentos, que permite ter procedimentos operacionais mais padronizados e por isso estão à esquerda da matriz. Já serviços hospitalares e jurídicos são mais pessoais, exigindo uma interação maior entre prestador e cliente, necessitando uma mão-de-obra mais qualificada e especializada e por isso estão no lado direito da matriz.

Schmenner (1999) nomeou os quadrantes da matriz de processo de serviços, em quatro, dadas às dimensões comentadas, para descrever a natureza dos serviços, conforme observado na figura 2.7. Eles são:

- *Fábrica de serviços*: são processos caracterizados por ter baixa intensidade da mão-de-obra, com uma fração maior dos custos de serviços associada às instalações e seus equipamentos, mantendo um baixo grau de interação com o cliente. Esse processo é bastante parecido com o de uma linha de produção e proporciona um serviço mais padronizado, com maior ênfase nas atividades de *back office*.
- *Loja de serviços*: são processos mais personalizados, permitindo receber um volume intermediário de clientes, e exigem maior investimento de capital. Há, porém um baixo grau de intensidade da mão-de-obra, com maior ênfase nas atividades de *front office*.
- *Serviços de massa*: são processos em que há um alto grau de intensidade da mão-de-obra, porém possuem baixo grau de interação e customização para com o cliente. São oferecidos serviços não diferenciados aos clientes, mais baseados em equipamentos e orientados para o produto, tendo, porém, maior ênfase nas atividades de *back office*.
- *Serviços profissionais*: são processos em que se tornam fundamentais os graus de interação com o consumidor ou são completamente customizados.

Segundo Schmenner (1999), as operações em serviços, de acordo com a posição em que a empresa se encontre na matriz, levam a desafios diferentes de gerenciamento para algumas e similares para outras e isso, é que faz algumas dessas apresentarem resultados operacionais similares em alguns aspectos do processo e em outros não. Esse fato também poderá causar impactos nos resultados propostos pela norma ISO 9001:2000 e necessidades de medição e seus resultados também diferenciados.

Os desafios, relacionados pelo autor, para as empresas que possuem baixa intensidade de trabalho estão relacionados a decisões de capital, avanços tecnológicos e gerenciamento de demanda, esse último para evitar picos e para estimular a demanda em períodos de baixa e programação de atendimento. Para as empresas que possuem alta intensidade de trabalho, os desafios estão relacionados a recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e controle de métodos, benefícios de funcionários, programação da força de trabalho, controle no caso de localidades geográficas muito amplas, início de atividades de novas unidades e gestão do crescimento. Para as empresas que possuem baixa interação e pouca customização, os desafios são referentes a marketing, como tornar o serviço mais caloroso, atenção ao ambiente físico e gerenciamento de hierarquia relativamente rígida e com necessidades de procedimentos operacionais padronizados. Para as empresas que possuem alta interação e alta customização, os desafios são referentes ao combate de aumentos de custo, manutenção da qualidade, reação à intervenção do consumidor no processo, gerenciamento da melhoria de qualificação daqueles que entregam serviços, gerenciamento de hierarquia horizontal com relacionamentos flexíveis entre subordinado e chefe e conquista da lealdade do funcionário.

Segundo Schmmener (1999), a caracterização dos serviços segundo um desses quadrantes também permite fazer um comparativo entre seus processos, assim como acontece na manufatura, quanto às características do serviço oferecido (como a variedade da prestação), às características dos processos internos (como a facilidade de programação), às características orientadas para o cliente (como a importância do ambiente onde será dada a prestação), às características ligadas a mão-de-obra (como o nível de qualificação) e às características da gerência (como meios de controle a utilizar). Logo, as operações de serviços implicam em maneiras diferentes de serem conduzidas devido a um conjunto de características específicas de cada prestação, levando-as a alcançarem resultados diferentes. No entanto, o modo como esses processos são conduzidos é que ajuda as empresas a alcançar seus resultados esperados.

Em síntese, conforme mostra a revisão, há várias formas de classificar os serviços, revelando que há alguns aspectos diferenciadores e por isso estes não podem ser tratados da mesma forma. Para tanto, foi escolhida para ser utilizada na elaboração do modelo de medição proposto neste trabalho, a classificação dos serviços por seu tipo de processo, conforme a classificação proposta por Schmenner (1999), por indicar os processos que devem ser melhor trabalhados, alguns revelando serem críticos ao bom desempenho do processo, e por isso serem passíveis de medição e avaliação.

2.2 Qualidade

O sucesso de muitas empresas na adoção de um programa da qualidade depende do entendimento da definição de qualidade, como frisa Cardoso (1995) quando afirma que na formulação de um conceito de qualidade é essencial à clareza de uma definição breve, mas o fundamental é que seu significado esteja perfeitamente entendido e que seja uma linguagem comum por toda a empresa.

Segundo Paladini (1995), os equívocos que se cometem ao definir qualidade são derivados de seu emprego na linguagem informal e refletem valores que os consumidores associam com os produtos ou serviços, como luxo, beleza, falta ou excesso de peso, embalagem bonita, grife, marca, entre outros. Contudo, estes elementos individualmente não refletem a qualidade de um produto e sim um conjunto de atributos que estão contidos neste. Ainda, segundo Paladini (1995), os equívocos também são resultantes da visão diferenciada de pesquisadores de áreas distintas (como filosofia, administração ou engenharia) que tem levado, por um lado, a uma considerável abrangência da noção da qualidade e, por outro, a confusões quando se colocam em prática determinadas definições, que podem conduzir a uma considerável multiplicidade de interpretações, que acabam por comprometer a adequação do produto ou serviço ao fim a que se destina.

Da mesma forma, Miguel (2001) afirma que não existe um termo único para expressar o significado de qualidade, ou seja, um sinônimo; existe sim um conjunto de atributos, propriedades ou características relacionadas a um produto.

Diversos autores tentaram definir o que é qualidade e entre os clássicos da área têm-se as seguintes definições com seus respectivos enfoques, conforme apresenta a tabela 2.3.

Tabela 2.3: Definições da qualidade

Enfoque	Autor	Conceito de qualidade
Cliente	Juran	A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e, dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto.
	Deming	A qualidade é a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo. A qualidade deve visar às necessidades do usuário, presentes e futuras.
	Feigenbaum	Qualidade é a combinação das características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, fabricação e manutenção, através das quais, o produto ou serviço em uso, corresponderão às expectativas do cliente.
Conformidade	Crosby	Qualidade é conformidade com as exigências, ou seja, cumprimento dos requisitos.
Produto	Abbott	As diferenças de qualidade correspondem a diferenças na quantidade de atributos desejados em um produto ou serviço.

Fonte: Miguel (2001)

Conforme apresentado na tabela 2.3, pode-se perceber que há diferentes visões sobre o que seja qualidade, mas isso é devido ao enfoque do que está se tratando. No entanto, Garvin (1992) organizou um conjunto de conceitos sobre qualidade que resultou em cinco abordagens para definir qualidade:

- Abordagem transcendental: esta abordagem trata qualidade como um sinônimo de excelência inata. Ela é definida como absoluta e sem precisão, de propriedade simples, que só poderá reconhecê-la com a experiência.
- Abordagem baseada no produto: esta abordagem trata qualidade como uma variável precisa e mensurável, diferenciada pela quantidade de elementos ou atributos que o produto possui.
- Abordagem baseada no valor: aqui se trata qualidade em termos de custos e preços. Assim, um produto é de boa qualidade se oferecer um bom desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável.
- Abordagem baseada na produção: esta abordagem, diferente das outras, centra-se no processo produtivo. Aqui a qualidade é definida como conformidade com as especificações, onde tanto o projeto como o produto devem estar livres de erros.
- Abordagem baseada no usuário: esta abordagem parte da premissa de que a qualidade está diante dos olhos de quem a observa. A qualidade do produto, então, estaria condicionada ao grau com que ela atende às necessidades e conveniências do consumidor, portanto, de caráter subjetivo.

Para Garvin (1992), ao projetar um produto ou serviço, deve-se estar atento ao que dita cada abordagem, pois elas acabam por demonstrar momentos diversos aos quais passa o processo de produção como também o cliente no momento da compra. Contudo, a qualidade, apesar da enorme variedade de conceitos, deve ser redefinida para que possa orientar-se ao consumidor, pois uma empresa só poderá oferecer um produto de boa qualidade e ter sucesso se puder satisfazer seu consumidor como ter capacidade para atendê-lo.

A norma ISO 9000 (2000, p. 7) apresenta o conceito de qualidade como “o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”. Requisitos nesse caso se referem a uma necessidade ou expectativa que pode ser expressa de forma implícita (diz respeito ao que o cliente espera ou deseja, não estando especificado em nenhum documento) ou de forma obrigatória (é documentado, por exemplo, por contratos, especificações de projetos, folhetos de propaganda). Esse é o conceito que norteia este trabalho.

2.2.1 Qualidade em serviços

Com a internacionalização dos mercados, o avanço da tecnologia e a intensificação das exigências do consumidor, após a criação do seu código de defesa, a postura de algumas empresas vêm mudando e para manterem-se vivas em um mercado tão competitivo como o atual, passaram a investir mais em qualidade e em soluções inovadoras.

Segundo Lovelock (2001), a maioria das definições baseada em serviços iguala qualidade à satisfação. Neste sentido, qualidade em serviços poderia ser conceituada como o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Logo, se as expectativas são atendidas ou superadas, os clientes acreditam que receberam um serviço de alta qualidade e se tornam mais propensos a repetir a compra ou a serem fiéis. Entretanto, se a experiência de serviço não cumpre as expectativas dos clientes, eles acham deficiente a qualidade do serviço e podem reclamar, sofrer em silêncio ou futuramente mudar de fornecedor.

Devido a sua característica intangível, torna-se difícil determinar a qualidade de um serviço, pois sem padrões fica difícil identificá-la e medi-la. Na verdade, sabe-se que o serviço só poderá ser avaliado durante ou após seu consumo, ou seja, no encontro do serviço. É na “hora da verdade”, expressão criada por Carlzon (1990), que o cliente ao entrar em contato com a organização, tem a oportunidade de criar a imagem da empresa e dimensionar a qualidade dos serviços prestados.

Quando um cliente avalia a qualidade de um serviço, ele está julgando em função de algum padrão interno que este possui antes da experiência com o serviço, que o ajuda a

formar a base de suas expectativas. As expectativas das pessoas sobre os serviços podem ser moldadas por suas próprias experiências anteriores com um determinado fornecedor de serviço, com serviços concorrentes no mesmo ramo ou até mesmo com serviços afins em ramos diferentes. No entanto, se não houver ou se for pouco relevante sua experiência pessoal, o cliente pode basear suas expectativas pré-compra através da experiência de outras pessoas conhecidas (comunicação boca a boca) ou em uma propaganda da empresa.

Lovelock (2001) salienta que embora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente sejam conceitos afins, não são exatamente a mesma coisa, isso porque se acredita que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega do serviço e satisfação do cliente, como uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço. Os clientes devem de fato avaliar seus níveis de satisfação ou não somente, após o encontro do serviço e daí utilizarem essa informação para atualizar suas percepções da qualidade do serviço, mas também podem julgar a qualidade do serviço, quando nunca consumido, baseado em julgamento de qualidade de conhecidos ou por uma propaganda da empresa.

Ao avaliar a qualidade de um serviço, o cliente não só leva em conta o que ele efetivamente recebeu, mas também a condição ambiental a que ele foi exposto. As avaliações dos serviços pelos clientes podem ser afetadas até certo ponto por suas interações pessoais com o ambiente físico da empresa, os funcionários e outros clientes. A sua experiência, por exemplo, ao comprar um corte de cabelo é uma combinação entre os seguintes fatores: sua impressão sobre o salão, o grau de precisão com que você consegue descrever para o cabeleireiro o que você quer, a capacidade de o cabeleireiro entender e fazer o que você pediu e aparência dos outros clientes e cabeleireiros no salão.

Como uma das características mais significativas em serviços é a simultaneidade entre produção e consumo, os funcionários de linha de frente têm um papel determinante para a qualidade da prestação de serviço, pois é durante o encontro do serviço que efetivamente a percepção do cliente é moldada. Logo, a linha de frente é responsável pela primeira impressão que o cliente tem da empresa.

Mas para obter sucesso, os funcionários de linha de frente precisam contar com o apoio da retaguarda. Quando o atendente de uma pizzaria, por exemplo, diz ao cliente que vai entregar uma pizza em domicílio em 30 minutos é preciso que a empresa esteja pronta para cumprir este prazo com cozinheiros a postos, ingredientes pré-prontos, cardápio atualizado, entregadores, e etc. Logo, se o atendente ou retaguarda falha, a satisfação do cliente com o

serviço está comprometida. De acordo com Hargreaves *et al.* (2001), é preciso haver uma integração das equipes onde a retaguarda deve apoiar a linha de frente na prestação de serviços e na resolução de problemas e a linha de frente não deve prometer coisas que a retaguarda não tenha condições de cumprir. Além do mais, ressalta Barbosa (2005), não adianta ter uma boa equipe de profissionais se os processos são lentos e atrapalham a empresa em termos de velocidade, flexibilidade, custo e qualidade, que são instrumento de vantagem competitiva. Sendo assim, os funcionários só terão maior oportunidade de colocar seu talento em prática quando os processos internos são eficientes.

Para que os funcionários estejam focados em atender bem os clientes é preciso que os mesmos sintam-se valorizados e satisfeitos com o próprio trabalho, tendo também autonomia necessária para executar suas atividades.

Para Grönroos (1984), qualidade em serviços é a diferença existente entre percepções e expectativas, que ao avaliá-la, o cliente faria comparações entre o desempenho do serviço prestado e suas expectativas. A qualidade em serviços é considerada, pois, como uma consequência de uma avaliação global e está vinculada a predisposições individuais.

De forma similar, as pesquisas de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), relatam que qualidade em serviços depende da percepção do cliente e sugerem cinco dimensões que os clientes utilizam-se para julgar a qualidade em serviços:

- **Confiabilidade:** é a capacidade de oferecer o serviço prometido com confiança e exatidão. Confiável seria o serviço entregue no prazo, sem alterações e sem falhas.
- **Responsabilidade:** é a disposição para ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando, por exemplo, pode gerar uma percepção negativa ou ainda se ocorrer uma falha e esta for corrigida imediatamente, com presteza e sem ocasionar prejuízos para o cliente, pode criar uma percepção positiva.
- **Segurança:** é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. Estão inclusas nessa dimensão, características como o interesse do funcionário em oferecer o melhor para o cliente.
- **Empatia:** é demonstrar interesse, atenção personalizada que a empresa dá a seus clientes. É tentar ao máximo ajudar o cliente na solução de seus problemas.
- **Tangibilidade:** é a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do pessoal e dos materiais para comunicação. A condição do ambiente é a evidência tangível que merece ser tratada com bastante atenção para serem exibidos.

Na figura 2.8 é apresentada como as expectativas do serviço são moldadas e como ele pode percebê-lo.

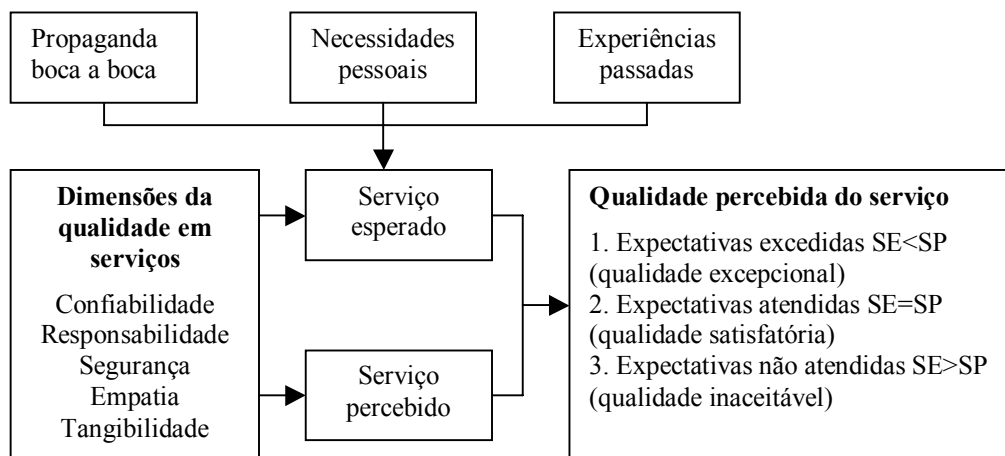


Figura 2.8: *Qualidade percebida do serviço*

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985, p. 48)

Os clientes ao avaliar a qualidade de um serviço usam essas dimensões para julgá-la, baseada na comparação que fazem entre suas expectativas e percepções. Sendo assim, o serviço será de qualidade, quando confirmadas as expectativas dos clientes em relação a sua percepção, o que corresponderá a sua satisfação.

A satisfação do cliente, segundo *et al.* (2003), é, portanto, de caráter subjetivo e nem sempre suas preferências estão claras, mas podem ser avaliadas a partir de critérios objetivos e mensuráveis, como horário de funcionamento, condições de pagamento e etc.

A lacuna ou diferença gerada entre o serviço esperado e o percebido é considerada como uma falha na qualidade do serviço. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985) identificaram que essas falhas poderiam advir de:

Falha 1: é a falha considerada de pesquisa de mercado que é a divergência entre as expectativas do consumidor e a percepção da mesma pela Administração.

Falha 2: é a falha considerada de projeto resultante da incapacidade da Administração, em formular níveis de qualidade para o serviço que correspondam às expectativas do consumidor e de torná-las em metas alcançáveis.

Falha 3: é a falha considerada de conformidade derivada de problemas operacionais do serviço, quando este não sai conforme o especificado.

Falha 4: é a falha considerada de comunicação gerada pela discrepância do serviço prestado, formada por anúncios exagerados ou falta de informação dos funcionários de frente.

Falha 5: é a diferença entre as expectativas e as percepções dos cliente, formada pelo tamanho das outras quatro falhas.

Na figura 2.9 é apresentada como essas falhas são formadas.

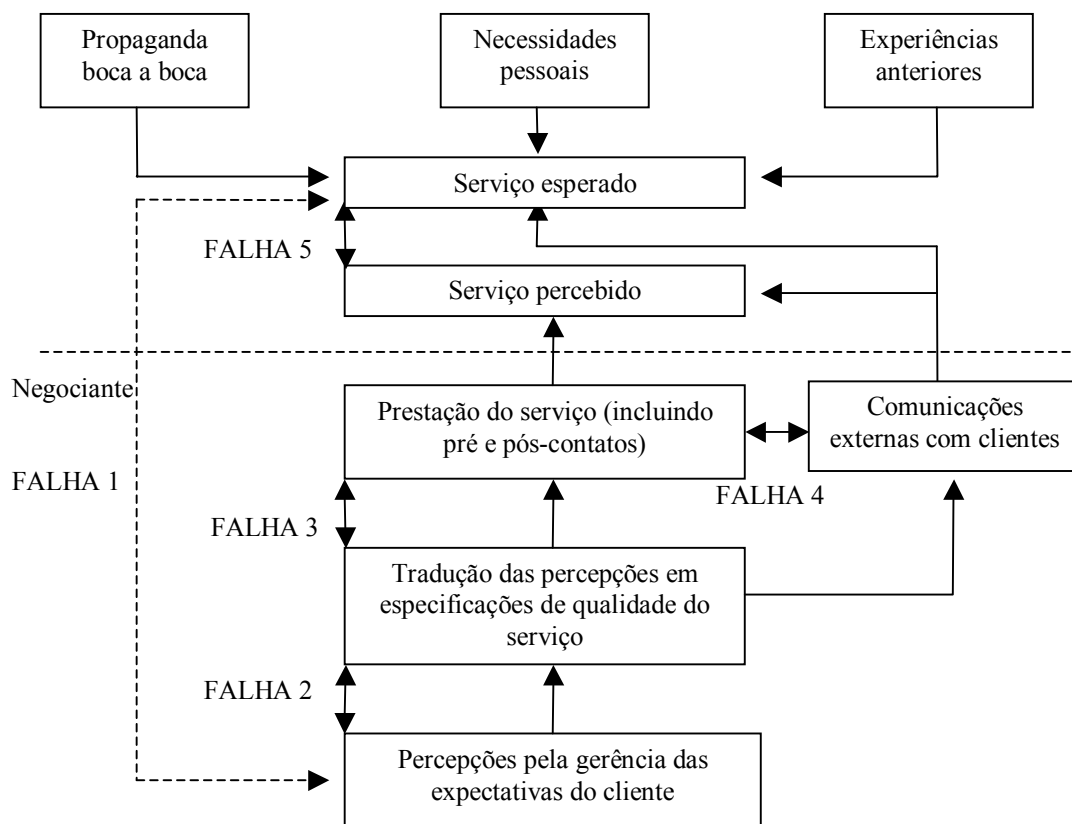


Figura 2.9: Modelo de falha na qualidade em serviços

Fonte: Adaptado de Zeithami, Parasuraman e Berry (1985, p. 44)

A satisfação do cliente depende da minimização das quatro falhas que estão associadas à prestação do serviço.

A falta de conformidade dos serviços, que tanto pode ocorrer antes ou durante o processo de prestação do serviço quanto a sua prevenção, levarão a custos conhecidos como custo da qualidade. O custo da qualidade é advindo dos custos com prevenção, detecção e de falha interna e externa.

2.2.2 Gestão da Qualidade

O entendimento do conceito de qualidade é essencial para a Gestão da Qualidade, porque reflete no processo de gestão. Paladini (2004) salienta que, considerar qualidade como apenas um atributo inerente ao produto ou serviço comprometerá a Gestão da Qualidade. Ela deve ser entendida, no entanto, como um conjunto de atributos ou

elementos, com diferentes níveis de importância, que tornará o produto/serviço mais adequado ao uso.

O conceito tradicional de Gestão da Qualidade envolve duas áreas básicas de atuação, uma no âmbito global e outra no âmbito operacional. No âmbito global, cabe à Gestão da Qualidade colaborar decisivamente no esforço da administração da empresa em definir as políticas da qualidade da organização; no âmbito operacional, cabe à Gestão da Qualidade desenvolver, implantar e avaliar programas da qualidade. Sendo assim, pode-se conceituar a Gestão da Qualidade, de forma muito sintética, como o processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade (Paladini, 2004).

A política da qualidade é definida pela alta administração, que reflete os objetivos e normas de funcionamento de toda organização, relativas à qualidade. Portanto, sua formulação deve levar em conta a missão e visão da organização e o estudo da situação estratégica da empresa no mercado e daí servir de diretriz para futuras ações gerenciais.

O modelo clássico de Gestão da Qualidade considera que sua atuação compreende três processos principais, a trilogia de Juran (1988): planejamento, controle e melhoria da qualidade.

- Planejamento da qualidade é o processo através do qual os gestores estabelecem objetivos da qualidade e os meios de alcançá-lo, devendo ter a participação das pessoas envolvidas que o vão implantar. Para tanto, é preciso identificar os consumidores; determinar as suas necessidades; criar as características de produto que satisfaçam essas necessidades; criar os processos capazes de satisfazer essas características e transferir a liderança desses processos para o nível operacional.
- Controle da qualidade é o processo regulador por meio do qual mede-se o desempenho real da qualidade, comparando-o com os objetivos da qualidade e agindo sobre a diferença. Para tanto, é preciso avaliar o nível de desempenho atual e compará-lo com os objetivos fixados e tomar medidas para reduzir a diferença entre o desempenho atual e o previsto.
- A melhoria da qualidade abrange melhorar a aptidão para o uso e reduzir o nível dos defeitos ou dos erros, aplicada tanto a clientes internos como externos. Para tanto, é preciso reconhecer as necessidades de melhoria; transformar as oportunidades de melhoria em uma tarefa de todos os trabalhadores; criar um conselho de qualidade, selecionar projetos de melhoria e as equipes de projeto e de facilitadores; promover a formação em qualidade; avaliar a progressão dos projetos; premiar as equipes

vencedoras; fazer publicidade dos seus resultados; rever os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias e incluir os objetivos de melhoria nos planos de negócio da empresa.

Segundo Paladini (2004), o modelo tradicional de Gestão da Qualidade enfrenta uma restrição relevante por considerar que a ação básica da Gestão da Qualidade é planejar, implantar e avaliar um programa da qualidade, desde que este esteja em processo que o julga adequado, extinguindo a função de Gestão da Qualidade. Por outro lado, pode-se pensar que o próprio programa é finito, acaba em determinado momento.

A evolução do conceito de Gestão da Qualidade começa a se caracterizar quando se estende o programa a todas as áreas e funções, que direta ou indiretamente estão envolvidos com o produto/serviço, definindo assim as características espaciais da Gestão da Qualidade. Está, portanto, caracterizada a idéia da qualidade total, que define um novo modelo de gestão, conhecido como *Total Quality Management* (TQM) ou Gestão da Qualidade Total. Paladini (2004) enfatiza que o termo total serve apenas para chamar a atenção para a nova forma de definir (e gerenciar) qualidade.

A Gestão da Qualidade Total é mais bem entendida como uma filosofia de como abordar a administração da qualidade. É um modo de agir e pensar sobre a produção, que se preocupa particularmente com o atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores; inclusão de todas as partes e pessoas da organização; exame de todos os custos relacionados com a qualidade; fazer as coisas certo da primeira vez; desenvolvimento de sistemas e procedimentos que apóiem a qualidade e melhoria; e desenvolvimento de um processo de melhoria contínua (Slack *et al.*, 2002).

A nova versão da norma ISO 9000 traz uma definição para Gestão da Qualidade que busca envolver as diferentes partes da organização e suas integrações na responsabilidade pela qualidade. A norma ISO 9000 (2000, p. 8) define Gestão da Qualidade como “um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade” e é parte da gestão da empresa como um todo.

2.2.3 A série de normas ISO 9000:2000

ISO é a sigla da *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Padronização), fundada em 1947 em Genebra (Suíça), onde atualmente mantém sua sede. ISO vem do grego *isos* que quer dizer igualdade. Igualdade aqui se refere à padronização e à qualidade. A ISO é uma organização não-governamental (ONG), não

pertencendo oficialmente a nenhum país, cuja missão é promover o desenvolvimento da normalização através de acordos técnicos globais publicados como normas internacionais. As normas produzidas pela ISO são emúmeradas de forma crescente e divididas em séries.

Cada país membro da ISO possui uma entidade nacional como sua representante (governamental ou privada) junto a seus Comitês. No Brasil, a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) foi um dos membros fundador da ISO e é hoje a única representante desta, sendo também, o órgão responsável pela distribuição da norma no país. A ABNT (2005) é uma sociedade privada, sem fins lucrativos, fundada em 1940, e que foi reconhecida pelo governo brasileiro como o foro nacional de normalização.

Em 1979, foi criado o Comitê Técnico 176 da ISO, internacionalmente conhecido como ISO TC 176, com a finalidade de gerar normas orientadoras das questões relativas à Gestão da Qualidade. Tais normas, identificadas como série ISO 9000, foram lançadas em âmbito internacional em 1987. No Brasil, o lançamento se deu em 1990, sob a denominação Série NBR ISO 9000 (Hargreaves *et al.*, 2001).

A série ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para Sistemas de Gestão da Qualidade.

As normas da série ISO 9000 não são de caráter imutável, devendo ser revisadas ao menos uma vez a cada cinco anos para assegurar sua evolução de acordo com as mudanças na empresa e as expectativas do mercado. No caso específico das normas da série ISO 9000, a última revisão ocorreu em 2000. O ponto mais relevante dessa revisão foi quanto ao direcionamento para a melhoria contínua, constituindo, portanto, uma abordagem mais alinhada à metodologia voltada para a obtenção de resultados nas organizações.

De acordo com Abreu (2002), as principais vantagens da série de normas ISO 9000: 2000 são:

- Maior ênfase na melhoria contínua e monitoramento da satisfação do cliente;
- Linguagem mais clara, de fácil compreensão e utilização pelo usuário;
- Maior integração entre a norma contratual e a orientativa;
- Melhor adequação a todos os tipos de organização, independente do campo de atuação e tamanho;
- Melhor adequação ao setor de serviços;
- Melhor adequação a setores específicos, como de telecomunicações, médico e automotivo;

- Maior compatibilidade com outros sistemas de gerenciamento, como as normas da série ISO 14000.

As normas da série ISO 9000:2000 foram criadas para servir de apoio às organizações, na implementação e operação eficaz de seus Sistemas de Gestão da Qualidade, de modo a aumentar a confiança e a satisfação das partes interessadas nos produtos e serviços oferecidos pelas organizações que atendem aos requisitos da norma. Algumas organizações também podem utilizá-las somente como base conceitual à adoção das melhores práticas relacionadas à melhoria da qualidade. As normas da série ISO 9000 fornecem requisitos para Sistemas de Gestão da Qualidade e diretrizes para melhoria do desempenho.

Por ser de caráter genérico, as normas da série ISO 9000 podem ser aplicadas a qualquer tipo de organização, grande ou pequena, seja qual for o produto, inclusive quando ela é na verdade um serviço, em qualquer setor de atividade, e seja qual for seu meio de negócio, podendo ser uma administração pública ou um departamento do governo (Mello *et al.*, 2002). Logo, as normas da série ISO 9000 aplicam-se a produtos, materiais, serviços ou a um processo em particular.

A série de normas ISO 9000, na versão 2000, consiste em quatro normas básicas:

- ISO 9000: descreve os fundamentos de Sistema de Gestão da Qualidade, fornecendo as definições e os termos utilizados nesses sistemas;
- ISO 9001: especifica os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade. A organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e aumente a satisfação deste;
- ISO 9004: fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização, a satisfação dos clientes e das partes interessadas.
- ISO 19011: fornece as diretrizes para auditorias de Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiental.

As atuais normais ISO 9001 e ISO 9004 foram desenvolvidas como um par coerente de normas para Sistema de Gestão da Qualidade, as quais foram projetadas para se complementarem mutuamente, mas também podem ser usadas independentemente. Entretanto, a primeira está focada na eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade em atender, aos requisitos dos clientes e a segunda é recomendada como uma orientação para a organização que deseja ir além dos requisitos estabelecidos na ISO 9001, para considerar

tanto a eficácia como a eficiência de um Sistema de Gestão da Qualidade e, por consequência, o potencial para a melhoria do desempenho de uma organização. A norma ISO 9004 é aplicável aos processos de uma organização e, conseqüentemente, os princípios de Gestão da Qualidade, nos quais ela está baseada podendo ser desdobrados por toda a organização.

A norma ISO 9000 (2000) relata que para fazer funcionar a lógica da qualidade dentro de uma organização, qualquer que seja sua natureza, porte ou objeto, é preciso fundamentar sua gestão em alguns princípios. No entanto, oito princípios de Gestão da Qualidade foram desenvolvidos para que a Alta Direção os utilizasse para conduzir a organização à melhoria de desempenho. Esses princípios estão detalhados na norma ISO 9004:2000 e apresentados na tabela 2.4.

Tabela 2.4: Princípio de Gestão da Qualidade

Princípio	Descrição
Foco no cliente	Organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.
Liderança	Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
Envolvimento de pessoas	Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
Abordagem de processo	Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
Abordagem sistêmica para a gestão	Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de esta atingir os seus objetivos.
Melhoria contínua	Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
Abordagem factual para tomada de decisão	Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores	Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor.

Fonte: Norma ISO 9004 (2000)

Os princípios gerenciais da qualidade servem de base para todas as outras normas da série 9000 e para formulação da política da qualidade. A política da qualidade e os objetivos da qualidade, definidos pela alta administração, são estabelecidos para proporcionar um foco de direção e auxílio na aplicação dos seus recursos da organização, de modo a alcançar os resultados desejados. Os objetivos da qualidade precisam ser consistentes com a política da qualidade e comprometidos com a melhoria, devendo seus resultados serem medidos. O

cumprimento desses objetivos pode ter um impacto positivo na qualidade do produto, na eficácia operacional e no desempenho financeiro, além de satisfazer e transmitir confiança às partes interessadas.

2.2.4 Sistema de Gestão da Qualidade

Um sistema de gestão refere-se a tudo que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades. Em pequenas organizações, provavelmente não existe um sistema, existe apenas uma forma de fazer as coisas, não documentado, mas na cabeça dos proprietários ou dos funcionários. Quanto maior é a organização e quanto mais pessoas estão envolvidas, maior é a possibilidade de existirem alguns procedimentos, instruções, formulários ou registros documentados.

Segundo Hargreaves *et al.* (2001), para garantir qualidade, as empresas precisam atender às exigências e especificações relativas à forma de produzir bens e serviços. A essa forma de produzir, que atende a requisitos de garantia da qualidade, chama-se de Sistema de Gestão da Qualidade.

Um Sistema de Gestão da Qualidade ajuda a empresa a ser capaz de fornecer produto e/ou serviço que atenda às necessidades e expectativas de seus clientes. Essas necessidades e expectativas são expressas em especificações de produtos/serviços, designadas como requisitos do cliente. Como essas necessidades e expectativas dos clientes mudam e, também por pressões competitivas e avanço da tecnologia, as organizações são induzidas a melhorar continuamente sua oferta e processo. Um Sistema de Gestão da Qualidade, portanto, incentiva as organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e a manter estes processos sob controle.

O Sistema de Gestão da Qualidade representa parte do sistema de gestão da organização, devendo ser documentado, cujo enfoque é alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriados. Logo, ele pode ser aplicado a todos os setores de negócio e a todos os tamanhos de organização.

Segundo Costa e Turrioni (2004), implementar um Sistema de Gestão da Qualidade permite às organizações estarem mais estruturadas e a introduzirem métodos mais eficientes de trabalho para a melhoria da qualidade, atingindo não somente os membros da organização, mas toda a sociedade à qual ela está inserida.

Uma das formas mais usadas para auxiliar as organizações quanto à implementação eficaz de um Sistema de Gestão da Qualidade é através das normas da série ISO 9000:2000, que fornecem à organização um modelo a seguir para preparar e operar seu Sistema de Gestão da Qualidade, que incorpora características fundamentais às práticas organizacionais. Contudo, as normas não estabelecem regras rígidas, apenas define o que deve ser controlado, a partir de requisitos que devem ser atendidos. De acordo com a norma ISO 9000 (2000), para desenvolver e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade é necessário seguir os seguintes passos básicos:

- Determinar as necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas;
- Estabelecer a política da qualidade e os objetivos da qualidade da organização;
- Determinar os processos e responsabilidades necessárias para atingir os objetivos da qualidade;
- Determinar e fornecer os recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- Estabelecer os métodos para medir a eficácia e eficiência de cada processo;
- Aplicar essas medidas para determinar a eficácia e eficiência de cada processo;
- Determinar os meios para prevenir não-conformidades e eliminar suas causas;
- Estabelecer e aplicar um processo de melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

Seguir esses passos permite à organização, então, gerar confiança na capacidade de seus processos e na qualidade de seus produtos, além de possibilitar a melhoria contínua. Isto, portanto, pode conduzir ao aumento da satisfação dos clientes e de outras partes interessadas e, também, ao sucesso da organização.

O escopo do Sistema de Gestão da Qualidade deve ser baseado na natureza do produto e na realização dos processos da organização, nos resultados da organização, nos resultados das análises de riscos, nas considerações comerciais e nos requisitos contratuais e regulamentares. No entanto, o projeto e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade variam de organização para organização, sendo influenciados por diferentes necessidades, objetivos específicos, produtos oferecidos, processos empregados e tamanho e estrutura da organização.

Os processos (atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto e/ou medição) que forem adquiridos fora da organização, dependendo da natureza e do risco envolvido, também devem fazer parte do Sistema de Gestão da Qualidade. Isso permite mostrar que a organização é capaz também, de exercer controle suficiente sobre esses para

assegurar que tais processos são realizados de acordo com os requisitos relevantes da norma ISO 9001:2000.

Os Sistemas de Gestão da Qualidade para serem reconhecidos devem ser avaliados pelos clientes ou por organizações certificadoras de terceira parte, devidamente credenciadas, de acordo com um sistema de certificação com base em um padrão normativo pré-estabelecido.

Atualmente, a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001:2000 tem sido a mais cobiçada pelas organizações, mostrando-se uma tendência crescente, conforme apresentado na figura 2.10, a partir do ano de 2000.

Evolução de certificados ISO 9000 emitidos no Brasil

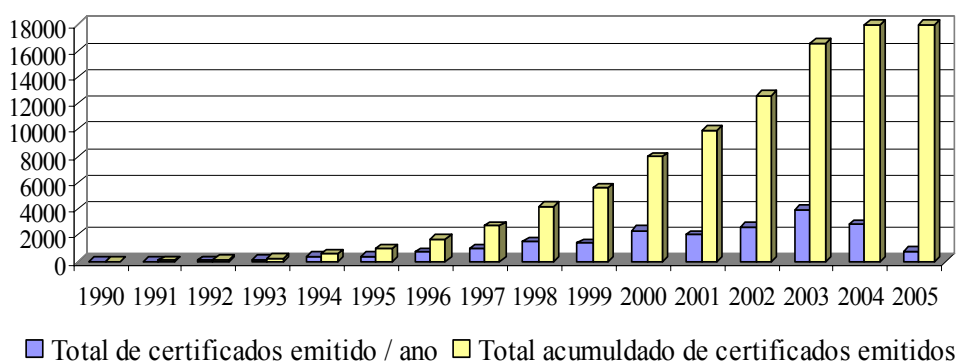


Figura 2.10: Histórico dos certificados na série ISO 9000 no Brasil

Fonte: ABNT CB-25, 2005

A certificação não é concedida pela ISO, mas sim por entidade de terceira parte devidamente credenciada. No Brasil, o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) é o órgão de acreditação, responsável pelo credenciamento dos organismos certificadoras no país, na área de Sistema de Gestão da Qualidade. Os Organismos de Certificação Credenciados – OCCs, cerca de 35 no Brasil (INMETRO, 2005), são empresas contratadas por outras para avaliar seus Sistemas de Gestão da Qualidade com relação aos requisitos da norma ISO 9001:2000 e a emitirem os certificados de conformidade.

A certificação das empresas conforme uma norma padronizada nacional ou internacional para a qualidade, é uma demonstração interna e externa, do comprometimento da empresa com questões relacionadas à qualidade. A certificação pela norma ISO 9001:2000 pode trazer alguns benefícios para as organizações como aumento na satisfação e lealdade dos clientes, redução dos custos operacionais, competitividade e lucratividade, melhoria na

transferência de *know how* e melhora no estado de espírito e motivação dos funcionários. Entretanto, o fato de uma organização ser certificada com base na norma ISO 9001:2000 não quer dizer que ela seja perfeita, sem falhas nem problemas, mas que mantém um grau de controle sob seus principais processos, gerencia melhor seus recursos e oportuniza a satisfação de seus clientes, pois está totalmente voltada para esses propósitos. Além do mais, segundo Miguel (2001), um Sistema Gestão da Qualidade estruturado com base na norma ISO 9001:2000 é uma etapa essencial na introdução da Gestão da Qualidade total.

2.2.4.1 A ISO 9001:2000

A ISO 9001:2000 estabelece, claramente, os requisitos de Sistema de Gestão da Qualidade para uma organização demonstrar sua capacidade de atingir os requisitos dos clientes e aumentar a satisfação destes, sendo a única norma de requisitos e para certificação da série 9000:2000.

Segundo Stevenson e Barnes (2001), algumas razões que têm feito as organizações buscarem a certificação na norma ISO 9001:2000 é para ganhar uma fatia maior na participação no mercado, por exigência dos clientes e/ou por aumentar a eficiência de seus processos internos. Além disso, a adoção dessa norma permite reduzir os custos de operação e ter uma vantagem competitiva maior pela alta qualidade.

De acordo com Mendes *et al.* (2003), o bom desempenho de um Sistema de Gestão da Qualidade, para algumas organizações, vai depender também do desempenho eficiente dos demais sistemas de gestão da empresa, os quais se encontram integrados, como por exemplo, de Saúde e Segurança do Trabalhador, que buscam garantir um ambiente seguro e sadio aos funcionários da empresa. A respeito disso, a norma ISO 9001:2000 foi desenvolvida de modo a possibilitar o alinhamento ou a integração do Sistema de Gestão da Qualidade com os requisitos de outros sistemas de gestão relacionados, embora não esteja incluso nesta norma, requisitos específicos para outros sistemas de gestão.

A norma ISO 9001:2000 incentiva a organização a adotar a abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade, com a finalidade de atender aos requisitos dos clientes e aumentar sua satisfação.

De acordo com o princípio dessa abordagem, um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo, Valls (2004). A norma ISO 9000 (2000) define processo como qualquer atividade

ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar “entradas” em “saídas”. As saídas de um processo frequentemente constituem a entrada para o seguinte.

A norma ISO 9001 (2000) informa que a identificação sistemática e a gestão dos processos empregados na organização e, particularmente, as interações entre tais processos, são conhecidas como “abordagem de processos”.

A gestão do processo é uma metodologia para a contínua avaliação, análise e melhoria de desempenho dos processos chaves da unidade de negócios, ou seja, os que mais impactam na satisfação das partes interessadas (Mello *et al.*, 2002), trazendo melhoria de resultados e satisfação das partes interessadas, em função da melhoria do desempenho de suas atividades e tarefas críticas (cruciais ao processo), e redução de custos pela simplificação dos processos e pela diminuição da necessidade de retrabalho.

A vantagem de se utilizar à abordagem de processo está no controle contínuo que ela permite, por meio da utilização de indicadores de desempenho adequados para medir o processo do Sistema de Gestão da Qualidade e das características do produto. Logo, o processo de medição permite identificar as capacidades do sistema e os níveis de desempenho atingido pelos diversos processos. A avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade determina o atendimento dos requisitos dos clientes.

Pelo lado operacional, Lovelock (2001) define processo como um método particular de operação ou uma série desta, onde envolve múltiplos passos que muitas vezes precisam acontecer em uma seqüência definida. Em serviços, por exemplo, os processos podem envolver procedimentos relativamente simples possuindo alguns passos, como abastecer o tanque de um carro, ou atividades altamente complexas, como transportar passageiros em um vôo internacional. Os processos, no entanto, possuem características comuns, que variam significativamente em seu modo de operação, dependendo de sua evolução, da interação com outros processos e a natureza específica dos resultados produzidos.

Quando aplicada a um Sistema de Gestão da Qualidade, a abordagem de processo enfatiza a importância de:

- Entendimento e atendimento dos requisitos;
- Necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- Obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo;
- Melhoria contínua de processos baseados em medições objetivas.

Na figura 2.11 é representado o modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado no processo, descrito na norma ISO 9000:2000.

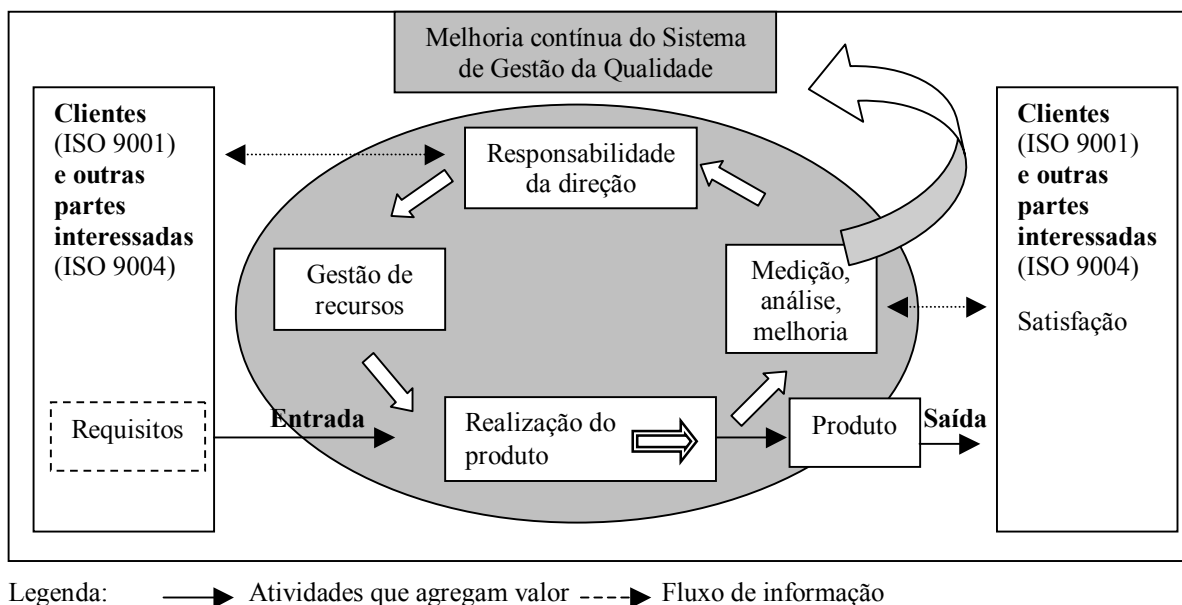


Figura 2.11: Modelo de um processo baseado no Sistema de Gestão da Qualidade

Fonte: Adaptado da Norma NBR ISO 9000 (2000, p. 4)

Conforme observa-se na figura 2.11, os clientes e outras partes interessadas (proprietários, acionistas, funcionários, fornecedores, sociedade) desempenham um papel importante em fornecer entradas para a organização. O monitoramento da satisfação das partes interessadas exige a avaliação de informações à percepção dessas partes, bem como em que graus suas necessidades e expectativas foram atendidas. Logo, não basta apenas medir, mas melhorar os processos continuamente.

O modelo apresentado na figura 2.11 tem como base o ciclo PDCA que significa “Plan”, “Do”, “Check” e “Act”, e dentro do contexto de um sistema da qualidade, segundo Mello *et al.* (2002), é um ciclo dinâmico que pode ser desdobrado dentro de cada processo da organização e para o sistema de processos em sua totalidade.

A norma descreve resumidamente o modelo PDCA como:

Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização.

Do (fazer): implementar os processos.

Check (checar): monitorar e medir os processos e produtos em relação à política, os objetivos e os requisitos para o produto e relatar os resultados.

Act (agir): tomar ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

Na versão 2000, a mudança mais visível na norma ISO 9001 foi quanto à reorganização das seções, que possui uma lógica diferente da versão anterior. A norma ISO 9001:2000 foi reorganizada em cinco seções de requisitos que refletem o ciclo PDCA. As seções são:

- Sistema de Gestão da Qualidade: a organização deve possuir uma política e objetivos documentados da qualidade, documentar seus processos de qualidade, medir o desempenho e adotar ações de melhoria contínua;
- Responsabilidade da administração: a alta administração deve demonstrar seu compromisso com a melhoria da qualidade, desenvolvendo os objetivos e disponibilizando os recursos necessários;
- Gestão de recursos: fornecer o pessoal, treinamento e estrutura necessários para implantar o sistema de qualidade e para o alcance dos objetivos da qualidade;
- Realização do produto: desenvolver os processos necessários para identificar os requisitos dos clientes, projetar e desenvolver produtos que atendam estes requisitos, gerenciar fornecedores e produzir e entregar produtos que atendam aos requisitos do cliente.
- Medição, análise e melhoria: planejar e monitorar o cumprimento dos requisitos e a satisfação do cliente, adotando ações que eliminem as causas de não conformidades e prevenir recorrência.

Correlacionando o ciclo PDCA com a estrutura da norma ISO 9001:2000, pode-se dizer que o requisito gestão de recursos é o “P-plan” do ciclo PDCA, referente ao planejamento quanto à provisão de recursos, recursos humanos, infra-estrutura e ambiente de trabalho necessários para a realização do produto ou serviço, evidenciando os requisitos das partes interessadas. O “D-do” refere-se à realização do produto ou serviço, ou seja, como são realizadas as atividades de projeto e desenvolvimento, planejamento do processo, operações de produção e serviços, controle dos dispositivos de medição e processos relacionados ao cliente. O “C-check” refere-se ao requisito medição, análise e melhoria, responsável pelo planejamento das verificações para medição e monitoramento do desempenho e qualidade do produto ou serviço, controle das não conformidades, análise de dados e melhoria contínua. O “A-action” trata-se do resultado da análise crítica da alta administração sobre o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade. A alta administração deve agir corretivamente com base nas oportunidades de melhorias identificadas nas medições, para aprimorar continuamente o

Sistema de Gestão da Qualidade. As ações para melhorias devem estimular o replanejamento da gestão de recursos necessários para a realização do produto ou serviço.

Na figura 2.12 é apresentado como essas seções estão relacionadas ao ciclo PDCA e ao modelo da figura 2.11.

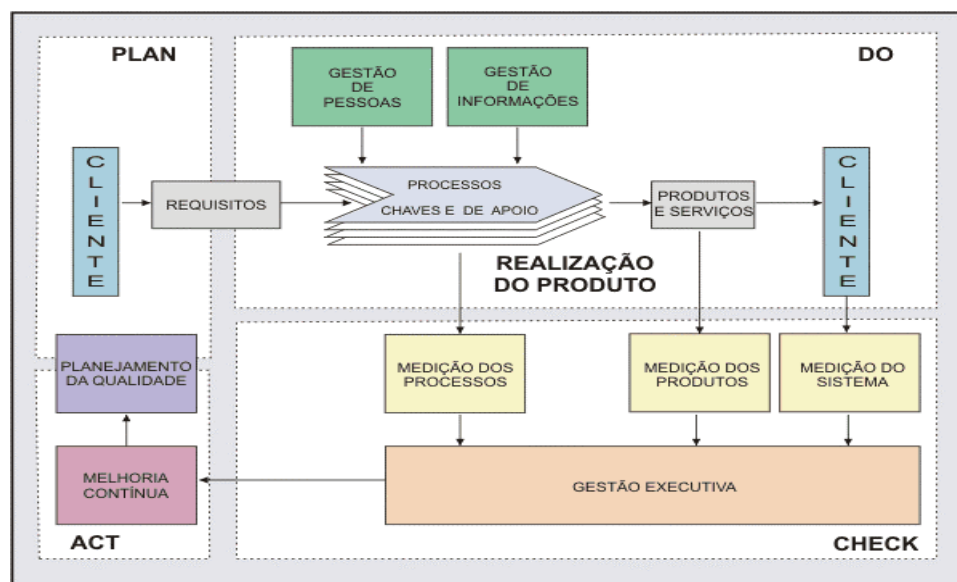


Figura 2.12: O ciclo PDCA e o Sistema de Gestão da Qualidade baseado no processo

Fonte: Serviços on line (2005)

De acordo com De Cicco (2005), os maiores desafios para as empresas se adequarem à norma ISO 9001:2000 é o estabelecimento e a implementação de medições; a incorporação da abordagem de processos à gestão dos negócios; a mudança do enfoque e do pensamento baseado unicamente em conformidades; e o envolvimento efetivo dos membros da Alta Direção nas questões relacionadas ao Sistema de Gestão da Qualidade.

2.2.4.2 A ISO 9001:2000 em serviços

Devido ao aumento da competição global, a qualidade passou a ser fator essencial para que as empresas sobrevivam na atualidade. Este fato também vem se estendendo às empresas de serviços que ultimamente têm sentido os impactos da competição global com a chegada de grandes redes de empresas e franquias, presenciadas aceleradamente no Brasil.

Segundo Barbêdo e Turrioni (2003), a globalização da economia e a crescente competitividade no mercado fazem com que a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade não seja mais considerada um diferencial estratégico, mas tornar-se, a cada dia, um pré-requisito necessário para as empresas, no sentido de desenvolver com eficiência e eficácia produtos e serviços que melhor atendam seus clientes. Até mesmo para as empresas que

sofrem pouca competição, como no caso de uma biblioteca, a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade reflete o comprometimento com a melhoria de processos internos e o atendimento aos usuários.

No Brasil, grande parte das empresas brasileiras é de prestação de serviços e boa parte dessas, tem buscado implantar um Sistema de Gestão da Qualidade não somente com a finalidade de manter controle sobre seus processos internos, mas porque também visam uma participação de mercado maior, propondo-se a oferecer um serviço de qualidade assegurada através da satisfação do cliente.

A estruturação dos Sistemas de Gestão da Qualidade baseada na norma ISO 9001:2000 tem sido a mais cobiçada pelas organizações brasileiras na atualidade e como pode ser observado na figura 2.10 há uma tendência crescente de certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade das organizações nesta norma. Essa posição de destaque, segundo Costa e Turrioni (2004), na preferência dos empresários brasileiros é porque sua adoção proporciona a redução de desperdício, aumenta a produtividade e eficiência, melhora a satisfação dos clientes e também o nível de organização interna da empresa. Além disso, por que há uma tendência das empresas em ter seus sistemas reconhecidos nesta norma e para não ficar atrás da concorrência, também buscam a certificação para se manterem competitivas. Já para outras empresas, ter a certificação por esta norma tem o objetivo principal de ser utilizada como ferramenta de marketing.

Ao contrário da versão anterior, a norma ISO 9001:2000 foi revista com um dos propósitos de se tornar mais adequada às empresas de serviço e independente do tamanho da empresa. Mas apesar de ser de caráter genérico, pode-se identificar que nem todos os requisitos dessa norma são aplicáveis às operações de serviços, assim como há situações diferentes para cada caso, quanto à implementação da norma, e isso é devido às organizações de serviços possuírem características específicas em sua prestação.

Conforme já relatado neste Capítulo, há algumas características que diferem serviços de produtos manufaturados como intangibilidade, simultaneidade, variabilidade, percibibilidade, envolvimento de clientes e funcionários durante o processo, tempo de execução curto, qualidade avaliada subjetivamente, entre outras. Entretanto, há algumas organizações de serviços que diferem em seu modo de criação e entrega, e conseqüentemente variam essas características, chegando algumas a terem suas operações semelhantes às operações de manufatura.

As características específicas de prestação de serviço estão relacionadas ao grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos, ao destinatário direto dos processos, o lugar e

tempo de entrega, grau de personalização ou padronização dos processos, a natureza da relação com o cliente, ao grau de variação da demanda, ao envolvimento de equipamentos, instalações e pessoal nos processos principais, entre outras, que levam a diferentes processos de criação e entrega dos serviços aos clientes.

A classificação dos serviços, segundo algumas dessas características, pode facilitar ou não a adequação dos requisitos contidos na norma ISO 9001:2000, ou seja, alguns requisitos são mais fáceis de serem atendidos e outros não dependendo das características específicas de cada prestação de serviço, podendo até mesmo alguns desses requisitos não serem aplicáveis.

A norma ISO 9001:2000 destaca que devido à natureza da organização e da realização de seus processos e produtos, pode haver alguns requisitos que não sejam aplicáveis, como os contidos na seção 7 (realização do produto), contanto que não afete a capacidade da organização em atingir os requisitos dos clientes, ficando passível de exclusão do sistema de gestão e registrado no manual da qualidade ou documento público disponível e também registrados no certificado, a fim de garantir que os clientes não sejam induzidos a erros. Logo, as outras quatro seções (4, 5, 6 e 8) de requisitos devem ser atendidas.

Na tabela 2.5 são apresentados os requisitos contidos na seção 7 da norma ISO 9001:2000, destacando aqueles que nem sempre podem ser aplicados a serviços.

Tabela 2.5: Norma ISO 9001: Seção 7 - Realização do produto

Seção 7: Realização do produto	7.1 Planejamento da realização do produto		A
	7.2 Processos relacionados a clientes	7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto	A
		7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto	NSA
		7.2.3 Comunicação com o cliente	A
	7.3 Projeto de desenvolvimento	7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento	NSA
		7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento	NSA
		7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento	NSA
		7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento	NSA
		7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento	NSA
		7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento	NSA
		7.3.7 Controle de alterações de projetos e desenvolvimento	NSA
	7.4 Aquisição	7.4.1 Processo de aquisição	A
		7.4.2 Informações de aquisição	A
		7.4.3 Verificação do produto adquirido	NSA
	7.5 Produção e prestação de serviço	7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço	NSA
		7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento	NSA
		7.5.3 Identificação e rastreabilidade	NSA
7.5.4 Propriedade do cliente		NSA	
7.5.5 Preservação do produto		NSA	
7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento		NSA	

Legenda: A – aplicável a todas as empresas NSA – Nem sempre aplicável a todas as empresas

Fonte: Adaptado da norma NBR ISO 9000 (2000)

No caso do requisito 7.2.2, há situações em que é difícil diagnosticar realmente o que o cliente quer ou sente, como em um atendimento médico. Já em outras situações, como no caso de um restaurante é possível fazer uma checagem antes daquilo que o cliente solicitou com aquilo que lhe está sendo servido, a partir de um pedido por cardápio, por exemplo.

Já para o requisito 7.3, tem-se que a maioria das organizações de serviços não desenvolve suas ofertas, trabalham em cima de idéias, conceitos ou processos já prontos. Mas, há outras organizações que preferem desenvolver um projeto mais detalhado como o projeto de um novo curso em uma universidade, que pode envolver a maioria dos subitens inclusos nesse requisito.

O requisito 7.4.3 é adequado tanto para aquelas organizações de serviços que envolvem bens físicos em sua oferta, como para aquelas que utilizam materiais ou equipamentos que serão utilizados na prestação do serviço, mesmo que seja uma inspeção visual ou discreta (liga ou não liga) utilizados, por exemplo, em um atendimento odontológico. Já em outras ofertas, não haverá condições de ser aplicado este requisito por não ter elementos para tais, como em um serviço jurídico.

No caso do requisito 7.5.1, nem sempre é possível fornecer um serviço que tenha condições de ser controlado, ou seja, medido e comparado com aquilo que foi especificado, pois algumas ofertas têm aspectos personalizados, enquanto que outras possuem aspectos padrões, ficando para este último a maior aderência deste requisito.

Para o requisito 7.5.2, observa-se que a maior parte dos serviços não pode ser validado antes de ser entregue aos clientes. Em uma cirurgia plástica, por exemplo, os efeitos que são apresentados em uma pessoa poderão não ser os mesmos em outras, não servindo de parâmetros para validação. Já para outras organizações, como em um restaurante, um prato pode ser validado antes de ser incluso no cardápio.

O requisito 7.5.3 pode-se dizer de aplicação limitada, principalmente quando se refere a serviços relativamente intangíveis, onde não há possibilidade de etiquetagem ou outro dispositivo de acompanhamento. Já para outras organizações de serviços, como de transporte de carga, é possível fazer o acompanhamento de uma encomenda até a entrega ao cliente através de um protocolo e de um sistema eletrônico de dados integrado a várias estações.

Para o requisito 7.5.4, há situações em que a prestação é dada sem a utilização de nenhum bem ou posse do cliente. Já em outros casos, como de laboratórios de análises

clínicas, que envolvem posses do cliente, estes devem ser cuidadosamente identificados, conservados e protegidos.

O requisito 7.5.5 é adequado àquelas organizações de serviços que envolvem objetos de clientes ou bens físicos na prestação, como é o caso de lavanderias que devem corretamente identificar, manusear, embalar, preservar e entregar os produtos que processa. Já em outros casos, como de um serviço de terapia, é pouco provável que haja algo para ser preservado conforme especificado nesse requisito.

O requisito 7.6 também se pode dizer de aplicação difícil, quando tratado do ponto de vista da produção, mas há quem diga que um questionário de avaliação de satisfação do consumidor, é um instrumento de medição, buscando-se uma maneira coerente de executá-lo. Avaliações psicológicas e de treinamento utilizados em algumas organizações também podem ser considerados como instrumentos de medição, assim como balanças e outros medidores, como voltímetros, devendo seguir o que especifica este requisito.

Em algumas organizações de serviços existem elementos que se enquadram em um desses requisitos contidos na seção 7 da norma, mas são passíveis de ficarem fora do Sistema de Gestão da Qualidade por seu envolvimento na produção do serviço não correr o risco de afetar a qualidade final do serviço oferecido ao consumidor. Logo, cada implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em conformidade com a norma ISO 9001:2000, exige uma cuidadosa investigação para decidir quais requisitos são aplicáveis ou não a determinadas organizações.

Segundo dados do INMETRO (2005), das 7.282 (sete mil, duzentas e oitenta e duas) empresas com certificados válidos na norma ISO 9001:2000 com marca de credenciamento pelo INMETRO, 36% são de empresas prestadoras de serviços, com destaque para as atividades de transporte, armazenagem, comunicação, tecnologia da informação, comércio e varejo e intermediação bancária.

Um estudo feito por Prancic e Turrioni (2002), a partir de um modelo embasado nos requisitos básicos da norma ISO 9001:2000, constatou que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado nesta norma, é factível de ser realizada em qualquer tipo de empresa, se a alta administração prover os recursos necessários, as pessoas forem adequadamente conscientizadas, que a disponibilidade de tempo seja respeitada e todos da organização tenham o propósito comum da implementação. Porém, haverá um nível de adequação maior a uma do que a outras empresas.

Um outro estudo feito por Correia (2000) propôs dois modelos para implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001:2000. O primeiro modelo buscou analisar o grau de dificuldade de implementação dos itens da norma em função do tipo de empresa. A classificação dos tipos de empresas, dividida em cinco, foi feita baseada nos três modelos básicos definidos pelos ambientes onde a qualidade é produzida, criados por Paladini (1997). São eles: *in-line*, *off-line* e *on-line*. No caso das empresas de serviços, Correia (2000) dividiu em dois tipos referenciados aos ambientes *off-line* (formado pelas pessoas e atividades que apóiam a produção) e *on-line* (ênfatisa o conceito de qualidade percebido pelo cliente). O segundo modelo consistiu em avaliar quantitativamente o quanto os itens da norma foram implementados na empresa, ou seja, quais os requisitos da norma que podem ser mais bem aplicados, ou não, dependendo do tipo de empresa. Esse estudo ajudou a constatar que a empresa, dependendo do seu tipo, terá um nível maior ou menor de adequação de seus Sistemas de Gestão da Qualidade, baseados na norma ISO 9001:2000. Esse modelo também pode auxiliar as empresas a observar pontos prioritários para aquelas que querem ter seus Sistemas de Gestão da Qualidade certificados na norma ISO 9001:2000.

Estes estudos, portanto, propuseram-se a analisar se as implementações da norma ISO 9001:2000 aos diferentes tipos de empresas é factível, observando com minúcias os ajustes e dificuldades de seguir os requisitos desta norma. No entanto, o desempenho alcançado pelas organizações e seus impactos não foram estudados, ficando estes como proposta deste trabalho, através do desenvolvimento um modelo que auxilie as empresas de serviços certificadas pela norma ISO 9001:2000 a medir e avaliar o seu desempenho, conforme exigência desta norma.

2.3 Conclusões sobre a fundamentação teórica

Conforme pôde ser demonstrado, o setor de serviço possui uma ampla variedade de operações e por isso torna-se difícil definir o que vem a ser serviços e como eles são criados e entregues aos clientes. Contudo, neste trabalho o conceito assumido foi o proposto por Grönroos (2003) que conceitua serviço como uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, ocorrem nas interações entre os consumidores e os empregados de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.

Existem várias formas de classificar as operações de serviços, dentre as quais Lovelock (2001) seleciona nove propostas, que acredita serem as maneiras mais significativas para agrupar ou classificar os serviços, como grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos e destinatário direto do processo de serviço. Essa classificação feita por Lovelock (2001) é importante, pois ajuda a entender melhor como os processos em serviços podem ser criados e entregues aos clientes, ou seja, o que realmente faz a operação de serviço, que tipos de processos estão inseridos na oferta principal do serviço e onde os clientes estão inseridos na oferta.

Dessas propostas, podem-se selecionar duas, das quais Schmenner (1999) propõe-se a demonstrar que elas influenciam diferentemente a forma de como os processos em serviços são operacionalizados, que poderão incorrer em problemas, decisões e resultados também diferentes. Essas variáveis estão relacionadas ao grau de interação e customização e o grau de intensidade de mão-de-obra, uma no eixo vertical e outra no eixo horizontal, divididas em graus altos e baixos, formando um quadrante, que resulta na divisão de quatro processos em serviços. O autor afirma que, à medida que se passa a graus mais altos dessa matriz, maior é o grau de incerteza sobre o processo, trazendo desafios diferentes e similares de gerenciamento.

Dependendo, então, do maior ou menor grau de contato e extensão de tempo que o cliente tem com o processo, este poderá ou não intervir e alterar o processo estabelecido, tornando-o mais variável e custoso, resultado também do grau de padronização ou personalização da oferta. Estes fatores influenciam na avaliação da qualidade do serviço oferecido ao cliente, que segundo Carlzon (1990) é durante o encontro do serviço que o cliente tem a oportunidade de criar a imagem da empresa e dimensionar a qualidade dos serviços prestados.

Para minimizar os níveis de incertezas do processo e torná-los mais previsíveis e controláveis, bem como mais confiáveis e direcionados ao atendimento e satisfação das necessidades dos clientes e outras partes interessadas, uma grande parcela das empresas de serviços passaram a investir em ações voltadas para a qualidade a fim de melhor controlar seus processos e gerenciar melhor seus recursos, ajudando, assim, a melhorar seus níveis de eficiência e produtividade.

O termo qualidade que norteará este trabalho é o proposto pela norma ISO 9000:2000, onde defini qualidade como o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz às necessidades ou expectativas dos clientes, que pode ser expressa de forma implícita ou de forma obrigatória. Já o termo qualidade em serviço que norteará este trabalho é o proposto por

Grönroos (1984), onde a considera com a diferença existente entre percepções e expectativas, que ao avaliá-la, o cliente faz uma comparação entre o desempenho do serviço prestado e suas expectativas.

Uma das ações para a qualidade mais empregada tem sido a implementação e manutenção de Sistemas de Gestão da Qualidade, baseada principalmente na norma ISO 9001:2000, a fim de auxiliar as empresas a manter um grau de controle sobre seus principais processos, gerenciar melhor seus recursos, oportunizando a satisfação dos clientes. Como resultado desses esforços a organização pode obter redução dos custos operacionais, melhoria na transferência de conhecimento, melhora no estado de espírito dos funcionários, aumento da competitividade e lucratividade, este último sendo obtido pelo aumento na participação de mercado pela fidelização de clientes que reconhecem o comprometimento da empresa com a qualidade.

As normas da série ISO 9000:2000 foram criadas para servir de apoio às organizações, na implementação e operação eficazes de seus Sistemas de Gestão da Qualidade, podendo ser aplicada a qualquer tipo de organização. Mas apesar de ser de caráter genérico, a ISO 9001:2000 possui alguns requisitos, limitados somente a seção 7 desta norma, que nem sempre podem ser aplicáveis às operações de serviços, assim como há situações diferentes para cada caso em serviços, quanto à implementação da norma, e isso é devido às organizações de serviços possuírem algumas características específicas em sua prestação. Logo, cada implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em conformidade com a norma ISO 9001:2000, exige uma cuidadosa investigação para decidir quais requisitos são aplicáveis ou não a determinadas organizações.

A norma ISO 9001:2000 promove a adoção da abordagem de processo que permite identificar e gerenciar diversas atividades interligadas de modo a garantir a eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade. A vantagem de utilizar a abordagem de processo, é que ela permite o controle contínuo do processo do Sistema de Gestão da Qualidade e das características do produto.

O processo de medição e avaliação de desempenho é requerido pela norma ISO 9001:2000 com o intuito de identificar as capacidades do sistema e os níveis de desempenho atingidos pelos diversos processos e utilizar esses dados para melhorar continuamente os processos e, conseqüentemente, o pacote de serviços oferecido pela empresa ao cliente com a finalidade de aumentar a satisfação destes últimos e de outras partes interessadas.

CAPÍTULO 3

CONTROLE E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

3 CONTROLE E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste capítulo são abordados conceitos, como processo de gestão, gestão de controle, processo de controle e avaliação, indicadores de desempenho, sistema de medição de desempenho e *Balanced Scorecard* que ajudaram a elaborar o modelo de medição proposto neste trabalho.

3.1 Processo de gestão

Gerenciar uma organização consiste em alocar e disponibilizar os recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, etc.) necessários às suas operações, visando alcançar os objetivos organizacionais previamente estabelecidos. Beuren (2002, p. 18) explica que o processo de gestão “visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Nesse processo, são contempladas as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da empresa”. Do mesmo modo, Miranda e Silva (2002), consideram o processo de gestão composto por três fases: planejamento, execução e controle e avaliação. Na figura 3.1 é apresentado esse composto.

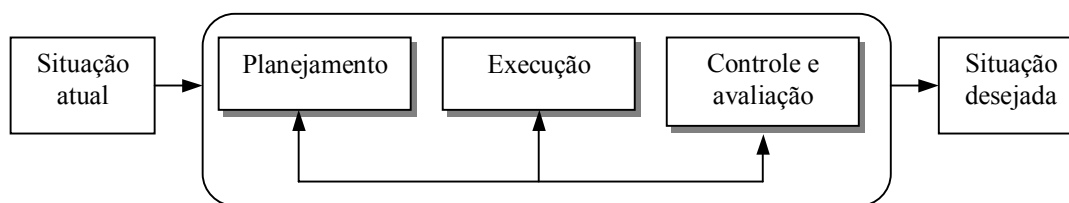


Figura 3.1: Processo de gestão

Fonte: Miranda e Silva, 2002.

Antes de se efetuar um planejamento, a empresa deve ter claramente definida a missão organizacional, que indica a verdadeira razão de sua existência e tem por função direcionar seu modo de atuação, assegurando o estabelecimento de objetivos não conflitantes com procedimentos e ações unificadas. Os objetivos, por sua vez, são mais específicos, menos duradouros que a missão e podem ser alterados de acordo com as mudanças ambientais. Vale acrescentar que os objetivos são formulados baseados na missão empresarial e devem ser coerentes, evitando choques e desvios nas diretrizes traçadas, para que não prejudique o resultado global da empresa. A missão e os objetivos devem ser traçados visando à formulação e manutenção de uma cultura organizacional clara e disseminada, que traduza as vontades e anseios dos proprietários, que se configuram no modelo de gestão.

Segundo Cruz (1991), o modelo de gestão pode ser definido como um conjunto de normas, princípios e conceitos que tem por função direcionar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra sua missão.

Planejar e controlar são funções administrativas extremamente importantes, pois é por meio dessas funções que a empresa se mantém em equilíbrio com o meio ambiente, garantindo tomadas de decisão mais eficazes e eficientes.

Segundo Sanvicente (1995, p. 16), "planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade". Entretanto, a fase planejamento, segundo Miranda e Silva (2002), dedica-se a estudar como os objetivos propostos serão alcançados.

Pode-se dizer que há dois tipos principais de planejamento em uma empresa: o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

Segundo Oliveira (2001, p. 56-57), o planejamento estratégico "é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente". Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade da alta administração, e diz respeito tanto à formulação de objetivos, quanto à seleção das estratégias empresariais a serem seguidas para a consecução desses objetivos, levando-se em consideração as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Já o planejamento operacional refere-se à formulação das metodologias de desenvolvimento e implantação das ações estabelecidas, buscando utilizar de modo eficiente os recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

Quando se planeja, deve-se estabelecer critérios de avaliação entre os resultados planejados e o realizado, além de estipular as variações que serão consideradas aceitáveis, evitando esforços desnecessários para investigação e ajustamento de valores pouco significativos. Esse acompanhamento, no entanto, é dado durante a fase de execução, onde os recursos são consumidos e os produtos gerados, pois é possível que alguns ajustes sejam necessários para uma adequada implementação do planejamento operacional.

O controle na execução do que foi planejado é de suma importância para a empresa e consiste no acompanhamento e verificação da eficácia dos métodos adotados e desvios ocorridos na execução dos planos. É através do controle eficaz que se torna possível a identificação de possibilidades de otimização, adequação, reorientação ou correção das falhas

do planejamento. O controle verifica a eficiência do planejamento e seu comprometimento com os objetivos da empresa e ainda gera informações que possibilitam a comparação entre o desempenho planejado e o efetivamente alcançado.

O controle é o elo que garante a coerência do planejamento, pois assegura que os resultados obtidos serão o mais próximo possível dos almejados no passado, durante o planejamento. É importante salientar que o planejamento e controle possuem características dinâmicas, são processos contínuos, tendo em vista as relações externas e internas que influenciam nas decisões da empresa.

A fase de controle constitui-se em uma das etapas mais dinâmicas do processo, pois aqui é que serão delineados os medidores de acompanhamento, que ditarão se a organização está seguindo o planejado e comparando com os resultados que a organização almeja. No entanto, cada organização estabelecerá um modelo de controle que melhor retrate os objetivos a alcançar.

Neste trabalho, será focado o processo de controle, uma vez que se pretende desenvolver um modelo para auxiliar as empresas de serviços que tem seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela norma ISO 9001:2000 a avaliar seu desempenho. A seguir, serão apresentados alguns temas que norteiam esse processo.

3.2 Controle de gestão

Por volta da década de 1950, o tema controle de gestão passou a ganhar importância pela necessidade que algumas organizações tinham de monitorar suas ações, com a finalidade de saberem se estavam ou não sendo eficazes e eficientes, sendo mais tarde incorporado ao processo de planejamento. Mais recentemente, a necessidade por sistemas de controle tem surgido, em parte, pelas mudanças ocorridas no ambiente organizacional, marcado por grande instabilidade, muita complexidade e bastante hostilidade, com vistas a enfrentar a dinâmica desse ambiente.

Durante um longo tempo, os sistemas de controle foram baseados apenas em medidas de caráter financeiro-contábil (como vendas, lucro, volume de gastos, índices de liquidez), chegando essas medidas a serem confundidas como sendo o próprio sistema de controle. No entanto, a utilização focada nessas medidas, quando não reconhecidas suas limitações, podem implicar prejuízos irremediáveis para toda a organização.

Segundo Gomes e Salas (1999), as principais limitações dos sistemas de controle baseado em medidas financeiras são:

- Pouca confiabilidade dos modelos preditivos devido à instabilidade do ambiente externo;
- São medidas direcionadas ao curto prazo, não comportando o resultado que esteja ligado à continuidade saudável do negócio em longo prazo;
- Falta de vínculo das medidas com o contexto social e cultural; e
- Utilização de medidas financeiras como esquema de punição e não como reforço de comportamento positivo e correção de desvios, no caso de comportamento desfavorável.

A desvantagem de utilizar sistemas de controle baseados somente em medidas financeiras é que não permitem: estruturar completamente o comportamento individual e organizacional; identificar corretamente indicadores de controle e metas quantitativas que sejam capazes de medir o comportamento ou de medir o resultado em termos quantitativos; e utilizar essa informação ao avaliar a atuação das pessoas (Salas e Gomes, 1999). Essas medidas, portanto, só indicam o sucesso da organização, não permitindo identificar a contribuição de cada uma das diferentes áreas da empresa para esse sucesso.

Além do mais, quando esses sistemas de controle foram criados havia uma outra condição ambiental. O ambiente era mais estável, com pouca pressão competitiva, foco direcionado para a indústria, alta concentração de mão-de-obra e altos gastos de produção. Miranda e Silva (2002) citam que as medidas financeiras puras, apenas são adequadas, quando não existe concorrência internacional e quando a velocidade da mudança ou a introdução de produtos é lenta. Essas medidas são apenas mecanismos de curto prazo e por isso tornam-se inadequadas na análise de melhoramentos de longo prazo.

As mudanças ocorridas a partir da década de 1980 conduziram as organizações a um contexto mais aberto, internacional e dinâmico, em que a concorrência se intensifica e a mudança, principalmente a tecnológica, é permanente e acelerada. Isso fez com que as organizações passassem a perceber a importância de incluir outras variáveis (como humanas e culturais) em seus sistemas de controle, com a finalidade de ter uma perspectiva global e desenhar um sistema de controle financeiro de forma mais coerente com o contexto em que ele opera.

O controle de gestão deve ser entendido, segundo Gomes e Salas (1999), como um processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização, que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma. Para Anthony e Govindarajan (2002, p. 273), controle de gestão “é o processo pelos quais os administradores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados eficaz e eficientemente. Nesse sentido, controle de gestão diz respeito à combinação de atividades de planejamento e controle e é concernente à satisfação das motivações individuais”.

Já Horngren *et al.* (200, p. 636) afirmam que o sistema de controle de gestão “é o meio de se obter e utilizar a informação, para ajudar e coordenar as decisões de planejamento e controle em uma organização e para orientar o comportamento do empregado. O objetivo do sistema é melhorar as decisões coletivas dentro de uma organização”.

Percebe-se, então, um alinhamento sobre controle de gestão como um processo sistemático realizado pela Administração, para assegurar o alcance dos objetivos. Logo, quanto mais competitivo e turbulento for o ambiente em que a organização opera, entre outras necessidades de avaliação, mais os gestores precisam estar informados sobre o desempenho organizacional.

Para Gomes e Salas (1999); Horngren *et al.* (2000), os sistemas de controles de gestão podem ser apresentados em torno de duas perspectivas: perspectiva estratégica e perspectiva organizacional. Na perspectiva estratégica, o controle refere-se ao desenho de instrumentos e exercício de ações que orientam a manutenção e a melhora contínua da posição competitiva da organização. Já na perspectiva organizacional, o controle refere-se ao desenho de instrumentos e exercícios de ações (formais ou informais) que estejam direcionadas a influenciar o comportamento das pessoas que fazem parte da organização para que atuem de acordo com os objetivos da administração. Observa-se, assim, que ambos os tipos de controles são diferentes, mas com propósitos semelhantes de verificar se os objetivos organizacionais estabelecidos estão sendo alcançados.

Em apoio aos sistemas de controle de gestão da empresa está o sistema de informação gerencial, essencial para que os gestores possam tomar decisões corretas, tanto na fase de planejamento como na fase de controle das operações da organização. O sistema de informação deve apoiar as decisões dos gestores em todas as etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle), seja com informações rotineiras ou específicas.

Para Oliveira (2001), no que concerne ao controle, o sistema de informação gerencial pode proporcionar melhorias na estrutura organizacional, facilitando o fluxo de informações. A otimização desse fluxo é importante, pois é através dele que o gestor poderá medir e avaliar se os objetivos traçados correspondem à realidade, em um dado momento. Segundo Mélo *et al.* (2003), com o emprego da tecnologia da informação é mais seguro o registro de dados e mais rápida a captura e análise deles.

Horngren *et al.* (2000, p. 636-637) afirmam que, para serem efetivos, os sistemas de gestão de controle precisam apresentar algumas características básicas em seu arcabouço de fundamentos: primeiro, devem estar alinhados com a estratégia e metas da empresa; segundo, devem ser planejados para compatibilizar com a estrutura organizacional e com a responsabilidade de decidir de cada um dos gestores e terceiro, devem ser estabelecidos de modo que possam motivar os gestores e funcionários ao atendimento de tais.

A escolha do sistema de controle de gestão depende, segundo Salas e Gomes (1999) das características mais determinantes de uma organização e do seu contexto social, tais como: sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização, a formalização da atividade, o grau de dinamismo e a concorrência.

Em suma, um sistema de controle de gestão deve promover a consecução eficiente e eficaz dos objetivos e metas, estabelecidos no planejamento estratégico e no planejamento operacional da empresa, além de compatibilizar a estrutura organizacional e a responsabilidade dos gestores com os mesmos e também motivar as pessoas dentro da organização.

3.3 Processo de controle e avaliação

Controle, segundo Mockler (1984), pode ser entendido como o esforço sistemático de estabelecer padrões de desempenho com os objetivos de planejamento para desenhar sistemas de retroação de informação, a fim de comparar o desempenho atual com esses padrões predeterminados, para verificar onde estão os desvios e medir sua significância e a tomar a ação necessária, para assegurar que todos os recursos da organização estejam sendo utilizados da maneira mais eficiente e eficaz no alcance dos objetivos organizacionais.

O controle tem a finalidade de assegurar que os resultados do que foi planejado, sejam ajustados quanto possíveis aos objetivos previamente estabelecidos. Nesse sentido, o controle

consiste basicamente de um processo que guia a atividade exercida para um fim predeterminado.

De acordo com Mockler (1984), o processo de controle consiste em quatro etapas:

1. Estabelecer os objetivos e padrões para medir o desempenho

Objetivos são resultados específicos que se pretende alcançar em determinado período de tempo.

Toda organização é guiada por objetivos visando alcançar uma meta, um resultado. Nesse sentido, o objetivo organizacional é um estado desejado que a organização pretende atingir e que orienta seu comportamento em relação ao futuro. Vale salientar que os objetivos organizacionais, que por sua vez se subdividem em objetivos estratégicos, táticos e operacionais, devem ser estabelecidos em consonância com os objetivos individuais, uma vez que as organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre pessoas e são elas quem atuam no alcance desses objetivos.

Segundo Mockler (1984), os objetivos devem apresentar algumas características, dentre as quais, serem mensuráveis, realistas, desafiadores, definidos no tempo, relevantes e motivadores. Entretanto, quando os objetivos são definidos, deve-se também ser estabelecida a maneira de medir o sucesso de cada um. Já padrão significa um nível de realização ou de desempenho que se pretende tomar como referência. Segundo o autor, os padrões dependem diretamente dos objetivos e fornecem parâmetros que deverão balizar o funcionamento do sistema. Os padrões definem o que devem ser medidos em termos de quantidade (volume de vendas), qualidade (número de reclamações), tempo (tempo de processamento de pedido), custos (custos diretos e indiretos de produção), entre outros, dentro de uma organização e quais os instrumentos de medida adequados.

2. Medir e avaliar o desempenho atual

Avaliar o desempenho é o processo de verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados e quais as correções necessárias a serem feitas.

Para tanto, é necessário levantar informações a respeito do que será avaliado e de seus dados passados, caso haja, e obter os dados presentes para averiguar sua evolução. Para tanto, é preciso do apoio de um sistema de informações, a fim de que possa obter informações sobre o planejado e o real e daí fazer comparações em todas as etapas do processo.

Nessa fase é medido o desempenho, a partir dos instrumentos pré-estabelecidos. Logo, essa medição deve ser constante, durante a fase de execução dos planos.

Como o ambiente organizacional de algumas empresas é mais instável do que de outras, é possível que durante a execução dos planos operacionais sejam necessários ajustes ou alterações nas ações e/ou padrões estabelecidos, como forma de responder as dinâmicas do mercado.

3. Comparar o desempenho atual com os objetivos ou padrões

Segundo Mockler (1984), um processo de comparação pode levar em conta duas dimensões: resultados (quando a comparação entre o padrão e a variável é feita após o término da operação) e desempenho (quando a comparação entre o padrão e a variável é feita paralelamente à operação). O processo de comparação busca verificar a variação entre o padrão e a variável em determinada situação, dentro de uma faixa limite de aceitação previamente estabelecida. Logo, somente o que se afasta dos padrões, ou seja, está fora dos limites, é que se pode considerar erros, desvios, afastamentos ou anormalidades e, portanto, deve ser corrigido para que as operações sejam normalizadas.

4. Iniciar ações corretivas necessárias

Uma ação corretiva é feita quando o que se pretendia não foi alcançado. Entretanto, ela visa manter o desempenho dentro do nível de padrões estabelecidos.

Sua detecção depende de um sistema de controle eficaz, que indique quando o resultado ou desempenho não está sendo alcançado e apontar a medida corretiva adequada para corrigi-lo. Além disso, o controle também visa a prevenção de novas falhas ou erros no futuro.

As medidas corretivas são instrumentos que visam melhorar o desempenho, isto é, assegurar que os resultados das operações sejam o mais conforme possível com os objetivos estabelecidos. Para tanto, faz-se necessário saber o que medir, como medir e, principalmente, o que fazer com os resultados.

Além de poder monitorar o progresso e corrigir erros, o controle também ajuda a monitorar mudanças ambientais e seus efeitos sobre o progresso da organização.

A figura 3.2 apresenta a inter-relação entre essas quatro etapas no processo de controle.

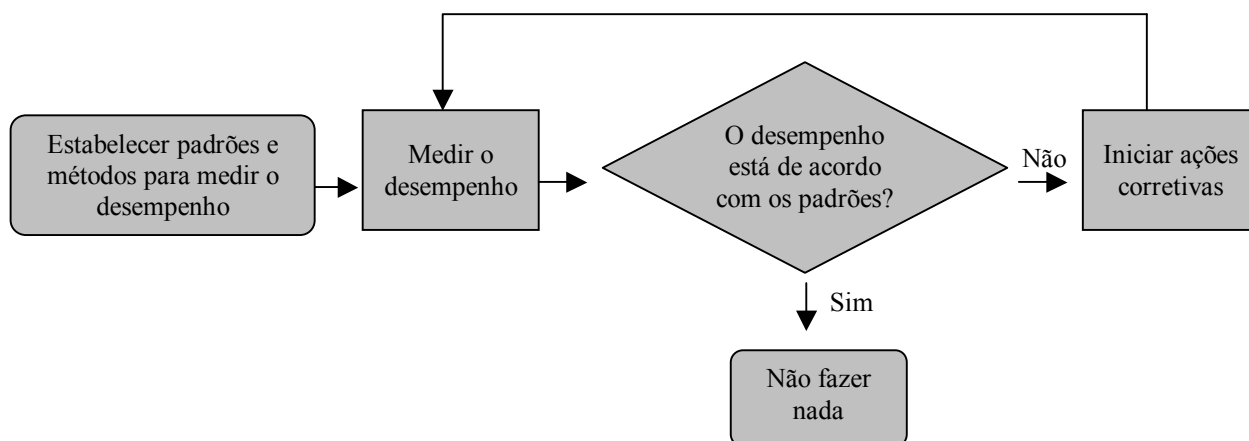


Figura 3.2: Subsistema de controle

Fonte: Mockler (1984)

No tópico a seguir, são apresentados alguns temas relacionados ao processo de medição de desempenho, objetivo do presente trabalho, que deram o embasamento inicial sobre sistema de medição e posterior seleção de uma metodologia, que serviu de base para elaboração do modelo proposto neste trabalho.

3.3.1 Medição e Avaliação de desempenho

Toda e qualquer organização empresarial é constituída visando o alcance de determinados objetivos, sejam eles sociais e/ou econômicos. Portanto, faz sentido que uma das preocupações básicas de qualquer administrador seja a de encontrar indicadores de desempenho e ferramentas de avaliação adequadas, que permitam comparar o desempenho esperado e o alcançado pela empresa para, então, conhecer a verdadeira eficiência e eficácia das estratégias adotadas (Wegner e Dahmer, 2004).

Avaliar o desempenho de uma organização é, sobretudo, desenvolver formas de obter retorno sobre o gerenciamento atual. Logo, ela é mais do que uma ferramenta gerencial: é uma medida estratégica de sobrevivência da organização (Miranda e Silva, 2002).

Para o monitoramento e conseqüente avaliação de desempenho, são necessários a coleta de informações e o cálculo dos medidores, que permitam a comparação entre os valores atuais e planejados, a avaliação dos desvios e o diagnóstico dos pontos de melhoria. Para tanto, destaca Leite (2004), no que se referem aos objetivos da empresa, as informações precisam ser bem selecionadas e isso força os gestores a serem mais claros no estabelecimento dos objetivos de desempenho, do contrário não se saberá medi-los. Uma mensuração adequada torna possível ao gestor, um diagnóstico do ambiente operacional da empresa e auxilia no processo de decisão e isso está relacionado à medição de desempenho.

Segundo Hronec (1994), medidas de desempenho são sinais vitais da organização, comunicando a estratégia para baixo, os resultados dos processos para cima e o controle e melhoria dentro dos processos, devendo por isso, serem desenvolvidas de cima para baixo, interligando as estratégias, recursos e processos. Para aquele autor, a medição de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada.

O processo de medição de desempenho de uma organização, de acordo com Miranda e Silva (2002), consiste em um conjunto de indicadores e relatórios que a organização utiliza para avaliar como está se comportando no mercado. Ainda segundo esses autores, o processo de medição de desempenho envolve, basicamente, responder às seguintes questões:

- Por que medir?
- O que medir?
- Como medir?

Para Miranda e Silva (2002, p. 132), as principais razões para que as empresas invistam em sistemas de medição de desempenho, transcritas na íntegra, são:

- “Controlar as atividades operacionais da empresa;
- Alimentar os sistemas de incentivos dos funcionários;
- Controlar o planejamento;
- Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- Verificar se a missão da empresa está sendo atingida”.

Como já foi relatado neste capítulo, a medição de desempenho não apenas serve como coleta de dados, mas também como um sistema de identificação, prevenção e melhoria.

Segundo Miranda e Silva (2002), um dos principais problemas da medição de desempenho, diz respeito ao que se quer medir. Para avaliar o desempenho da empresa é preciso definir o que é importante acompanhar em sua operação e que tenham relação com os objetivos definidos que se quer atingir. Refere-se, entretanto, à identificação dos principais fatores que se quer medir e a escolha de uma família de indicadores, por exemplo, financeira, cliente, inovação, etc.

Ainda para Miranda e Silva (2002), após fixar os objetivos do sistema de medição de desempenho (por que medir?) e as variáveis-chaves que devem ter seu desempenho medido (o que medir?), é necessário definir um conjunto de indicadores que irão operacionalizar a

medição de desempenho, ou seja, as medidas que irão ser usadas no sistema de diagnóstico do desempenho (como medir?). Essa fase é de extrema importância para o sucesso do sistema de avaliação de desempenho, pois um erro na definição dos indicadores pode causar conseqüências indesejáveis e negligenciar aspectos importantes para a organização.

A norma ISO 9001:2000 considera a medição de desempenho como uma parte do Sistema de Gestão da Qualidade, em uma visão mais ampla. Desta forma, tanto a medição de desempenho quanto o uso dos dados sobre a satisfação e insatisfação dos clientes, conformidade com os requisitos do produto, características e tendências dos processos e dos produtos/serviços, incluindo oportunidades para ações preventivas e desempenho dos fornecedores, passam a ter um papel importante, pois possibilitam a transformação destes dados em informações para o processo de melhoria contínua.

Em função da constante verificação do desempenho exigido pelos requisitos da norma ISO 9001:2000, cria-se uma relação mais estreita com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Nessa versão, é solicitado que a organização meça o seu desempenho e mostre o quanto evoluiu.

O requisito 8 da norma ISO 9001:2000 – Medição, análise e melhoria, trata da essência da norma, que é a melhoria. Este requisito foca os aspectos gerenciais de como a organização pode executar o monitoramento, a medição, a análise e a melhoria dos produtos/serviços e do Sistema de Gestão da Qualidade. O requisito 8.2 – Monitoramento e medição, estabelece o que deve ser medido e monitorado. Para tanto, a organização deve planejar e definir os indicadores que devem ser acompanhados e analisados criticamente pela alta-direção de modo a buscar a melhoria contínua dos processos da organização. Dessa forma, os indicadores devem ser simples, práticos, estáveis, possuírem uma boa relação custo-benefício e necessitam ser testados previamente antes de serem considerados apropriados, conforme os requisitos 7.5.1 e 7.6 da norma ISO 9001:2000.

3.3.1.1 Indicadores de desempenho

A medição de desempenho é feita através de um conjunto de indicadores que indicam a posição atual da organização.

Indicadores, segundo Takashina e Flores (1996), são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos, utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho de seus produtos e processos ao longo do tempo. Logo, afirmam os autores, eles são essenciais ao planejamento por possibilitarem o

estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização e essenciais ao controle, pelos resultados apresentados, através dos indicadores, serem fundamentais para a análise crítica (avaliação) do desempenho da organização, subsidiando as tomadas de decisões e o replanejamento.

Segundo Hronec (1994), um indicador de desempenho é uma medida de comparação entre as atividades que estão sendo realizadas e as metas especificadas, através de elementos quantificáveis.

Da mesma forma, Habour (1997) afirma que indicador de desempenho é uma das medidas possíveis da comparação de desempenho e que pode ser usado para verificar a direção em relação a um aspecto específico.

Um indicador deve ser definido levando em consideração alguns critérios, como os sugeridos por Takashina e Flores (1996), por exemplo, ser simples e claro, representativo, permita o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, comparável e gerado a baixo custo, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes, no menor tempo possível e a baixo custo.

Segundo Miranda e Silva (2002), um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informações dos gestores. Para os autores, não existe receita pronta para escolher os melhores indicadores de desempenho, importando sim demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência.

Os indicadores podem ser classificados em absolutos (medidas absolutas) como, por exemplo, faturamento, lucro, volume de vendas e número de funcionários, e relativos (resultado da comparação entre duas medidas) como, por exemplo, liquidez, rentabilidade e participação no mercado. Podem ser ainda, classificados em financeiros (medida quantitativa, expressa em valor monetário, como lucro e retorno sobre o investimento) e não-financeiros (medida quantitativa, expressa em valores não monetários, como participação no mercado).

A literatura tem mostrado que no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade das empresas. Modernamente, tem-se dado ênfase à utilização de indicadores não-financeiros no processo decisório das empresas (Miranda e Silva, 2002). Ainda, segundo os autores, alguns indicadores não-financeiros são considerados como tradicionais por já estarem presentes na literatura há alguns anos. Portanto, surge um terceiro grupo, composto por indicadores não-tradicionais

que só vieram a ser mencionados na literatura recentemente e que incluem aspectos estratégicos da empresa.

A necessidade de medir objetivos não-financeiros e relacioná-los ao desempenho das organizações cresceu nos últimos anos. Os métodos de desempenho tradicionais sempre priorizaram as medições contábil-financeiras, que não consideram os ativos intangíveis, tais como o relacionamento com os clientes, a habilidade e o conhecimento dos empregados, a tecnologia da informação e uma cultura corporativa que encoraje a inovação e a melhoria contínua, apesar desses mostrarem-se como boas fontes de vantagem competitiva, por acreditar que os ativos intangíveis dependem do contexto da organização e da sua estratégia.

Segundo Leite (2004), os indicadores podem estar centrados em vários aspectos, de acordo com o objetivo do sistema de medição de desempenho adotado pela empresa, voltado para o cumprimento de seu objetivo e metas específicas. Esses indicadores, portanto, podem estar centrados nos clientes, na organização, nos resultados operacionais e financeiros, na qualidade, nos recursos humanos, entre outros.

3.3.1.2 Sistema de medição de desempenho

De acordo com Miranda e Silva (2002), toda empresa tem um sistema de medição de desempenho, por mais simples que seja, pois em um ambiente competitivo e complexo onde algumas dessas operam, é preciso conhecer como a empresa está em relação às operações internas e sua posição no mercado. Trata-se, segundo os autores, de sistemas integrados de medição de desempenho com objetivos e foco bem definidos.

O objetivo das empresas em se conhecer melhor, reside no fato de entender sua realidade organizacional para daí tomar decisões futuras melhores. Logo, confirma-se a idéia defendida por alguns especialistas que citam que aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado. Os sistemas de medição então, ajudam os gestores a acompanhar periodicamente a implementação, o andamento e a eficácia das estratégias formuladas com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais. Para tanto, a medição de desempenho torna-se fundamental aos gestores por ajudar a adaptar-se à dinâmica do mercado e saber sua real posição nesse.

Por um longo tempo, os sistemas de medição de desempenho basearam-se em apenas medidas financeiras, os conhecidos indicadores tradicionais, e ainda são utilizados por muitas empresas na atualidade. Entretanto, na conjuntura atual competitiva e dinâmica, em que a maior parte das empresas convive, os indicadores tradicionais já não comportam o resultado

que esteja ligado à continuidade saudável do negócio em longo prazo, fazendo com que algumas dessas empresas abandonassem a utilização unicamente de medidas de caráter financeiro passando a agregar outras medidas de caráter não-financeiro em seu sistema de medição, que segundo Kaplan e Norton (1997) ajudam a empresa a criar valor econômico para o futuro.

Assim, apesar dos indicadores tradicionais serem criticados pelo seu foco retrospectivo e na incapacidade de refletir uma trajetória para criação de valor, Kaplan e Norton (1997), afirmam que eles não melhoram a satisfação dos clientes, a qualidade e a motivação dos funcionários. No entanto, essas medidas não foram abandonadas, uma vez que elas são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas, além de guiarem o lucro, satisfazer aos acionistas e o próprio mercado acionário.

Anthony e Govindarajan (2002) enfatizam que é importante ao executivo não somente observar os parâmetros financeiros, que indicam os resultados de decisões tomadas, mas também os parâmetros não financeiros, que são os indicadores importantes do desempenho futuro. Para os autores, um bom sistema de avaliação de desempenho deve permitir um adequado equilíbrio dos parâmetros de avaliação em todos os níveis.

Os novos sistemas de medição de desempenho buscam incluir novas medidas, em especial não-financeiras, que englobem várias perspectivas internas e externas à organização e que estejam alinhadas à estratégia da empresa, assumindo a medição como um processo e não como um evento. Segundo Muller (2003), mais importante do que tentar apurar lucros mensais ou trimestrais é calcular e informar uma variedade de indicadores não-financeiros, que dão uma visão mais clara e real dos acontecimentos. A melhoria destes indicadores certamente refletir-se-á positivamente nos relatórios financeiros.

De acordo com Sink e Tuttle (1993), a mais importante e talvez a única razão para medir o desempenho de um sistema é apoiar a sua melhoria, fazendo-o crescer continuamente. Através do processo de medição, pode-se saber as capacidades dos sistemas e os níveis de desempenho atingidos pelos diversos processos. Entretanto, o ponto alto do processo de medição é obter informações sobre onde se devem concentrar os esforços e onde se devem colocar os recursos para alcançar as melhorias desejadas.

Apesar dessa nova postura, o que vem se observando é que em muitos casos os sistemas de medição utilizados pelas organizações não são suficientemente visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes e adaptáveis a mudanças e por isso apresentam

deficiências quanto à integração de todos os subsistemas de medição e ao alinhamento das medidas tomadas aos objetivos estratégicos da organização.

Um modelo balanceado para a avaliação de desempenho deve considerar na formulação dos indicadores, as formas de controle empregadas na organização, assim como a interação destas formas com o planejamento estratégico, estilo administrativo dos gestores e cultura organizacional (Muller, 2003).

Um modelo de sistema de medição integrado, que recentemente vem sendo bastante discutido e recebendo notoriedade acadêmica e empresarial é o *Balanced Scorecard*, por reunir um conjunto de medidas, em torno de quatro perspectivas diferentes, que permite analisar vários aspectos do ambiente e o desempenho organizacional. Esse modelo preserva as medidas financeiras tradicionais, complementando-as com medidas que melhor antecipam o desempenho da empresa no futuro, isto é, continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos.

O *Balanced Scorecard* vem se mostrando como uma ferramenta adequada para medir o desempenho de uma organização e diferente de outros modelos, por demonstrar o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência (*leading*) e de ocorrências (*lagging*) e entre perspectivas internas e externas, tornando-se a marca de uma organização bem gerenciada.

O modelo do *Balanced Scorecard*, assim como qualquer um outro, não deve ser considerado hegemônico, constituindo-se como uma alternativa frente a outros modelos de avaliação de desempenho que também começam a se consolidar no meio empresarial. O que parece ser definitivo é a necessidade de adequação dos atuais sistemas de medição de desempenho.

De acordo com o requisito 8 da norma ISO 9001:2000, as organizações devem planejar e implementar atividades de medição, monitoramento e melhoria, incluindo os métodos de medição apropriados. Para tanto, a norma exige que sejam medidos e monitorados a satisfação dos clientes, para saber se os requisitos estão sendo atendidos; medidos e monitorados o processo e o produto para que seus requisitos sejam alcançados; analisados os dados coletados das medições e monitoramento para demonstrar as adequações e eficiência das melhorias; e planejados e gerenciados os processos necessários para a melhoria contínua.

A medição de desempenho, portanto, é fundamental para que as organizações possam alcançar a conformidade com os requisitos e para apoiar as atividades de melhoria. Nesse

sentido, o *Balanced Scorecard* como um sistema de medição de desempenho mostra-se uma ferramenta adequada aos requisitos de medição, análise e melhoria da norma ISO 9001:2000, pois as perspectivas do cliente e dos processos internos podem ser utilizadas para monitorar e medir a satisfação dos processos, respectivamente, servindo de base para o desenvolvimento do modelo proposto neste trabalho.

3.3.1.3 Balanced Scorecard

Com advento da era da informação, nas últimas décadas do século XX, várias premissas fundamentais da concorrência industrial tornaram-se ultrapassadas, pois já não era possível conseguir vantagem competitiva investindo apenas em novas tecnologias para os ativos fixos e com a gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. O impacto foi ainda maior para as empresas de serviços, principalmente para as de transportes, serviços públicos, comunicações, financeira e assistência médica, que conviveram durante algumas décadas em um ambiente não competitivo, sendo favorecidas pela proteção de órgãos do governo contra o ingresso de competidores potenciais e da fixação de preços que davam a essas empresas retornos assegurados. No entanto, no final do século passado uma onda de desregulamentação e privatização mudou a forma dessas empresas competirem.

O ambiente da era da informação agora exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. Segundo Kaplan e Norton (1997), a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Esses autores acreditam que os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- Desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes atuais e que novos segmentos sejam atendidos com eficácia e eficiência.
- Lance novos produtos que atendam aos desejos de seus clientes-alvo.
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.
- Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e tempos de resposta.
- Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

Em um ambiente competitivo e complexo em que muitas empresas vêm atuando, focar no curto prazo não trará sobrevivência nem competitividade sustentada em longo prazo para nenhuma delas. Portanto, a empresa da era da informação (marcado por um ambiente que

exige a integração de processos de negócios, integração com fornecedores, produtos e serviços inovadores, flexibilidade, alta qualidade, concorrência global, *empowerment* dos funcionários, etc.) necessita desenvolver instrumentos que possam gerar oportunidades de crescimento, direcionados a satisfazer ao máximo as necessidades dos clientes.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* oferece os instrumentos pelas quais as organizações precisam para alcançar o sucesso no futuro, necessitando, porém, de uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-lo.

O *Balanced Scorecard* surgiu da iniciativa de Kaplan e Norton de criar um novo modelo de medição de desempenho, que integrasse medidas que pudessem ajudar as empresas a criar capacidades de competir em longo prazo e a gerar um maior valor para seus *stakeholders*. Essa necessidade surgiu devido os modelos existentes basearem-se apenas em indicadores contábeis-financeiros, focados no curto-prazo, que não geravam insumos para a competitividade da empresa e nem revelavam os reais processos que contribuíam para o sucesso dos mesmos.

Kaplan e Norton (1997) destacam que na prática, a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo, pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor em longo prazo, particularmente dos ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o crescimento futuro.

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido a partir de 1990 e pode ser entendido como um modelo de medição de desempenho, que tem por finalidade traduzir a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho e que serve de base para um sistema de gestão estratégica. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. O BSC também pode ser utilizado como uma ferramenta para comunicar novas estratégias e alinhar a empresa a elas e mais recentemente, como um sistema de gestão integrado.

O *Balanced Scorecard* foi organizado em torno de quatro perspectivas diferentes (financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento) e conforme apresentado na figura 3.3, representam as principais variáveis que em equilíbrio, asseguram a base para um sistema de medição e gestão estratégica.

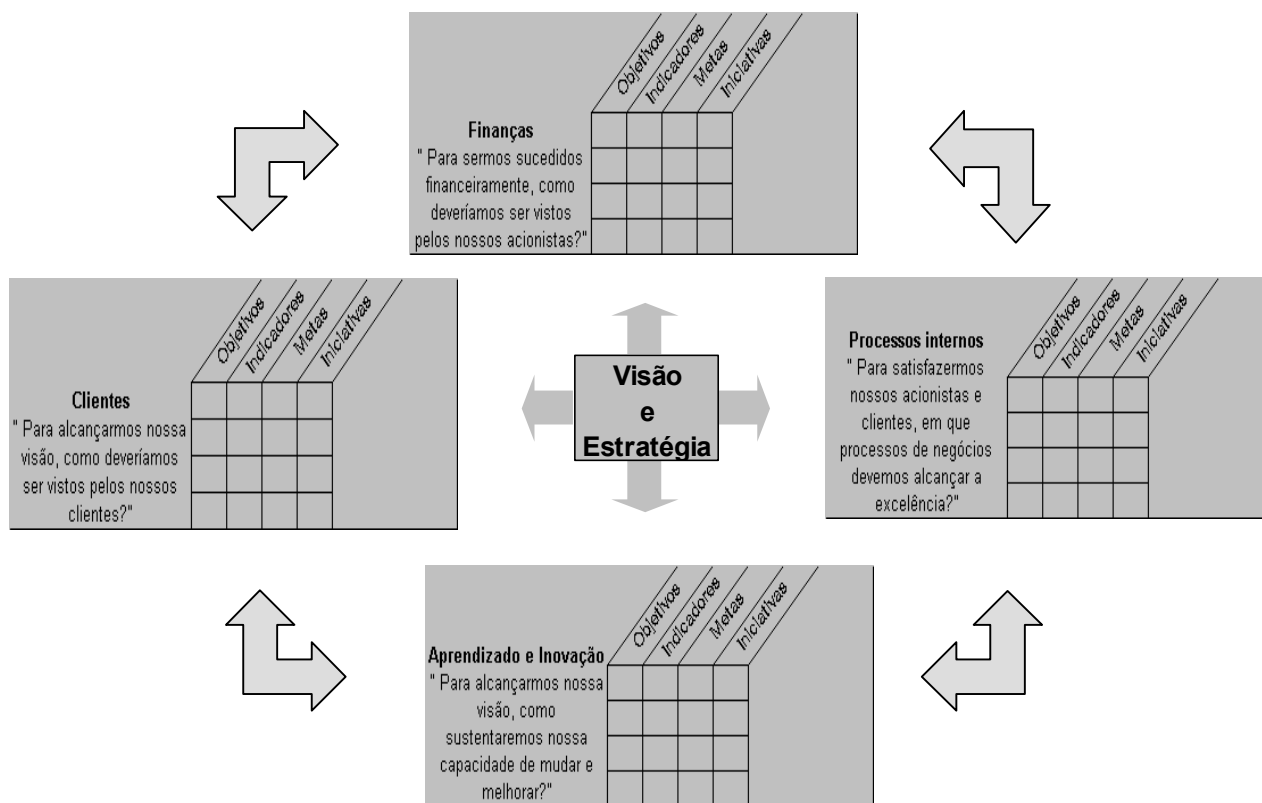


Figura 3.3: Estrutura do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Conforme observado na figura 3.3, para cada uma das perspectivas são definidos objetivos, medidas ou indicadores, metas e iniciativas ou ações. Logo, para operacionalizar o *Balanced Scorecard* é preciso definir metas de longo prazo (objetivos, indicadores e metas); identificar e alinhar os investimentos e programas de ação (iniciativas); e vincular alocação de recursos e orçamento. As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais precisas (Kaplan e Norton, 1997), provendo, juntas, uma visão balanceada do desempenho passado e futuro do negócio.

Resumidamente será apresentada cada uma das quatro perspectivas, a seguir:

- **Perspectiva Financeira:** as medidas financeiras expressam os resultados econômicos imediatos e indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa e servem também de meta para os objetivos e medidas das outras três perspectivas do BSC. Segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores financeiros são estabelecidos de acordo com o estágio de vida de cada empresa, que correspondem às fases de crescimento, sustentação e colheita.

As empresas que se encontram na fase de crescimento podem operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido, objetivando crescimento da receita e aumento de vendas para mercados-alvo. As empresas que se encontram na fase de sustentação são compelidas a obter excelentes retornos sobre o capital investido, objetivando a lucratividade. As empresas que se encontram na fase de colheita mantêm investimentos restritos para manter equipamentos e capacidades, objetivando o fluxo de caixa operacional e a diminuição do capital de giro.

- **Perspectiva dos Clientes:** são medidas de identificação dos segmentos de clientes e/ou mercados, nos quais a empresa pretende atuar, criando e oferecendo produtos e serviços valorizados pelos clientes, e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo. Esses segmentos são os que produzirão o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997), existe um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes que é comum a todos os tipos de empresa, incluindo indicadores como participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes. Essas medidas podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito, customizadas para grupos específicos de clientes-alvo. Ainda segundo os autores, as propostas de valor apresentadas aos clientes, através de seus produtos e serviços, geram fidelidade e satisfação em segmentos-alvo, tornando-se o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais citadas. Essas propostas de valor, então, variam de mercado e de segmento, existindo um conjunto de atributos comuns (divididos em categoriais de atributos dos produtos/serviços, relacionamento com os clientes e imagem e reputação) a esses para os quais se elaboram os *scorecards*. Na figura 3.4 é apresentada a relação de causa e efeito entre as medidas essenciais e a proposta de valor da perspectiva dos clientes.

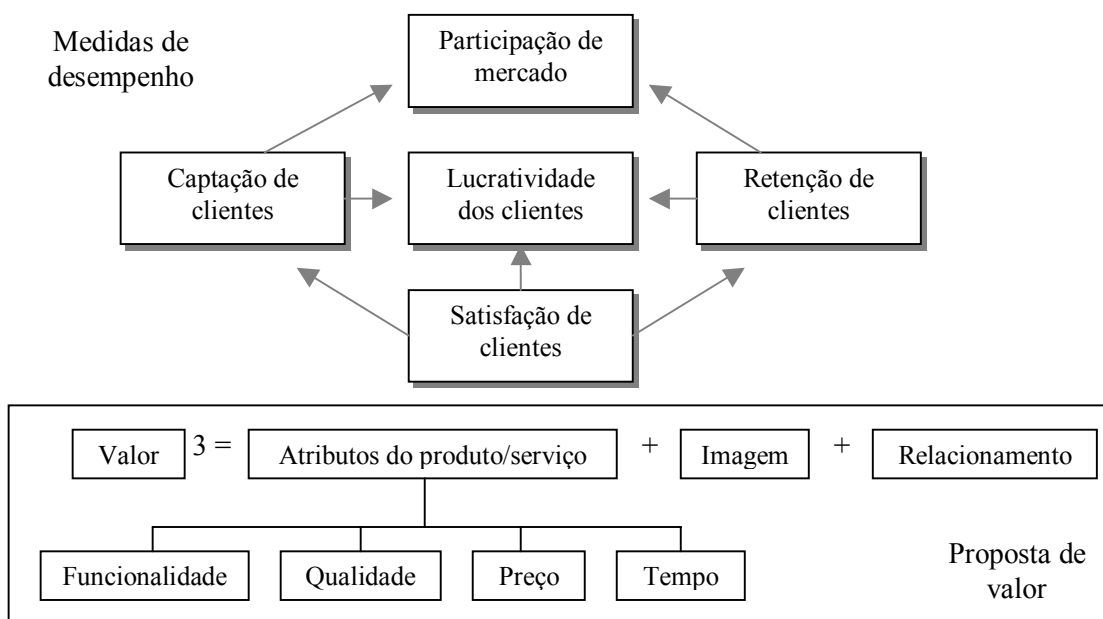


Figura 3.4: Perspectiva dos clientes

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 72)

- Perspectiva dos Processos Internos: as medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos mais críticos à realização dos objetivos dos clientes e acionistas e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. Nessa etapa, ocorre a identificação da cadeia de valor dos processos internos da empresa, que tem início com o processo de inovação através da identificação das necessidades dos clientes e criação dos produtos e serviços que atenderão essas necessidades. Depois, segue com os processos de operações, onde são gerados e oferecidos os produtos e serviços aos clientes e termina com o serviço pós-venda, quando são oferecidos serviços constantes de garantia, assistência técnica, informações, processamento de pagamentos. Essa perspectiva está ligada à perspectiva do cliente de modo que o *feedback* auxilie no desenvolvimento e manutenção das competências internas que a organização necessita para atender às exigências de seus mercados. Na figura 3.5 é representado o modelo da cadeia de valor proposta.

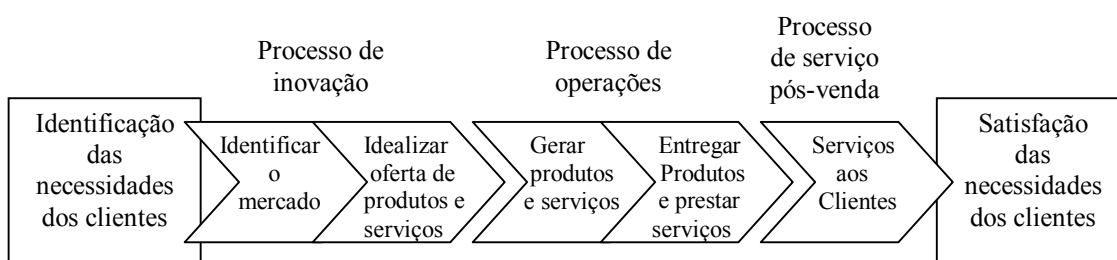


Figura 3.5: A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 102)

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** o *Balanced Scorecard* por meio desta perspectiva procura identificar a infra-estrutura que a empresa deve construir para dar suporte às demais perspectivas do BSC e gerar crescimento e melhoria em longo prazo. O BSC enfatiza a importância de investir em pessoas, sistemas e procedimentos a fim de alcançar objetivos ambiciosos de crescimento em longo prazo. Três medidas de resultados são essenciais para os funcionários: satisfação, retenção e produtividade, sendo a primeira normalmente o vetor de desempenho das outras duas medidas. O relacionamento entre as medidas dessa perspectiva pode ser visto na figura 3.6.

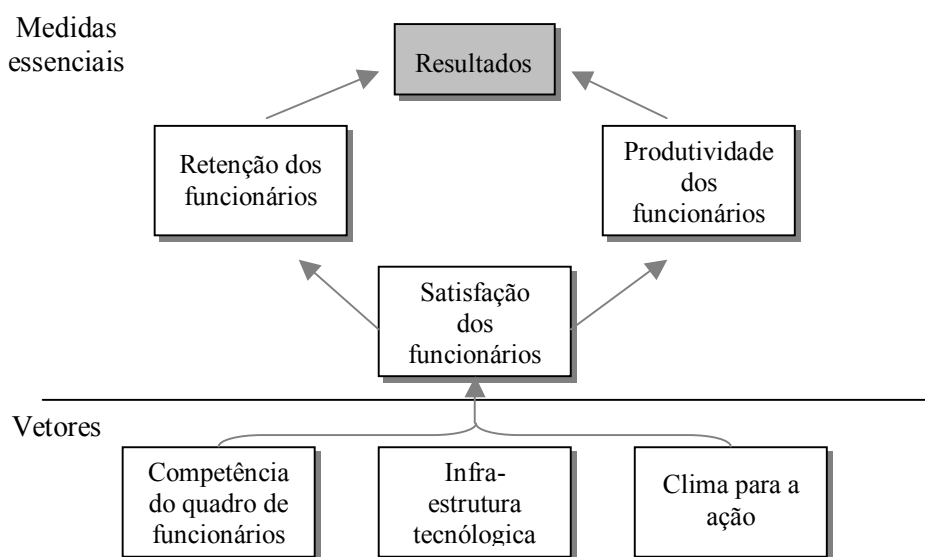


Figura 3.6: A estrutura de medição e aprendizado e crescimento

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 135)

Segundo Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas isoladas são limitadas em sua capacidade de descrever e gerenciar o processo de criação de valor da organização, que emana da conexão das mudanças nos indicadores de um ativo intangível ou de um processo interno às conseqüências para os clientes e para os resultados financeiros.

As medidas estratégicas do *Balanced Scorecard* devem contemplar elementos como satisfação, retenção, habilidades e outros, considerados como indicadores de ocorrência. Vinculados a estas medidas estão os vetores de desempenho, considerados como sendo um conjunto de indicadores de tendência que possibilitam o cumprimento dos indicadores de ocorrência. Os indicadores de ocorrência sem os indicadores de tendência não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida.

Um dos pontos fundamentais do BSC são as relações de causa e efeito, interligando os indicadores nas diversas perspectivas. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 30), “o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”. Os autores frisam que um *Balanced Scorecard* bem elaborado deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados. Na figura 3.7 é apresentado um exemplo do que foi descrito acima.

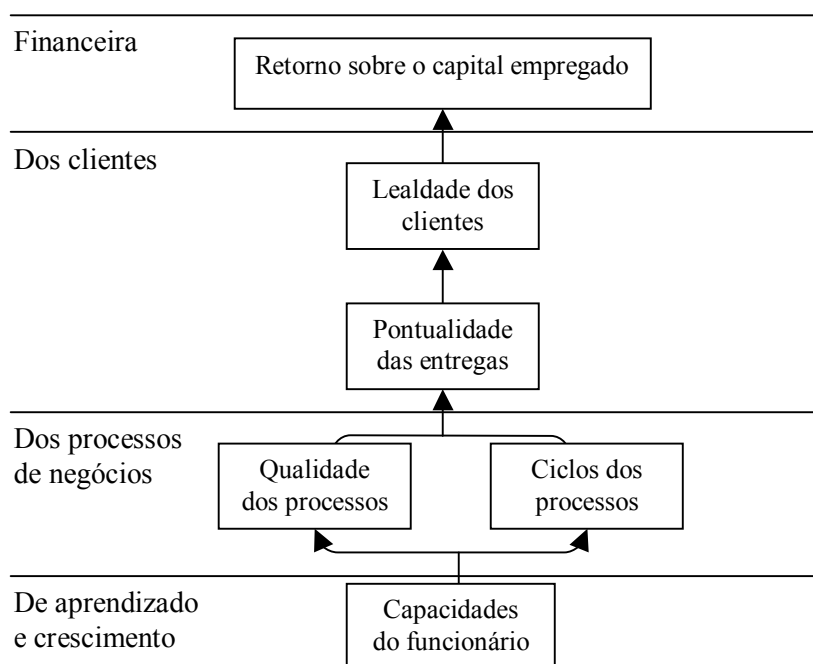


Figura 3.7: Exemplo teórico de causa e efeito

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 31)

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado tanto para medir as atuais realizações da organização, quanto para reformular o que a organização deve fazer para alcançar sua missão e divulgar sua estratégia dentro da mesma, e conseqüentemente promover o comprometimento de todos os colaboradores.

3.4 Conclusões sobre o controle e a avaliação de desempenho

Conforme pôde ser observado, o controle é o elo que busca garantir a coerência do que foi planejado, assegurando que os resultados obtidos serão os mais próximos possíveis dos resultados esperados. Mas para garantir essa coerência é preciso identificar o que medir, como medir e, principalmente, o que fazer com os resultados em função dos objetivos estabelecidos.

É através do processo de medição que se pode saber as capacidades do sistema e os níveis de desempenho atingidos pelos diversos processos. Logo, o ponto mais importante da medição de desempenho é obter informação sobre onde se devem concentrar os esforços e onde se devem colocar os recursos para alcançar as melhorias desejadas, pois como já afirmavam Sink e Tuttle (1993), a mais importante e talvez a única razão para medir o desempenho de um sistema é apoiar a sua melhoria. Nesse sentido, podemos entender que o processo de medição de desempenho não serve apenas para coletar dados, mas também para identificação, prevenção e melhoria.

Por um longo tempo, os sistemas de medição de desempenho basearam-se em apenas medidas contábil-financeiras, os conhecidos indicadores tradicionais, e ainda assim permanecem em várias organizações na atualidade. Entretanto, na conjuntura atual competitiva e dinâmica em que a maior parte das empresas convive, os indicadores tradicionais já não comportam o resultado que esteja ligado à continuidade saudável do negócio em longo prazo. Isso levou algumas dessas empresas a abandonarem a utilização unicamente de medidas de caráter contábil-financeiro, passando a agregar outras medidas de caráter não-financeiro em seu sistema de medição, que segundo Kaplan e Norton (1997) ajudam a empresa a criar valor econômico para o futuro.

Os novos sistemas de medição buscam incluir novas medidas, em especial não-financeiras, que englobem várias perspectivas internas e externas à organização e que estejam alinhadas à estratégia da empresa, assumindo a medição como um processo e não como um evento.

Um modelo de medição de desempenho que recentemente tem recebido notoriedade acadêmica e empresarial é o *Balanced Scorecard* que permite integrar um conjunto de medidas, em torno de quatro perspectivas diferentes (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), que segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1997), ajudam a empresa a criar capacidades de competir em longo prazo e também a gerar maior valor para as partes interessadas, onde os modelos existentes baseavam-se apenas em indicadores contábeis-financeiros focados no curto prazo e que não geravam insumos para a competitividade da empresa e nem revelavam os reais processos que contribuíam para o sucesso de tais.

O *Balanced Scorecard* foi o modelo escolhido para servir de base para o desenvolvimento do modelo proposto no presente trabalho.

CAPÍTULO 4

PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS

4 PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS

Neste capítulo é apresentado como foi elaborado o modelo de medição para auxiliar as empresas de serviços certificadas com a norma ISO 9001:2000 a medir e avaliar o seu desempenho.

O modelo elaborado tem a proposta de atender uma das exigências da norma ISO 9001:200, que requer que as organizações certificadas nesta norma meçam e avaliem seu desempenho, como forma de continuamente melhorar seus processos através da identificação de potenciais ações, direcionadas a satisfazer ao máximo os requisitos e as expectativas dos clientes. Porém, Kaplan e Norton (1997) ressaltam que essas melhorias operacionais devem estar associadas a resultados econômicos, que também fazem parte das informações de entrada e saída do modelo de Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo, conforme representado na figura 2.11 deste trabalho. Este modelo também permite a comparação entre resultados passados e atuais e com outros parâmetros de processos de outras unidades, setores ou concorrentes, visando identificar os níveis de evolução e melhoria dos resultados.

Kaplan e Norton (1997) sugerem quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) para um *Balanced Scorecard* que em equilíbrio, asseguram a base para um sistema de medição e gestão estratégica, provendo juntas, uma visão balanceada do desempenho passado e futuro do negócio. Para algumas dessas perspectivas, os autores apresentam medidas genéricas comuns à maioria das organizações e mais presentes nos *Balanced Scorecards* já vistos por eles e sugerem que outras sejam definidas para demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência. Essas medidas essenciais estão relacionadas na tabela 4.1.

Tabela 4.1: Medidas genéricas das perspectivas do BSC

Perspectivas	Medidas genéricas
Financeira	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado
Clientes	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta
Processos Internos	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários e disponibilidade de sistemas de informações

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Em empresas de serviços, devido a algumas características comuns de operação, é possível medir alguns aspectos comuns, necessários e importantes a um bom desempenho operacional, como por exemplo, tempo de atendimento ou entrega do serviço e que o reflexo disso mais tarde se torne em expansão dos negócios com clientes novos e exigentes e, conseqüentemente, em melhor desempenho financeiro. Isso foi o que levou a se propor um modelo de medição com um conjunto de indicadores comuns, ficando este como um guia básico capaz de gerar informações importantes e significativas, para tomadas de decisão futuras, atendendo ao que Miranda e Silva (2002) relacionam como as principais razões pelas quais as empresas investem em um sistema de medição, conforme relatado no Capítulo 3 deste trabalho.

Conforme ressaltam Kaplan e Norton (1997); Anthony e Govindarajan (2002), não há um modelo genérico de avaliação ou medidas de desempenho adequado a todas as necessidades das organizações, mas é possível criar uma estrutura que sirva de apoio aos gestores, ajudando-os a tomar decisões futuras mais seguras e sustentadas em longo prazo.

A seguir, serão apresentadas as medidas (variáveis-chaves) que são foco de medição no modelo e importantes de serem acompanhadas pelas empresas de serviços.

4.1 Grupo de medidas para medição de desempenho do modelo

O modelo proposto foi elaborado a partir do *Balanced Scorecard* que, dentre as suas atribuições, é um modelo de medição balanceado que permite integrar medidas financeiras e não-financeiras, formais e informais, internas e externas à organização, permitindo assim analisar vários aspectos do ambiente e o desempenho organizacional. Esse modelo indica os grupos de medidas (perspectivas) às quais a organização deve focar a medição para que possa desenvolver produtos e processos capazes de atender os requisitos dos clientes e continuamente satisfazê-los.

No modelo proposto foram mantidas as quatro perspectivas (medidas) propostas por Kaplan e Norton (1997), pois se entende como os principais atributos importantes em que os resultados obtidos a partir desses dão condições de verificar se os objetivos organizacionais estão sendo alcançados, como estão levando a tais e quanto sustento, em longo prazo, esses objetivos podem ser mantidos. Essas perspectivas foram comentadas no Capítulo 3 deste trabalho.

No modelo proposto por este trabalho foi criada uma nova perspectiva, qualidade, tratada sob o ponto de vista do cliente, uma vez que a norma ISO 9001:2000 julga que a qualidade do produto ou serviço está condicionada ao grau em que se atende às necessidades e conveniências do cliente.

Segundo Takashima e Flores (1996), uma vez delimitados os produtos, processos e clientes é preciso identificar junto a estes últimos quais são as características da qualidade mais importantes de cada produto, ou seja, aquelas que agregam maior valor para a satisfação dos clientes. Essas características estão relacionadas à conformidade, durabilidade, estética, conforto, confiabilidade, segurança, assistência técnica, reputação, imagem, marca, conteúdo tecnológico, rapidez, atendimento e preço. Depois de identificar as características mais críticas do processo, essas passam a ser desdobradas para dentro do processo, de modo a permitir a identificação e priorização das características do desempenho do produto e processo, a fim de atender às necessidades e expectativas dos clientes. Logo, os indicadores da qualidade devem estar associados às características da qualidade do produto, julgadas pelo cliente.

Conforme relatado no Capítulo 2 deste trabalho, qualidade em serviços pode ser considerada como a diferença existente entre as percepções e as expectativas do cliente, que ao avaliá-la o cliente faz uma comparação entre o desempenho do serviço prestado e suas expectativas, Grönroos (1984). As expectativas são formadas com base nas necessidades e desejos dos clientes, suas experiências passadas, comunicação boca a boca, comunicação externa e preço.

Segundo Zeithaml *et al.* (1985), os clientes utilizam cinco dimensões (confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade), conforme relatado no Capítulo 2, para julgar a qualidade dos serviços, às quais se baseiam na comparação entre o serviço esperado e o percebido. A diferença entre o serviço esperado e o percebido é uma medida da qualidade do serviço. Para atender a essas dimensões satisfatoriamente, é preciso identificar quais são as características da qualidade que o cliente espera receber. Isso pode ser obtido através de um processo de pesquisa de mercado ou de *feedback* do cliente após o serviço entregue, ou de outras fontes internas e externas à organização, como fornecedores, funcionários, concorrentes e até mesmo de outros estabelecimentos que possuam características semelhantes de operação, como por exemplo, o serviço de hospedagem e lavanderia de um hotel e de um hospital, mesmo eles tendo características de ofertas e públicos diferentes, para daí projetar os níveis de qualidade do serviço, onde as expectativas do cliente aparecem. Isso

ajudará a identificar os processos críticos de sucesso para a operação, que serão trabalhados nas outras quatro perspectivas.

Relacionando cada dimensão com as perspectivas propostas do *Balanced Scorecard*, a dimensão confiabilidade está relacionada à Perspectiva dos Processos Internos, onde confiabilidade é a capacidade de oferecer o serviço prometido com confiança e exatidão e é nos processos internos (a partir da perspectiva da qualidade, que é responsável em identificar as necessidades dos clientes e as características da qualidade mais valorizadas por eles, para gerarem os insumos ao projeto de serviço que atenderão esses requisitos os quais revelarão os processos críticos da prestação e de sucesso) onde são gerados e oferecidos os produtos/serviços que atendem aos requisitos do cliente com confiança e exatidão. As outras quatro dimensões estão relacionadas à Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, cuja organização deve preparar os funcionários para que eles possam responder, a contento e com segurança, às informações e aos serviços solicitados pelos clientes, bem como disporem de uma infra-estrutura apropriada (instalações, materiais, equipamentos e sistemas) para receberem o cliente e, com isso, prestarem um bom atendimento.

Na Perspectiva da Qualidade proposta por este trabalho, as medidas devem estar voltadas à identificação das atuais e futuras necessidades dos clientes, identificação dos valores que os clientes julgam importantes na oferta e no desenvolvimento de novas soluções para atender essas necessidades. Isso também inclui aspectos que envolvam a melhoria na oferta atual ou mudança do modo em que ela é oferecida.

Considerando que os serviços devem ser projetados, produzidos e entregues, tendo em vista o que o cliente deseja, a Perspectiva da Qualidade trata da concepção do serviço que irá fornecer as informações adequadas para que a organização possa gerar os fatores essenciais em atendimento aos requisitos do cliente e aumentar sua satisfação de forma consistente. Essa perspectiva torna-se importante ao processo de avaliação das empresas de serviço para que as mesmas possam minimizar as falhas na qualidade do serviço, conforme apresentado na figura 2.9 deste trabalho.

As medidas da qualidade estão voltadas para a identificação das características mais críticas à prestação do serviço, que poderão vir a incorrer na criação de novas ofertas para atender ao segmento de mercado atual e futuro da empresa, bem como a novos mercados, gerando um pacote de valor que refletirá nos objetivos dos clientes e financeiro.

A Perspectiva da Qualidade dá suporte às demais perspectivas gerando crescimento da empresa no mercado e melhoria de serviços. Logo, esta perspectiva está localizada na base da hierarquia de onde permeia a cadeia de relação de causa e efeito das medidas de resultados e os vetores de desempenho pelas outras quatro perspectivas, pois é a partir daí que se identificam os processos chaves que contribuem para a geração do serviço aceitável pelo cliente, baseado na análise dos requisitos dos mesmos.

A figura 4.1 apresenta o grupo de medidas utilizado no modelo proposto por este trabalho.

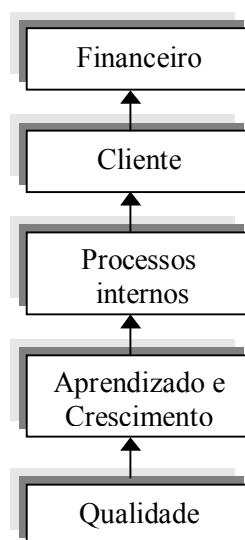


Figura 4.1: Grupo de medidas para avaliação de desempenho em empresas de serviços

Fonte: A Autora (2006)

Conforme observado na figura 4.1, as medidas (perspectivas) explicitam a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito, interligando os indicadores nas diversas perspectivas.

Corrêa e Caon (2002) salientam que uma boa Gestão da Qualidade dos serviços é responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação e que garanta a retenção do cliente. Logo, o cliente, mais do que apenas voltar, será um agente de marketing da empresa, auxiliando-a na conquista de novos clientes. Com a ampliação desses novos clientes mais do que os perdidos, amplia-se a participação de mercado e com serviços diferenciados podem cobrar preços mais altos. Ambos auxiliam no aumento da lucratividade. Mas a lucratividade também depende dos custos incorridos na produção do serviço, que deverá ser o mínimo, dependendo do grau de acerto que esses são oferecidos, demandando menor ou maior quantidade de recursos.

A seguir, será relatado como cada perspectiva se ajusta às necessidades de medição para cada tipo de processo de serviço, a partir da classificação de Schmenner (1999) e relatado neste trabalho no Capítulo 2, a saber: Fábrica de Serviços, Loja de Serviços, Serviços de Massa e Serviços Profissionais.

4.1.1 Relação das perspectivas do modelo com os processos de serviços

Segundo Schmenner (1999), os gerentes de serviços de qualquer categoria da matriz de processo, apresentada na figura 2.8 deste trabalho, enfrentam desafios similares. Os serviços com altas necessidades de capital (isto é, com baixa intensidade de mão-de-obra) requerem altos investimentos, principalmente quanto à tecnologia, para manterem-se competitivos. Para tanto, os processos que requerem altos investimentos possuem problemas de capacidade, tornando-se fundamental o gerenciamento da demanda. Já os serviços com alta intensidade de mão-de-obra, a gestão e o controle da força de trabalho, inclusos treinamento, benefícios e programação da força de trabalho, tornam-se fundamentais.

Para os serviços com baixo grau de interação e customização, a atenção ao ambiente físico e ao *layout* tornam-se mais importantes ao processo, uma vez que o relacionamento e a troca de informações com o cliente são baixos. Nesses processos, procedimentos padronizados podem ser estabelecidos com maior facilidade. Já os serviços com maior grau de interação e customização, os custos e a qualificação da mão-de-obra tornam-se fundamentais. É um desafio para os gestores desses serviços manter os custos em patamares baixos sem perder a qualidade do serviço. Outro desafio é manter os funcionários aptos e com a autonomia necessária que possam responder satisfatoriamente suas atividades e as freqüentes intervenções do cliente no processo, assim como reter os funcionários na empresa.

Para cada perspectiva do grupo de medidas proposto são abordados alguns pontos importantes, que devem ser focados e acompanhados pelas empresas de serviços em cada tipo de processo, estes auxiliam no processo de Gestão da Qualidade.

- **Perspectiva da Qualidade**

Em serviços, sabe-se que a qualidade é avaliada não apenas por aquilo que o cliente recebe, ou seja, o serviço efetivamente, mas também por toda a condição ambiental a que ele está exposto, como instalações, equipamentos, entre outros. Os funcionários, principalmente aqueles da linha de frente, possuem um papel fundamental na geração da percepção, resultado da avaliação da qualidade do serviço oferecido, feito pelo cliente, em comparação com aquele que ele esperava, influenciado por suas experiências, propaganda do serviço e/ou de

referências. Mas os funcionários de linha de frente não podem ser os únicos responsáveis pela qualidade que se pretende oferecer ao cliente, pois a qualidade e os resultados esperados como também os alcançados, dependem de um conjunto de decisões e procedimentos, que devem ser estabelecidos de acordo com a realidade operacional e os recursos disponíveis e de como a política e os objetivos da qualidade foram definidos, a partir dos objetivos e posicionamento competitivo da empresa ou que esta almeja.

Esta perspectiva foi inserida por entender que investir em qualidade pode ajudar a organização a demonstrar a capacidade de fornecer serviços que atendam aos requisitos dos clientes, sendo isso feito de forma contínua, visando melhorias de atendimento e, conseqüentemente, o aumento da satisfação dos clientes. Qualidade aqui é entendida como a capacidade da empresa em entender e atender a requisitos do cliente.

A norma ISO 9001:2000 afirma que o sucesso da organização depende do entendimento das necessidades e expectativas, atuais e futuras, dos clientes atuais e potenciais, bem como do entendimento e consideração das necessidades e expectativas de outras partes interessadas.

As medidas da Perspectiva da Qualidade buscam identificar os requisitos do cliente e gerar as soluções que atendam a estes requisitos, sendo eles desdobrados pelo processo operacional. As medidas desta perspectiva geram as informações que ajudam a identificar os processos-chave que devem ser trabalhados com maior descrição, de modo a gerar um serviço satisfatório e que continuamente venham a ser melhorados.

A seguir, serão apresentados alguns pontos importantes em cada tipo de processo em serviços, que servirão para definir no modelo as medidas importantes que deverão ser acompanhadas por estes tipos de organizações. Ressalta-se que aqui serão tratadas as ferramentas para identificação das necessidades, expectativas e características da qualidade do serviço a partir do cliente.

As empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Fábrica de Serviços possuem sua oferta limitada, ocasionando um processo operacional mais enxuto e padronizado, o que o torna mais previsto, controlável, produtivo e menos custoso. Logo, as características da qualidade provavelmente estão voltadas à infra-estrutura para a prestação do serviço, uma vez que sua oferta é mais baseada nessa, requerendo altos investimentos de capital como em equipamentos, sistemas, tecnologias e instalações para responder os requisitos e solicitações a contento dos clientes. Portanto, pesquisas de mercado e de novas tecnologias no ramo, análise da concorrência e o que lançou de novos serviços para este tipo

de processo poderiam ser bons instrumentos para identificação e confirmação das necessidades dos clientes e das características da qualidade valorizadas por estes.

As empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Loja de Serviços possuem uma maior variedade de ofertas e de processos, assim como possuem um grau de interação e extensão de contato maior com o cliente, que será atendido a partir de sua necessidade atual. Logo, esse tipo de processo é baseado em bens de capital, assim como requer níveis variados de especialização humana, para atender essa demanda quase que personalizada. As características da qualidade provavelmente estão voltadas para processos de atendimento ágeis e corretos, que dependerão das características de atendimento do pessoal de linha de frente, bem como das instalações e equipamentos com que o cliente irá interagir. Portanto, canais de comunicação com o cliente, sugestões dos funcionários de linha de frente e análise da concorrência para este tipo de processo poderiam ser bons instrumentos para identificação e confirmação das necessidades dos clientes e das características da qualidade valorizadas por estes.

As empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Serviços de Massa demandam um contingente grande de funcionários ligados diretamente à prestação do serviço ao cliente, que não precisa estar necessariamente presente para solicitar ou receber seu serviço. A oferta é mais padronizada, mas passível de ser desenvolvida de forma variada, deixando o processo menos previsível, controlável e confiável. As características da qualidade provavelmente estão voltadas para o desenvolvimento do processo operacional e outros aspectos como preço, imagem, pós-venda, entre outros, que possam demonstrar o diferencial do serviço e que isso possa refletir no momento de escolha do serviço pelo cliente, uma vez que as empresas classificadas por este processo estão inseridas em um mercado de oferta comum e competitivo. Portanto, pesquisa de mercado, sugestões dos funcionários e análise da concorrência para este tipo de processo poderiam ser bons instrumentos para identificação e confirmação das necessidades dos clientes e das características da qualidade valorizadas por estes.

Já as empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Serviços Profissionais oferecem um serviço mais customizado do que a Loja de Serviços, exigindo uma mão-de-obra mais especializada e de maior custo. Esse tipo de empresa lida com necessidades específicas e variadas, tendo o cliente forte influência nos resultados. As características da qualidade provavelmente estão voltadas para os aspectos humanos e, para tanto, as empresas devem ter em seu quadro pessoas altamente qualificadas e atualizadas, a

fim de que possam responder a contento os requisitos dos clientes e superar suas expectativas. Portanto, pesquisa de mercado e análise de novas tecnologias, canais de comunicação com o cliente, sugestões dos funcionários e análise da concorrência para este tipo de processo poderiam ser bons instrumentos para identificação e confirmação das necessidades dos clientes e das características da qualidade valorizadas por estes.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Kaplan e Norton (1997), afirmam que é pouco provável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos, utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Ainda segundo os autores, o aprendizado e crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Logo, para que os outros objetivos das outras perspectivas propostas, os quais revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional, sejam alcançados é necessário que a empresa desenvolva suas capacidades atuais de pessoas, sistemas e procedimentos e não apenas em equipamento e pesquisa e desenvolvimento, pois estes últimos sozinhos não são suficientes. Para tanto, as empresas têm que investir em reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

De acordo com Sicsú (2005), a valorização do conhecimento tácito (detido por pessoas, individualmente e em grupo) é de fundamental importância para a consolidação de vantagens competitivas das organizações, principalmente quanto à formação de equipes e detecção de competências essenciais. Competências essenciais, segundo Prahalad e Hamel (1998, p. 298) “é o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”. O conjunto de habilidades que constitui a competência essencial deve florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam tão estreitamente focalizados, para que eles consigam reconhecer as oportunidades de juntarem suas habilidades técnicas com as de outros, em novas e interessantes maneiras. A partir da identificação de suas competências essenciais, a organização poderá gerar produtos competitivos em sua área de competência e assim garantir uma sustentação em liderança em suas áreas escolhidas de competências essenciais. Portanto, é preciso que a alta gerência identifique as competências essenciais internas e reúna pessoas e projetos ligados a elas, e uma vez que os portadores dessas competências estão espalhados por várias áreas de negócio da organização, estes devem ser remanejados para formação de um grupo de talentos que trabalhará no desenvolvimento de uma linha de produtos competitivos.

A norma ISO 9001:2000 afirma que para alcançar qualidade e estendê-la por toda a organização, é preciso assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessários para apoiar a operação e o monitoramento dos processos.

Com base nesses pontos de vista serão observados alguns pontos importantes em cada tipo de processo em serviços, que servirão para definir no modelo proposto as medidas importantes que deverão ser acompanhadas pelas organizações inclusas nesses processos.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Fábrica de Serviços, esta perspectiva tende a ser mais trabalhada quanto aos aspectos de sistemas, procedimentos e equipamentos por sua oferta proporcionar serviços padronizados, requerendo altos investimentos de capital. Esses serviços em geral, são predominantemente baseados em equipamentos, com maior parte do valor adicionado pelo pessoal de retaguarda, com pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal de linha de frente, e com boas condições de padronizar os procedimentos.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Lojas de Serviços, esta perspectiva tende a ser mais trabalhada quanto aos aspectos humanos por sua oferta exigir níveis maiores de contato com os clientes e customização. O Pessoal de linha de frente exerce um papel fundamental para o sucesso da oferta, por isso deve receber treinamentos mais específicos e terem uma estrutura operacional de suporte, tanto material quanto de pessoal, eficiente. Esse processo também requer altos investimentos de capital, principalmente quanto a sistemas de informações.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Serviços em Massa, esta perspectiva tende a trabalhar mais equilibradamente As fontes humanas, materiais e de sistemas. Apesar de sua oferta ser pouco diferenciada, é preciso que a mão-de-obra seja bem gerenciada e controlada, uma vez que este tipo de empresa comumente lida com um contingente maior de mão-de-obra, de modo que a oferta possa ser prestada o menos variável possível e dentro do prazo.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Serviços Profissionais, esta perspectiva tende a ser mais trabalhada quanto aos recursos humanos, demandando uma qualificação maior destes e de outros materiais auxiliares que ajudem estes a desempenhar um serviço com alta qualidade. Definir políticas de retenção para os recursos humanos chaves nesse tipo de empresa é de fundamental importância, uma vez que os investimentos referidos a esses são altos.

- **Perspectiva dos Processos Internos**

Nesta perspectiva, Kaplan e Norton (1997) trabalham a questão do desenvolvimento dos processos críticos internos em que a empresa deve alcançar a excelência, para que possa satisfazer aos clientes e alcançar os objetivos financeiros. No modelo proposto, esta perspectiva trata dos processos operacionais, onde são gerados e entregues os serviços e do pós-venda da cadeia de valor dos processos internos. Dependendo do tamanho da empresa e da complexidade do processo gerador da oferta, haverá uma divisão maior de tarefas que devem trabalhar em consonância, para que o serviço possa ser gerado a contento. Neste caso, qualidade é tratada do ponto de vista do processo operacional.

Em serviços, é comum o processo operacional ser formado por um paralelo de atividades de linha de frente, enfatizando a operação e o marketing, e de atividades de retaguarda, enfatizando a operação, tendo os funcionários uma participação extremamente relevante no desempenho operacional.

A norma ISO 9001:2000 afirma que para funcionar de forma eficaz, as organizações devem identificar e gerenciar os processos de forma inter-relacionada e interativa. Logo, em serviços deve haver uma interação e integração entre as atividades de linha de frente e de retaguarda para que os processos sejam feitos de forma eficiente e os objetivos dos clientes e financeiro sejam alcançados.

Com base nesses pontos de vista serão observados alguns pontos importantes em cada tipo de processo em serviços, que servirão para definir no modelo proposto as medidas importantes que deverão ser acompanhadas pelas organizações inclusas nesses processos.

As empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Fábrica de Serviços e cujos processos são mais padronizados tendem a ter menos problemas para identificar os processos críticos por seus processos serem pouco variáveis, devendo-se ficar atento ao que o cliente quer e como melhor pode lhe ser entregue o serviço. Aspectos ligados ao tempo de atendimento e à qualidade operacional devem ser os fatores críticos de sucesso, que devem ser desdobrados pelo processo operacional. Neste tipo de empresa é mais fácil ter processos que possam ser delegados a clientes, como acesso a contas e rastreamento de pedidos e que podem ser consultados por pontos eletrônicos, desde que sejam dados a estas tarefas fáceis de serem feitas e rápidas, além de oferecer treinamento e canais de informações que os auxiliem a executar essas tarefas.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Loja de Serviços, os procedimentos devem ser bem especificados e comunicados claramente a todas as pessoas que direta ou indiretamente possam afetar o desempenho do processo e, conseqüentemente, afetar a qualidade do serviço. As operações são mais complexas, mas há espaço para padronização que ajuda a minimizar os tempos de atendimento. Para esses processos, os fatores críticos estão em custos e tempo de atendimento, por lidarem com ofertas mais variadas e baixo volume de atendimento.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Serviços de Massa, mostra-se uma oportunidade de trabalhar melhor os procedimentos internos e desenvolvê-los continuamente, resultado de uma oferta mais padronizada como também por ter um número maior de pessoas envolvidas em atividades de retaguarda, responsáveis pela maior parcela de agregação de valor a oferta. Para esses processos os fatores críticos de sucesso estão em produtividade e custo, por lidarem com um contingente alto de funcionários e por uma boa parcela das empresas classificadas aqui envolverem bens físicos como parte de sua oferta principal.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Serviços Profissionais, os processos são altamente variáveis ficando difícil identificar aquele que dentro de uma oferta específica possa ser mais importante. Como o cliente normalmente é o principal insumo do processo, várias condições influem na oferta e na forma de percebê-la. De um modo geral, esses processos não são difíceis de serem gerenciados e previstos, assim como conhecer com maior exatidão os resultados. Nesse processo, os fatores críticos de sucesso estão relacionados à produtividade, qualidade e custo.

- **Perspectiva do Clientes**

Na Perspectiva dos Clientes, o *Balanced Scorecard* auxilia para que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados, relacionados aos clientes, com segmentos específicos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. Entretanto, para obter um desempenho financeiro superior em longo prazo, é preciso as empresas criar e oferecer serviços valorizados pelos clientes. Isso quer dizer que o direcionamento dos projetos de desenvolvimento de novos serviços, deve ser derivado das necessidades dos clientes, ou seja, orientados ao atendimento das necessidades dos mercados específicos da empresa.

A norma ISO 9001:2000 afirma que a abordagem de processo, quando usada em um sistema de gestão, enfatiza, dentre outros pontos, o entendimento e o atendimento dos requisitos dos clientes cujos pacotes de valor do serviço diferenciarão de acordo com a classificação destes pela empresa. Logo, medidas voltadas à percepção do cliente informarão aos gestores como os clientes estão satisfeitos com a oferta e o potencial de negócio que pode ser feito.

Com base nesses pontos de vista serão observados alguns pontos importantes em cada tipo de processo em serviços, que servirão para definir no modelo proposto as medidas importantes que deverão ser acompanhadas pelas organizações inclusas nesses processos.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Fábrica de Serviços, deve-se atentar para o que é mais valorizado pelo cliente nesse tipo de processo e relação. Neste tipo de processo, questões relacionadas ao tempo de entrega e de resposta são características mais valorizadas pelos clientes, podendo os mesmos serem um dos vetores de desempenho para o alcance dos resultados nessa perspectiva. Neste processo, é preciso as empresas ajudar o cliente a enxergar o valor do pacote oferecido, pois o baixo contato com o cliente e o número limitado de opções dos serviços faz com que o cliente restrinja seus aspectos avaliativos tanto na hora de decidir comprar o serviço, como da avaliação sobre tal. Ferramentas de comunicação, divulgação e de contato com o cliente podem ser utilizadas para ajudar o cliente a enxergar o valor da oferta.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Loja de Serviços, deve-se manter um relacionamento mais próximo do cliente no sentido de identificar se o serviço oferecido para uma necessidade específica está atendendo satisfatoriamente. Isso porque como o grau de customização é maior e esta mesma necessidade pode ser atendida de modos diferentes, até mesmo pela necessidade de urgência que o cliente queira sanar, é preciso identificar o que mais o cliente valoriza no pacote de valor do serviço especificamente. Isso poderá incorrer em mudanças no pacote de valor do serviço, pois pode ser que a empresa não tenha visualizado algo importante para o cliente e então, esta nova necessidade passe a ser atendida e a fazer parte das prioridades naquele atendimento e que com isso, ajude a captar novos clientes e reter os atuais.

As empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Serviços de Massa possuem uma oferta que é prestada com pouca interação e extensão de contato com o cliente, tendo pouco relacionamento com ele. Portanto, esforços no sentido de manter formas de contato e cadastro de informações sobre o cliente seriam importantes para a empresa na

aproximação com o mesmo e de monitorar seus contatos. Isto também poderia permitir que o cliente mantivesse a empresa em sua mente e lembrando sempre que este quisesse algo que a mesma oferecesse e com a qualidade que ele já conhece. Isso ajudaria no marketing boca a boca da empresa, na captação de novos clientes e em aumentar a satisfação dos atuais.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Serviços Profissionais, sua oferta é bastante customizada e exige um alto grau de interação e extensão de contato com o cliente. Os aspectos mais valorizados no serviço pelo cliente, são o próprio conhecimento e tempo de experiência do prestador de serviços. Mas outros aspectos da oferta também são avaliados pelo cliente durante o encontro do serviço como cortesia, organização, disponibilidade de atendimento, interesse do prestador. Para tanto, estes aspectos que são pouco perceptíveis ao prestador, mas valorizados pelos clientes, devem ser identificados e trabalhados na oferta, o que ajudará a aumentar o grau de confiança do cliente com o serviço, ajudando no processo de fidelização. Aqui, o relacionamento do cliente com a empresa é de longo prazo e por isso a oferta deve ser voltada ao atendimento de suas expectativas, uma vez que o cliente influencia no resultado final.

- **Perspectiva Financeira**

Na Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard*, os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa, e servem de meta para os objetivos e medidas das outras perspectivas. Kaplan e Norton (1997) destacam que qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relação de causa e efeito, que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. Logo, as empresas terão objetivos e metas diferentes dependendo do estágio de vida em que esteja. Esses estágios foram detalhados no Capítulo 2 deste trabalho e correspondem às fases de crescimento, sustentação e colheita.

A norma ISO 9004:2000, baseada no requisito 8.2.2 da norma ISO 9001:2000, afirma que os dados dos processos devem ser convertidos em informações financeiras para fornecer medidas comparáveis ao longo dos processos e para facilitar melhorias da eficácia e eficiência da organização.

Com base nesses pontos de vista serão observados alguns pontos importantes em cada tipo de processo em serviços, que servirão para definir no modelo proposto as medidas importantes que deverão ser acompanhadas pelas organizações inclusas nesses processos.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Fábrica de Serviços, elas requerem altos investimentos de capital e tecnológico. Porém, tem

capacidade limitada, devendo gerenciar bem sua demanda, principalmente quanto à disponibilidade de atendimento em horários específicos e utilizando-se de políticas de deslocamento da demanda para outros horários com o apoio da área marketing, de modo a não perder esses clientes. Também por requererem altos investimentos, é preciso fazer com que o capital gire mais rápido para cobri-los. Entretanto, a otimização na utilização dos recursos estruturais, juntamente com as ações e iniciativas definidas sobre as outras perspectivas, culminarão no alcance dos resultados financeiros esperados.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Loja de Serviços, estas tendem a desenvolver com mais critério suas capacidades de bens de capital, como de recursos humanos, a fim de que seus objetivos financeiros sejam alcançados. Isto porque sua oferta é mais customizada. Estes investimentos e outras ações desenvolvidas sob as outras perspectivas, que devem estar direcionadas ao alcance dos objetivos financeiros, culminarão no alcance dos resultados financeiros esperados.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Serviços de Massa, seus investimentos estão direcionados ao desenvolvimento do capital humano e fundamental a esse processo. Altos investimentos em bens manufaturados, também fazem parte da oferta de algumas empresas classificadas nesse processo, como atacado e varejo. Para tanto, as ações e iniciativas tomadas nas outras perspectivas deverão estar direcionadas ao alcance dos objetivos e resultados financeiros.

No caso das empresas de serviços cujas operações podem ser classificadas como Serviços Profissionais, há baixos custos de investimentos de capital fixo, uma vez que o capital intelectual é o principal processador do serviço. Entretanto, iniciativas para geração e aumento de receita serão os principais objetivos financeiros, uma vez que o serviço não é repetido com tanta frequência como nos outros processos, mesmo tendo clientes fiéis. Para tanto, as ações e iniciativas tomadas nas outras perspectivas deverão estar direcionadas ao alcance dos objetivos e resultados financeiros.

4.2 Relação das perspectivas do modelo com a visão e a estratégia

Em função da visão e da estratégia da organização, o *Balanced Scorecard* ajuda a traduzi-las em objetivos e medidas tangíveis, organizados em torno de quatro perspectivas diferentes, criando uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia para baixo, mostrando aos funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. O modelo proposto neste trabalho para avaliação de

desempenho em empresas de serviços, acrescenta a Perspectiva da Qualidade com a proposta de que as empresas criem medidas que estejam voltadas à identificação das atuais e futuras necessidades dos clientes, identificação dos valores que os clientes julgam importantes na oferta e no desenvolvimento de novas soluções para atender a essas necessidades.

A partir do entendimento dos objetivos e medidas de alto nível, os funcionários tornam-se capazes de estabelecer metas locais que apóiem a estratégia competitiva da empresa, que resultará em processos de mudanças necessários. Esse processo é importante para aquelas empresas que queiram que seus funcionários entendam a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o quadro geral, criando um comprometimento compartilhado por todos os integrantes da organização.

Baseando-se na proposta do *Balanced Scorecard*, o processo de relação com a visão e a estratégia da empresa começa com o estabelecimento das metas financeiras e, por conseguinte na identificação dos clientes-alvo e o estabelecimento dos objetivos e metas para os clientes dos quais esperam produzir o resultado financeiro desejado. Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar os objetivos e as medidas para seus processos internos, destacando os processos mais críticos na obtenção de um desempenho superior para os clientes e os acionistas. Depois, estabelece as metas de aprendizado e crescimento, destacando os investimentos necessários em pessoas, sistemas e procedimentos para que produzam inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e, por fim, para os acionistas. O elo final, são as metas para a qualidade, estabelecidas a partir da identificação dos requisitos dos clientes e outras partes interessadas, a fim de que possam ser definidos os processos críticos e os recursos e a infra-estrutura necessária para que a empresa seja capaz de atender as necessidades dos clientes, aumentar sua satisfação e superar suas expectativas, direcionando o atendimento das outras perspectivas.

Em suma, o processo de construção, mas sem pressa, do modelo proposto neste trabalho para avaliação de desempenho em empresas de serviços, esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos. Logo, o modelo proposto neste trabalho auxilia na tradução da estratégia da organização, através de um conjunto estruturado de medidas que definem tanto os objetivos quanto os mecanismos para alcançá-los.

Para que os objetivos sejam alcançados é preciso, segundo Kaplan e Norton (1997), que sejam estabelecidas metas para os objetivos do *scorecard*, que se alcançadas, transformarão a

empresa. Ainda segundo estes autores, para alcançar os ambiciosos objetivos financeiros, deve-se, então, estabelecer metas de superação para os processos de atendimento aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento, vinculados aos interesses dos clientes e acionistas. Depois de feito isso, os executivos estarão com condições de alinhar suas iniciativas estratégicas, que resultarão não apenas em melhoria contínua, mas também na reengenharia dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa. Entretanto, é preciso que esse processo de alinhamento desça até a base da pirâmide organizacional, o que o torna demorado e complexo por envolver um número grande de pessoas e aspectos lógicos diferentes.

Dentro desse contexto, o modelo proposto no presente trabalho proporcionará aprendizagem estratégica aos gestores, por possibilitar a monitoração e o ajuste na implementação da estratégia ou até mesmo mudança de estratégia, pois talvez tenha deixado de ser adequada ou válida. Isso quer dizer que os executivos não recebem apenas *feedback* para saber se a estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano, mas também se a estratégia planejada continua sendo válida e bem-sucedida. Segundo Kaplan e Norton (1997), o processo de *feedback* e aprendizado estratégico alimentam a visão e a estratégia da organização, onde os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho necessários para os períodos futuros. A figura 4.2 apresenta a estrutura para a ação estratégica, conforme Kaplan e Norton (1997).

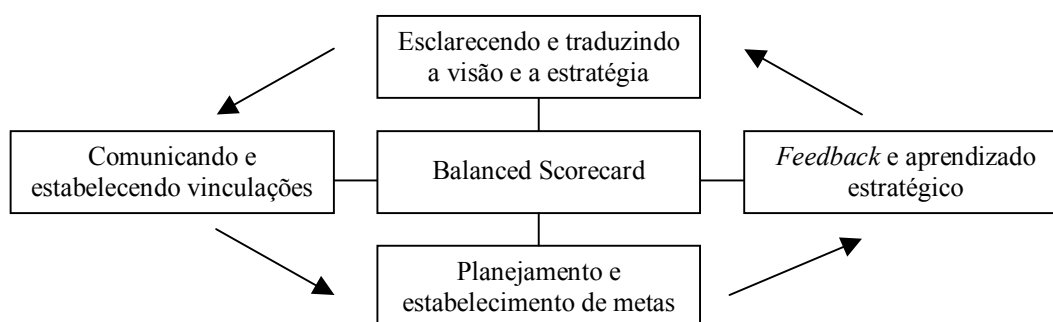


Figura 4.2: O Balanced Scorecard como estrutura para a ação

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Na figura 4.3 é apresentada a relação entre as cinco perspectivas do *scorecard* com a visão e estratégia da empresa.

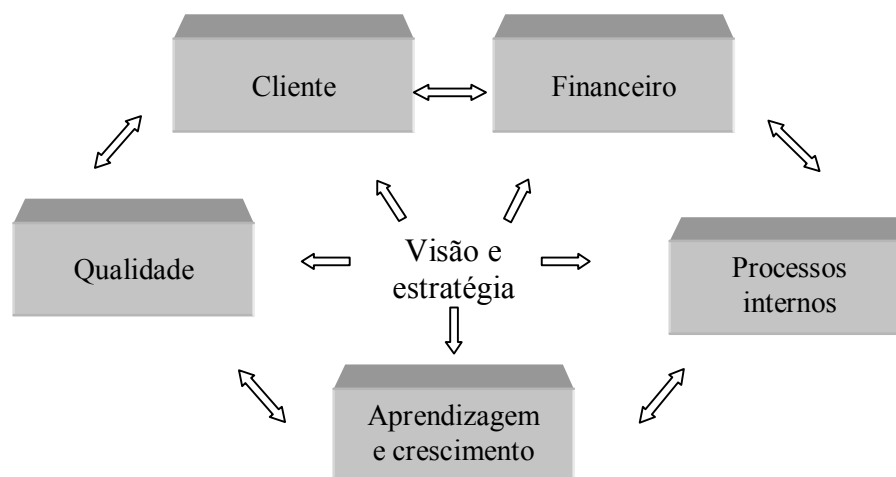


Figura 4.3: Estrutura para tradução da visão e estratégia em termos operacionais

Fonte: A Autora (2006)

Essa estrutura foi adaptada do modelo de Kaplan e Norton (1999), apresentado na figura 3.3 do presente trabalho. No caso da Perspectiva da Qualidade, a questão à qual se busca resposta, através do estabelecimento dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas, conforme apresentado na figura 3.3 para as perspectivas do *Balanced Scorecard*, é “Para sermos capazes de atender os requisitos de nossos clientes e aumentarmos sua satisfação quais são características críticas de processos que devemos trabalhar?”.

A seguir, é apresentado o conjunto de indicadores selecionados para o grupo de medidas proposto neste trabalho, proporcionando um modelo genérico de avaliação de desempenho para empresas de serviços, sendo passíveis de ajustamento em função da visão e da estratégia de cada organização.

4.3 Indicadores de desempenho do modelo

No Capítulo 3 deste trabalho, foram apresentados alguns conceitos, tipos e objetivos dos indicadores de desempenho. Nesta seção é apresentado o conjunto de indicadores de desempenho selecionado para cada medida (perspectiva), compondo o modelo proposto neste trabalho, e demonstrada a estrutura para definição destes.

O conjunto de indicadores de desempenho propostos identifica o que é importante as empresas de serviços medir e avaliar, proporcionando a estes tipos de empresas um diagnóstico operacional e organizacional eficaz. Esse modelo, então, auxilia os gestores em processos de decisão mais seguros e que contribuam para a melhoria da qualidade de criação e entrega do serviço, como também a identificar como os recursos estão sendo disponibilizados e utilizados no alcance dos resultados esperados.

Além dos indicadores propostos, em função de algumas empresas de serviços terem especificidades técnicas, culturais, entre outras, e também possuírem objetivos organizacionais diferenciados, são possíveis e/ou necessários que outros indicadores não previstos no modelo sejam definidos, como, por exemplo, o giro dos estoques em organizações comerciais, para demonstrar a realidade que se pretende com maior clareza.

A estrutura para a definição dos indicadores do modelo se configura da seguinte forma:

As cinco perspectivas, apresentadas na figura 4.1 do modelo proposto, formam o grupo de medidas que é o foco de medição. Para cada perspectiva foi definido um conjunto de medidas essenciais, os tipos-chave de indicador, que se busca medir os resultados alcançados. Para cada medida foi definido seu objetivo, que determina o que deve ser avaliado, e a justificativa do indicador, que determina o porquê de fazê-lo. Por fim, determinou-se o indicador de cada medida e como medi-lo.

A seguir, deve ser determinada uma meta (o que se espera ser alcançado) para cada indicador ou uma faixa limite de aceitação em valores ou percentuais, como, por exemplo, até no máximo 10 minutos em cada atendimento com o cliente, e, através de um processo contínuo de medição, registrar o nível atual, normalmente, um resultado médio mensal que indicará o que já foi alcançado em relação à meta. É fundamental para avaliar se as ações atuais estão sendo eficazes no alcance da meta estabelecida.

Deverá também, para cada indicador, ser nomeado um responsável que irá coletar os dados, compará-los com os resultados desejados, acompanhar a tendência desses resultados em relação às metas de resultado e os objetivos esperados e identificar processos a serem corrigidos, melhorados e/ou redesenhados.

Juntamente à estrutura definida para os indicadores propostos, é possível a empresa fazer um comparativo com dados passados e avaliar a evolução de desempenho, comparar com outros níveis alcançados no setor de mercado, entre outros e medir a evolução com relação ao alcance das metas em longo prazo, que ajudarão os gestores a tomar decisões futuras quanto ao rumo das ações tomadas mais as ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua. A tabela 4.2 apresenta o formato complementar à estrutura de indicadores proposta, para um acompanhamento mais acurado dos dados.

Tabela 4.2: Estrutura complementar as informações para medição de desempenho

Níveis passados		Nível de comparação	Metas				
Ano 1	Ano 2		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5

Fonte: A Autora (2006)

O conjunto de indicadores selecionados para cada perspectiva do modelo proposto foi escolhido a partir de algumas medidas essenciais de resultados e desempenho propostas por Kaplan e Norton (1997) para aplicação do BSC, outras medidas a partir dos perfis de operações das organizações de serviços, classificadas na matriz de processo proposta por Schmenner (1999) e apresentada na figura 2.7, e algumas outras medidas mais presentes nos sistemas de medição pesquisados por Miranda e Silva (2002).

A seguir, são apresentados os conjuntos de indicadores criados para cada uma das 5 medidas propostas.

4.3.1 Indicadores para a Medida da Qualidade

Os indicadores da qualidade propostos são passíveis de medição em qualquer empresa de serviços, alguns evidenciando serem mais importantes de acompanhamento para algumas e menos para outras, mas importantes por serem indicadores que informam como a empresa está atendendo as necessidades dos clientes e o que está fazendo para aumentar a satisfação destes e inovar a oferta.

A tabela 4.3 apresenta o conjunto de indicadores para a medida da Qualidade.

Tabela 4.3: Conjunto de indicadores para a medida da Qualidade

Grupo de Medidas	Medidas essenciais de resultado	Objetivo	Justificativa	Indicador	Medida	Meta	Nível atual	Responsável
Qualidade	Pesquisa de mercado	Medir a quantidade de consultas ao mercado para identificação de necessidades e características da qualidade críticas ao processo	Determinar os níveis de aceitação dessas características	nº de pesquisas efetuadas	nº de pesquisas efetuadas no ano			
	Pesquisa e desenvolvimento	Medir a quantidade de projetos de serviços desenvolvidos a partir de novas oportunidades de mercado	Identificar capacidade da empresa no atendimento desse projeto, quanto à métodos e recursos.	% de idéias transformadas em projeto	(nº de projetos desenvolvidos / nº de idéias criadas) x 100			
	Novos serviços	Avaliar quantos serviços foram gerados para atender necessidades atuais e futuras	Avaliar os retornos provenientes da inclusão dessa nova oferta	nº de novos serviços	nº de novos serviços prestados por ano			
	Sugestões dos funcionários	Medir o nº de sugestões propostas pelos funcionários da empresa a partir de suas observações diárias e que foram aceitas e aplicadas ao processo de prestação e/ou oferta	Avaliar a motivação, compromisso e envolvimento dos funcionários com a melhora dos processos e serviços oferecidos pela empresa	nº de sugestões aplicadas para a prestação do serviço	(nº de sugestões aceitas / nº de sugestões propostas) x 100			
	Canais de comunicação com o cliente	Identificar o número de canais disponíveis para informação, sugestão e reclamação do cliente	Promover melhorias nos serviços e processos de atendimento aos clientes	nº de canais disponível para contato do cliente	nº de canais disponíveis no ano			
	Análise da concorrência	Identificar as melhores práticas de desempenho dos concorrentes	Comparar o desempenho dos processos com o dos concorrentes	nº de melhores práticas de mercado adotada pela empresa	nº de melhores práticas adotadas por ano			

Fonte: A Autora (2006)

Para as empresas de serviços classificadas como Fábrica de serviços e Serviços de massa que têm suas ofertas mais padronizadas precisam inovar ou acrescentar algo mais a

oferta para aumentar o volume de vendas e atrair novos clientes, ao invés de correr o risco de só perder os atuais. Por isso, precisam acompanhar mais as medidas de pesquisa de mercado, criação de novos projetos e o que lançou de novo no mercado. Já as empresas de serviços classificadas como Loja de serviços e Serviços profissionais que possuem serviços mais customizados devem valorizar mais as medidas de canais de sugestão dos funcionários, uma vez que estes por estarem interagindo na maior parte do tempo tem uma maior percepção do que o cliente mais necessita e o que não valoriza, e análise da concorrência para não estarem dependendo muitos esforços para resolver os diferentes processos com a mesma atenção e recursos, o que acaba elevando o preço final ao cliente.

4.3.2 Indicadores para a Medida de Aprendizado e Crescimento

Os indicadores de aprendizagem e crescimento propostos também são passíveis de medição em qualquer empresa de serviços, alguns evidenciando serem mais importantes de acompanhamento para algumas e menos para outras, mas importantes por serem indicadores que informam quão bem os funcionários estão contribuindo para o alcance dos resultados esperados em função da infra-estrutura tecnológica disponibilizada, das competências atuais e do clima para a ação, essenciais para o crescimento em longo prazo da empresa. Ressaltando que, o sucesso do processo operacional, depende de quão bem os recursos humanos estão preparados e satisfeitos para com o trabalho e conhecedores e aptos quanto aos procedimentos internos, a infra-estrutura tecnológica e o clima de trabalho na empresa.

Para as empresas de serviços classificadas como Fábrica de serviços e Serviços de massa que possuem menor grau de interação e customização devem valorizar mais as medidas de produtividade dos funcionários, satisfação e quanto ao ambiente, por haver um processo mais rotineiro e previsível, acompanhado a evolução de tais. Já as empresas de serviços classificadas como Loja de serviços e Serviços profissionais devem valorizar mais as medidas de retenção e treinamento, por esses recursos serem mais caros, raros e constantemente serem reciclados.

A tabela 4.4 apresenta o conjunto de indicadores para a medida de Aprendizagem e Crescimento.

Tabela 4.4: Conjunto de indicadores para a medida de Aprendizado e Crescimento

Grupo de Medidas	Medidas essenciais de resultado	Objetivo	Justificativa	Indicador	Medida	Meta	Nível atual	Responsável
Aprendizado e crescimento	Satisfação do funcionário	Medir os níveis de satisfação do funcionário com o trabalho	Avaliar a produtividade, capacidade de resposta e da melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes	% de funcionários satisfeitos com o trabalho	(nº de funcionários satisfeitos com o trabalho / nº de funcionários entrevistados) x 100			
	Retenção do funcionário	Medir os níveis de pessoas chaves retidas na organização	Avaliar a satisfação dos funcionários com as condições de trabalho	% de rotatividade de pessoas-chaves na empresa	nº de pessoas chaves contratadas no ano / nº de pessoas chaves da empresa) x 100			
	Produtividade por funcionário de linha de frente	Medir a receita gerada por funcionário	Determinar ferramentas para motivar a maior produtividade dos funcionários	Valor monetário de vendas por funcionário	Valor monetário dos serviços vendidos / nº de funcionários			
	Competências internas	Medir a relação entre as competências internas identificadas com as competências essenciais da empresa	Analisar se o quadro atual de gestores é adequado às necessidades de desenvolvimento das competências essenciais da empresa	nº médio de gestores internos identificados por competência essencial	nº de competências internas / competências essenciais da empresa			
	Treinamento e desenvolvimento de funcionários	Medir a quantidade de pessoas treinadas em novas habilidades exigidas por suas funções	Identificar melhorias de processos providas pelos novos conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários	% de funcionários treinados por habilidade	(nº de pessoas treinadas na habilidade requerida / nº de pessoas a serem treinadas nessa habilidade) x 100			
	Reconhecimento e recompensa do funcionário	Medir os níveis de metas alcançadas e recompensadas	Avaliar a motivação e a determinação dos funcionários no alcance dos objetivos e metas estabelecidos	% de metas com incentivos individuais de equipe alcançadas	(nº de metas com incentivos individuais de equipe alcançadas com sucesso / nº de metas estabelecidas) x 100			
	Ambiente de trabalho	Avaliar os níveis de satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho	Avaliar com o satisfação das pessoas no trabalho contribuem para a melhoria dos processos e serviços ofertados da empresa	% de funcionários satisfeitos com o ambiente de trabalho	Nº de funcionários satisfeitos com o ambiente / nº de funcionários entrevistados			
	Sistema de informação	Avaliar os níveis de acesso à meios eletrônicos de informação concedidos aos funcionários	Avaliar melhorias de atendimento aos clientes e sucesso nas vendas pela disposição de informações em tempo reais sobre o cliente e de perfil de compra	% de acesso concedido a meios eletrônicos de informação de dados sobre clientes e perfis de compra a funcionários	(nº de acesso concedidos / nº de acessos previstos) x 100			
	Tecnologia	Avaliar os níveis de equipamentos e máquinas adquiridos	Avaliar melhoras no tempo de ciclo	% de equipamentos e máquinas adquiridos	(nº de equipamentos adquiridos / nº de equipamentos e máquinas previstos aquisição) x 100			
	Custos de investimento	Determinar os níveis de custos relativos a investimentos em mão-de-obra, equipamentos, tecnologia e instalações.	Avaliar a melhoria de desempenho dos processos internos e melhora na satisfação dos clientes	valores monetários com custos incorridos com novos investimentos	Somatório de valores monetários com investimentos em mão de obra, equipamentos, tecnologia e instalações.			

Fonte: A Autora (2006)

4.3.3 Indicadores para a Medida dos Processos Internos

Os indicadores dos processos internos propostos também são passíveis de medição em qualquer empresa de serviços, alguns evidenciando serem mais importantes de acompanhamento para algumas e menos para outras, mas importantes por serem indicadores que informam a posição de custo, qualidade, produtividade e tempo de resposta que são críticos ao alcance dos objetivos financeiros e dos clientes e essências para a competitividade da empresa. Um conjunto de atividades de linha de frente e de retaguarda compõe o processo de serviço, por isso é de fundamental importância um bom fluxo de informações e materiais entre essas, para que se tenha sucesso na entrega do serviço, conforme solicitado pelo cliente.

Tabela 4.5: Conjunto de indicadores para a medida dos Processos Internos

Grupo de Medidas	Medidas essenciais de resultado	Objetivo	Justificativa	Indicador	Medida	Meta	Nível atual	Responsável
Processos internos	Tempo de ciclo	Medir o tempo transcorrido desde o momento em que o cliente solicita o serviço até o momento em que o serviço desejado é entregue ao cliente.	Avaliar a eficiência com que os processos estão sendo desenvolvidos e os recursos estão sendo consumidos	Tempo gasto para entregar o serviço solicitado	Tempo de espera + tempo de atendimento + tempo de processamento			
	Tempo de processamento	Medir o tempo em que o serviço efetivamente é produzido	Avaliar se processos podem ser melhorados ou redesenhados	Tempo gasto para produzir o serviço efetivamente	nº de horas por serviço processado efetivamente			
	Confiança de entrega	Medir os níveis de serviços entregues dentro do prazo acordado com o cliente	Avaliar a qualidade de resposta as solicitações dos serviços pelo cliente	% de serviços entregues dentro do prazo combinado	(nº de serviços entregue dentro do prazo / nº de serviços solicitados) x 100			
	Volume de atendimento	Medir o volume de atendimento	Avaliar melhoras nos esforços de vendas do serviço e prover a receita das vendas	nº de clientes atendidos	nº de clientes atendidos por mês			
	Capacidade de atendimento	Medir a capacidade de atendimento	Avaliar as políticas de gerenciamento da demanda	nº de serviços atendidos por dia	Tempo disponível em dias / tempo de ciclo			
	Fornecedores	Medir os níveis de materiais, equipamentos e suprimentos entregues conforme solicitado	Identificar os métodos de solicitação e comunicação com os fornecedores	% de itens entregues conforme	(nº de itens entregues conforme solicitado / nº de itens solicitados) x 100			
	Contas a receber	Avaliar o número de contas recebidas conforme planejamento de caixa	Analisar se os meios de comunicação com o clientes estão sendo eficientes	% de pagamentos efetuados em dia	(nº de pagamentos efetuados em dia / nº de pagamentos esperados) x 100			
	Fluxo de informação	Avaliar a quantidade de meios disponíveis para atualização de informações pelas pessoas ligadas ao processo de prestação do serviço	Avaliar se os sistemas de informação são apropriados	nº de canais de comunicação disponível para disposição de informações atualizadas	nº de canais de comunicação disponível por setor			
	Custos operacionais	Medir os níveis de custos operacionais atuais	Avaliar a evolução dos custos operacionais	Valor monetário dos custos incorridos na produção e entrega do serviço	Somatório dos valores monetários dos custos de produção			

Fonte: A Autora (2006)

Conforme se observa, a tabela 4.5 apresenta o conjunto de indicadores para esta medida.

Para as empresas de serviços classificadas como Fábrica de serviços e Lojas de serviços que possuem uma limitação maior de capacidade, devem valorizar medidas que reflitam a eficácia da utilização da capacidade atual como volume de atendimento e capacidade de atendimento. Já as empresas de serviços classificadas como Serviços de massa e Serviços profissionais que demanda um maior contingente de pessoas envolvidas no processo, devem valorizar mais medidas de acompanhamento dos tempos de ciclo, processamento e confiança de entrega, que devido a esse contingente de pessoas tendem a ser mais variáveis e a conduzir a baixa produtividade, sem falar da falta de confiança do cliente com formas tão diferenciadas de receber a mesma oferta.

4.3.4 Indicadores para a Medida dos Clientes

Os indicadores referentes a clientes propostos também são passíveis de medição em qualquer empresa de serviços, alguns evidenciando serem mais importantes de acompanhamento para algumas e menos para outras, mas importantes por serem indicadores de como a oferta está sendo recebida e percebida pelos clientes e avaliar o retorno que estes estão trazendo para a empresa, fundamentais ao alcance dos objetivos financeiros. Ressaltando que os investimentos físicos e financeiros visam melhorar o atendimento aos clientes e que isso resulte em maior lucratividade para as empresas que têm fins lucrativos.

Para as empresas de serviços que possuem maior interação e customização com o cliente devem valorizar as medidas que indicam quão satisfeito o cliente está com oferta e o número de captação, primeiro porque como há uma maior interação com o cliente qualquer aspecto durante a prestação do serviço que falhar é passível do cliente se sentir insatisfeito e segundo porque precisam acompanhar essas medidas para prever as receitas que cobrirão os altos gastos com a estrutura física, material e os recursos humanos. Já para as empresas de serviços que possuem baixa interação e customização com o cliente, suas medidas devem privilegiar o acompanhamento da satisfação, número de clientes atuais e retenção, por seus serviços serem poucos calorosos e daí o cliente não perceber a diferença que se querem passar, exigindo da empresa maiores esforços de contato e propaganda, respondida a eficácia desses por estas medidas.

A tabela 4.6 apresenta o conjunto de indicadores para a medida dos clientes.

Tabela 4.6: Conjunto de indicadores para a medida dos Clientes

Grupo de Medidas	Medidas essenciais de resultado	Objetivo	Justificativa	Indicador	Medida	Meta	Nível atual	Responsável
Cliente	Satisfação	Medir o nível de satisfação do cliente com o serviço oferecido	Avaliar o grau com que o serviço, o sistema de produção e entrega, marketing e pós-venda estão sendo eficientes e atendendo aos requisitos do cliente	% de clientes satisfeitos com o serviço	$(n^{\circ} \text{ de entrevistados satisfeitos com o serviço entregue} / n^{\circ} \text{ de entrevistados no período}) \times 100$			
	Número de clientes	Determinar o número de clientes atuais	Avaliar o desempenho dos serviços oferecidos	n° de clientes	n° de clientes no período			
	Captação	Determinar o número de novos clientes conquistados	Avaliar como os investimentos feitos em recursos humanos, marketing, equipamentos, sistemas e novos lançamentos foram eficientes para a conquista de novos clientes	n° de novos clientes	n° de clientes atuais - n° de clientes no período passado			
	Retenção	Medir os níveis de clientes retidos	Avaliar o potencial de lucro ao longo do tempo futuro	% de clientes retidos	$(\text{Total de clientes ativos} / \text{total de clientes}) \times 100$			
	Participação	Avaliar a participação no mercado	Determinar se esta havendo evolução nessa	% do serviço no mercado	$(n^{\circ} \text{ de clientes atendidos pelo mercado} / n^{\circ} \text{ de clientes atendido pela empresa}) \times 100$			
	Lucratividade	Determinar o lucro líquido por cliente	Verificar se precisa haver alguma reengenharia de processo chave na entrega do serviço, de modo que as exigências possam ser atendidas com rentabilidade	volume de negócios realizados por cliente	lucro líquido / n° de clientes			

Fonte: A Autora (2006)

4.3.5 Indicadores para a Medida Financeira

Os indicadores financeiros propostos também são passíveis de medição em qualquer empresa de serviços, alguns evidenciando serem mais importantes de acompanhamento para algumas e menos para outras, mas importantes por serem indicadores da disponibilidade do fluxo de caixa e por fornecer informações a respeito de como os recursos disponibilizados estão sendo bem utilizados no alcance do que foi planejado e a rentabilidade do negócio.

Para as empresas de serviços classificadas como Fábrica de serviços e Lojas de serviço, que têm seus maiores custos relacionados a equipamentos e instalações, estas devem privilegiar medidas que lhes informe como estes estão sendo utilizados para gerar vendas para a empresa e o retorno que estão trazendo aos acionistas. Já as empresas de serviços classificadas como Serviços de massa e Serviços profissionais devem valorizar mais as medidas de liquidez corrente, prazo médio de recebimento e pagamento e grau de endividamento, por uma envolver estoques de materiais como parte de sua oferta e para outra

por a conclusão dos seus serviços serem longos, requerendo um acompanhamento mais acurado desses para saldar suas dívidas e custos.

A tabela 4.7 apresenta o conjunto de indicadores para a Medida Financeira.

Tabela 4.7: Conjunto de indicadores para a medida Financeira

Grupo de Medidas	Medidas essenciais de resultado	Objetivo	Justificativa	Indicador	Medida	Meta	Nível atual	Responsável
Financeira	Índice de liquidez corrente	Identificar a capacidade da empresa de saldar suas obrigações de curto prazo	Verificar se a empresa está com problemas de fluxo de caixa	Índice do ativo circulante em relação ao passivo circulante	Ativo circulante / passivo circulante			
	Prazo médio de recebimento	Medir a velocidade com que as várias contas são convertidas em caixa	Comparar o prazo médio de recebimento com os prazos médios de concessão de crédito da empresa	nº de dias em média para receber o pagamento das vendas	Contas a receber / vendas diárias médias			
	Prazo médio de pagamento	Medir a velocidade com que as várias contas devem ser pagas	Analisar os processos de compras que podem ter seus prazos prolongados	nº de dias em média para saldar suas dívidas	Contas a pagar / compras diárias médias			
	Giro total do ativo	Medir a eficiência com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas	Indicar se as operações tem sido eficientes ou não	Índice das receitas de vendas em relação ao ativo total	Vendas / ativo total			
	Índice de endividamento geral	Medir o volume de capital de terceiros usado para gerar lucros para a empresa	Avaliar como a empresa está financiando os seus ativos	Índice do passivo total em relação ao ativo total	Passivo total / ativo total			
	Faturamento	Identificar o crescimento da receita gerado pelas vendas no período	Avaliar se os esforços de vendas estão sendo suficientes em face dos recursos disponíveis	Valor monetário obtidos pela venda / prestação das atividades fins da empresa	Somatório dos valores monetários de vendas no período			
	Margem bruta	Medir os níveis de cada unidade monetária de vendas que resta após o pagamento dos custos das prestações de serviço	Avaliar os lucros da empresa em relação ao nível de receita das vendas	% de lucro bruto em relação a receita das vendas	Lucro bruto / receita das vendas			
	Retorno sobre o capital próprio	Medir o retorno obtido no investimento do capital dos acionistas	Analisar se as decisões estão contribuindo para a criação de valor para os acionistas	% de lucro em relação ao patrimônio líquido	Lucro líquido / patrimônio líquido			

Fonte: A Autora (2006)

4.4 Proposta para análise dos indicadores de desempenho nas empresas de serviços

Para validar o conjunto de indicadores proposto para cada perspectiva do modelo, como um conjunto de medidas genéricas para medição e avaliação de desempenho, que auxiliarão as empresas de serviços que têm os Sistemas de Gestão da Qualidade certificados com a norma ISO 9001:2000 a medir e avaliar seu desempenho, foi realizada uma visita a cinco organizações para uma entrevista semi-estruturada com gestores de qualidade e/ou outras pessoas chaves da área ou organização que conhecem o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa e os indicadores de desempenho da organização.

Os assuntos abordados em cada entrevista foram baseados nos requisitos da norma ISO 9000:2001 e nos indicadores de desempenho criados para cada perspectiva do modelo. Um

questionário, apresentado no apêndice deste trabalho, foi desenvolvido para conduzir a entrevista, dividida em sete grupos de questões: informações a respeito da organização, informações a respeito da certificação pela norma ISO 9001:2000, informações sobre o sistema de medição da organização e seu acompanhamento e sobre cada perspectiva do grupo de medidas do modelo. As visitas foram feitas com a apresentação de ofício deste Programa de Pós-Graduação para coleta de informações sobre o trabalho em apreço.

A primeira versão do questionário foi testada para verificar a clareza das questões, a existência de perguntas desnecessárias, e principalmente, para receber sugestões de como melhorá-lo. O pré-teste foi aplicado em uma organização atacadista de autopeças automobilísticas de médio porte e há vinte e seis anos no mercado, localizada na cidade de Jaboatão (PE), região metropolitana do Recife.

No Capítulo 5 são apresentados os resultados e análises dos casos estudados.

4.5 Conclusão

Neste capítulo foi apresentado a seleção do grupo de medidas de resultados para o modelo, formado pelas perspectivas financeira, de clientes, dos processos internos, de aprendizagem e crescimento e da qualidade, representando os principais variáveis em que os resultados obtidos a partir destas dão condições de verificar se os objetivos organizacionais e de qualidade estão sendo alcançados. Para cada perspectiva, foram abordados alguns pontos importantes que devem ser focados pelas empresas de serviços por cada tipo de processo, monitorando-os no alcance do desempenho desejado. Esse processo auxiliou na definição dos indicadores para cada perspectiva e baseado em algumas medidas propostas pelos idealizadores do *Balanced Scorecard* e outras medidas mais presentes nos sistemas de medição pesquisados por dois autores brasileiros. Os conjuntos de indicadores estão apresentados nas tabelas 4.3 a 4.7.

Em função da visão e da estratégia da organização, foi apresentado também como o modelo poderia ajudar na tradução da estratégia da organização, esclarecendo os objetivos estratégicos, e que pode proporcionar aprendizagem estratégica aos gestores por possibilitar a monitoração e o ajuste na implementação da estratégia.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DOS INDICADORES - UM ESTUDO PRÁTICO

5 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS

Neste capítulo são apresentados os estudos de caso, conduzidos em algumas organizações de serviços da região metropolitana do Recife certificadas pela norma ISO 9001:2000, enfocando as particularidades de seus sistemas de medição de desempenho em relação às cinco perspectivas propostas no modelo construído neste trabalho. Por motivo de confidencialidade, os nomes das organizações que integraram a pesquisa não serão divulgados.

5.1 Caso 1 – Fábrica de serviços: transportadora

A Organização 1 foi fundada em 1942 e atua no mercado de transporte rodoviário e aéreo e de serviços logísticos, com abrangência em todo o mundo, através de alianças com outras transportadoras nacionais e de operações no exterior.

Esta é uma organização de grande porte e de administração familiar e possui atualmente mais de três mil funcionários contratados, além de estagiários e terceirizados. A sede da organização localiza-se em Recife (PE) e há mais de trinta filiais e parceiros distribuídos em todo o território nacional e no exterior. Os principais segmentos de mercado atendidos por esta organização são de informática, telecomunicações, cosméticos, eletrônicos, calçados e farmacêuticos.

Esta organização foi classificada como Fábrica de serviços por seus custos de capital (instalações, caminhões e sistemas) serem altos em relação aos custos de trabalho. Também pelo fato desta organização oferecer seus serviços de forma padronizada, divididos por segmentos de clientes, e há pouca interação de contato com o cliente.

O interesse em ter seu Sistema de Gestão da Qualidade baseado e reconhecido pela norma ISO 9001:2000, deu-se pela necessidade de organização interna dos processos, concorrência, minimização da variação com que as atividades estavam sendo conduzidas e pela falta de previsibilidade. Essa necessidade, então, poderia ser atendida por um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001:2000.

A primeira certificação do Sistema de Gestão da Qualidade da organização ocorreu em 1997, na ISO 9001:1994, quando da implantação de um programa de qualidade total. A organização é certificada pela norma ISO 9001:2000 há dois anos e prepara-se para a recertificação, mas uma das dificuldades ainda permanentes para ajustar à norma tem sido o

desenvolvimento de uma cultura interna para a qualidade, continuamente trabalhada. Alguns dos benefícios que a organização espera obter, certificando o Sistema de Gestão da Qualidade pela nova versão da norma, é de aumentar a qualidade dos serviços de transporte, melhorias no fluxo e controle de informações, contínua satisfação dos clientes pela contínua melhoria dos processos operacionais e de infra-estrutura.

A organização tem como política da qualidade, o compromisso com o cliente através da busca permanente da melhoria dos processos para sua satisfação plena, e com os colaboradores através da sua valorização constante.

5.1.1 Sistema de medição de desempenho

O sistema de medição da organização é baseado no *Balanced Scorecard*, onde a partir dos objetivos de cada perspectiva são definidos indicadores estratégicos, que deverão guiar as metas e indicadores de todas as áreas da organização, no alcance dos objetivos organizacionais. A organização possui dois *softwares* de gestão de indicadores, um gerando informações gerenciais, utilizado por diretores e supervisores, e outro para informações operacionais, acompanhado pela área de serviços.

Uma das principais contribuições que o sistema de medição tem proporcionado à organização é a indicação das áreas a serem melhoradas, sejam elas áreas críticas ao processo que estão mal ou obtendo sucesso. Além disso, ajuda a redefinir procedimentos, reduzir custos e motivar a melhoria para a qualidade.

O processo de avaliação de desempenho é feito mensalmente pelos gerentes das diversas áreas da sede e filiais, juntamente com a área de qualidade, que além de comparar os resultados alcançados com os planejados, analisam as não conformidades, as ações corretivas, as ações preventivas e os planos a serem tomados. A análise crítica é feita uma vez ao ano pela Alta Direção da organização, que recebem as informações tratadas das avaliações de gerência, identificando as causas e efeitos das ações executadas em comparação com as planejadas e corrigidas, que auxiliarão no processo de um novo planejamento estratégico e na aprovação dos processos de melhoria.

Com relação ao grupo de medidas do modelo e relacionando essas medidas com as especificidades observadas por Schmenner (1999) sobre as características operacionais de cada processo em serviços pode-se observar:

Perspectiva Financeira:

A organização atualmente encontra-se em uma fase de crescimento, após uma reestruturação da organização, que mudou o modo de pensar e prestar seus serviços e de como gerenciá-los. A organização persiste no aumento de receita e de vendas através de investimentos em novos projetos de serviços e na melhoria dos processos atuais, principalmente quanto à redução de custos e despesas operacionais, o que vem conseguindo alcançar nos últimos anos.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva Financeira, de acordo com a tabela 4.3, foi possível verificar que a organização tem como medida o faturamento mensal, o tempo médio de recebimento e pagamento, a margem bruta, o lucro líquido, o grau de endividamento, o retorno sobre o capital empregado entre outros, tudo acompanhado por *software* e de modo a garantir seus investimentos e saldar suas dívidas no prazo. Entretanto, não há medidas relacionadas a índice de liquidez corrente e giro total dos ativos, esta última entendendo-se importante seu acompanhamento pelo tamanho investimento em estrutura física.

A organização também possui uma gestão de risco para novos negócios com clientes, uma vez que se propõe a fazer o projeto e oferta de serviços logísticos, de modo a garantir o retorno e a sustentabilidade para a organização e atender aos requisitos do cliente.

Perspectiva dos Clientes:

A organização divide seu segmento de mercado em três, dividindo-os em nichos, de modo a atingirem seus objetivos financeiros. Esses segmentos são divididos em: estratégicos (pacotes completo de gerenciamento logístico, de estoque e de transporte customizados e cujas operações não podem falhar), corporativos (pacotes oferecidos de armazenagem e distribuição com pouca diferenciação e com operações consolidadas de outras empresas) e empresariais (serviços de transporte de cargas e encomendas com pouca movimentação). Para cada um desses segmentos, a organização possui um pacote de serviços diferenciado e para algumas customizado, tornando-se um aliado ideal dos seus clientes, diz o entrevistado.

A certificação pela norma ISO 9001:2000 foi buscada pela organização para dar maior credibilidade aos clientes quanto à qualidade dos serviços oferecidos por ela e mostrar que está comprometida com a melhoria contínua desta, que segundo o entrevistado, ajuda a aumentar a satisfação dos clientes. Para a empresa, esse processo pode ser confirmado através de pesquisas de satisfação dos clientes realizadas anualmente.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva de Clientes, de acordo com a tabela 4.4, foi possível verificar que a organização tem como medida a satisfação dos clientes, o número de clientes atuais, a captação de novos clientes, os níveis de retenção (com os cinquenta maiores), entre outros, não tendo apenas como indicador, a lucratividade por cliente, mas o entrevistado informa acompanhar a média de faturamento mensal desses, não tendo a necessidade de estabelecer metas devido ao volume de movimentação ser muito variável e todos serem rentáveis. A organização, de forma empírica, conhece a sua participação de mercado dentro de seu segmento alvo, mas encontra dificuldades de concentrar por áreas de atendimento rodoviário, aéreo e de logística.

Perspectiva dos Processos Internos:

Para divulgar seus serviços, a organização utiliza meios de propaganda em massa e direcionados a seu público-alvo, como TV, *outdoor*, mala direta, eventos, patrocínios, *home page*, entre outros. No geral, seus serviços são vendidos por visitas pessoais para formalização de contratos, principalmente os de logística, mas a organização também oferece, através de sua *home page*, um canal para o cliente abrir uma conta para coleta e entrega de cargas e encomendas, mediante aprovação dos dados cadastrados previamente pelo cliente, como também pelo *call center*.

A organização tem como um dos principais indicadores de prestação de serviço o tempo de ciclo de coleta, de carregamento e de entrega. Quanto ao tempo de processamento só monitora o tempo de registro de romaneio de transporte. O *call center* também tem medidas de tempo monitoradas.

Para equilibrar sua demanda e desenvolver sua capacidade de atendimento, a organização utiliza técnicas de previsão de demanda por cliente e por tipo de transporte (rodoviário e aéreo) para acompanhar as sazonalidades, como de eletrônicos em épocas de final de ano, dia das mães e dos pais. A organização mede sua capacidade de atendimento e de volume diário, assim como do cumprimento dos prazos de coleta e entrega.

Quanto às garantias de seus serviços, a organização cobre as avarias dos produtos transportados e manuseados (no caso dos serviços de logísticas). Outras falhas que surjam são analisadas pela organização. Todas as falhas são registradas em relatórios de ações corretivas, para posterior análise e atuação na causa raiz, assim como são acompanhados seus números, com indicador. A organização trabalha de modo a oferecer um processo seguro de transporte e armazenamento que garanta a integridade dos produtos. Há ainda uma área especializada de

gerenciamento de risco para cargas perigosas e visadas de roubo para garantir maior segurança na distribuição rodoviária, oferecendo também rastreamento de veículos e escolta armada.

O fluxo de informação é um fator crítico para a organização e atenta a isso esta adotou uma política pioneira de inovação tecnológica. Nos últimos anos, a organização tem realizado investimentos de grande porte na área de TI, automatizando e sistematizando seus processos para atingir resultados ainda melhores. A organização possui *softwares* de gestão interna integrado, operacional e plataformas que interligam fornecedores e clientes às operações da organização. Alguns acompanhamentos têm sido feitos visando à eficiência de tais no apoio ao processo interno e externo (clientes e fornecedores). Entre as tecnologias utilizadas estão a EDI (Eletronic Data Interchange), WMS (Warehouse Management System) e ERP (Enterprise Resources Planning).

A organização informa possuir um quadro de funcionários treinados e capacitados a oferecer os serviços ofertados, bem como possui uma equipe de apoio e de gestores que trabalham para o sucesso da organização através do atendimento das necessidades dos colaboradores. O entrevistado informa que o quadro de colaboradores em habilidade e quantidade, mais as equipes de parceiros que possui, são suficientes à operação da organização, juntamente com a infra-estrutura de instalações, materiais, equipamentos, veículos e de tecnologia da informação disponível.

Em suma, a organização tem investido em infra-estrutura, equipamentos, procedimentos, sistemas e pessoas para melhorar o fluxo de informação, melhorar a eficiência dos processos, melhorar a qualidade e entrega dos serviços oferecidos, reduzir custos operacionais, melhorar a satisfação dos colaboradores e clientes e aumentar as receitas.

A área de compras acompanha os trabalhos desenvolvidos pelos seus fornecedores, tais como qualidade dos materiais, equipamentos, assessoria e informações entregues à organização, bem como o atendimento completo, correto e no prazo combinado. Todos os fornecedores passam por um processo de qualificação antes de fazer negócio com a organização.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva dos Processos Internos, de acordo com a tabela 4.5, foi possível verificar que a empresa monitora todos como indicador.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:

Atualmente a organização possui mais de três mil colaboradores e, portanto, investir no aperfeiçoamento e desenvolvimento deles é de suma importância para a organização, uma vez que a organização quer contar com pessoas comprometidas e satisfeitas com seu trabalho.

Programas de treinamento são planejados e programados para todo o ano a partir da identificação das necessidades de cada área passadas por suas gerências. A realização dos programas é acompanhada por indicador. Além desses, a organização também oferece algumas bolsas de estudo para supletivo, graduação e pós-graduação, que ajudam os colaboradores a expandir seus conhecimentos, permitindo maior desenvolvimento pessoal e profissional.

Através da avaliação de desempenho dos colaboradores, realizada anualmente, a organização busca identificar os níveis de satisfação dos colaboradores quanto à infraestrutura tecnológica de trabalho, ao ambiente de trabalho, relação com pares, salário, entre outros, gerando um resultado final do nível de satisfação do funcionário. Conhecer esses níveis é importante para a organização por influenciar na produtividade e qualidade das atividades, bem como na retenção e compromisso com a organização e a alcançar as metas estabelecidas. É importante frisar que os objetivos individuais também devem ser levados em consideração ao alcance das metas. A organização não mede a produtividade por funcionário e monitora os níveis de rotatividade, principalmente devido à promoção interna.

A organização possui um programa de recompensa por metas alcançadas e de reconhecimento por competência, comportamento e comprometimento, mostrando que a organização valoriza seus colaboradores. Isso ajuda a aumentar a motivação e pró-atividade dos colaboradores, refletindo na qualidade do serviço e de como o cliente o percebe.

Além de investir em pessoas, a organização também investe alto em infra-estrutura, equipamentos, procedimentos e sistemas que são fundamentais para o sucesso no desenvolvimento dos trabalhos dos funcionários, da qualidade do serviço ofertado e da rentabilidade da organização. Um dos principais investimentos tem sido na área de tecnologia da informação, automatizando e sistematizando seus processos para atingir melhores resultados. A organização possui um planejamento para esses investimentos em longo prazo, definindo indicadores para esses.

Além desses investimentos que ajudam a alinhar os interesses e as informações individuais e organizacionais, as reuniões são um outro meio importante de passar

informação, planejar e estabelecer metas e procedimentos e acompanhar o desempenho, sendo realizadas por área, entre áreas, filiais e Alta Direção. A intranet, além dos *softwares* disponíveis, também é outra ferramenta que permite localizar informações gerais da organização, bem como alguns procedimentos, normas, telefones, entre outros. A internet também se tornou uma ferramenta operacional da organização e que permite interligar clientes e fornecedores a suas operações, mantendo um controle de acesso. A organização possui alguns indicadores relacionados a esses.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, de acordo com a tabela 4.6, foi possível verificar que a maioria é acompanhado como indicador, exceto para a produtividade por funcionário que aponta-se como fundamental a este tipo de processo devido a limitação de capacidade de atendimento e a eficiência deste ajudaria na minimização desses problemas.

Perspectiva da Qualidade:

A organização está sempre atenta às necessidades do mercado e possui o suporte de uma consultoria no apoio a identificação de novos clientes e suas variadas necessidades, dentro do escopo de sua habilidade. A organização é quem projeta as rotas e as operações logísticas de seus maiores clientes (estrategistas e corporativos) a partir das necessidades identificadas, pois possuem uma equipe especializada nestas áreas. Logo, quase todos os novos contratos possuem escopo diferente e busca agregar diferenciais que outras companhias não oferecem.

Apesar da organização não possuir um programa formal de sugestões para melhorias de ofertas, as principais contribuições de funcionários são das filiais, uma vez que estão localizadas em pontos estratégicos do país e estão relacionadas a rotas.

Não há prática formal de análise da concorrência, mas a organização está atenta ao que está sendo oferecido no mercado e seu maior *benchmarking* é feito de seus parceiros rodoviários. Para esses, a organização não estabelece indicadores.

A organização disponibiliza através do *call center* e de campos na internet um canal de comunicação para ouvir informações, sugestões e reclamações dos clientes, todos monitorados para oferecer melhores esclarecimentos, avaliar sugestões para melhorias dos processos e ofertas e adotar as ações corretivas e preventivas necessárias. No caso das reclamações, a organização possui indicador e dão retorno aos clientes sobre as ações necessárias.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva da Qualidade, de acordo com a tabela 4.7, foi possível verificar que a organização não possui nenhum como medida, mas em sua maioria os pratica e tem em separado o de reclamação dos clientes como indicador, por exigência da norma.

5.2 Caso 2 – Loja de serviços: Organização de terceirização de serviços

A Organização 2 foi fundada em 1985 e atua no mercado de terceirização de mão-de-obra em serviços de limpeza, conservação e serviços gerais, com abrangência na região metropolitana do Recife, zona da mata e agreste do Estado de Pernambuco. A organização também presta outros serviços especializados de terceirização de mão-de-obra nas áreas de enfermagem, telecomunicações e apoio administrativo.

Esta é uma organização de grande porte e de administração familiar, com atualmente 2.890 funcionários contratados e tem sua sede localizada na cidade de Olinda (PE). Os principais segmentos atendidos pela organização são comércios, indústrias e a rede pública de saúde (destacando hospitais).

Esta organização foi classificada como Loja de Serviço, por requerer altos investimentos de capital, empregados em equipamentos, sistemas e materiais operacionais em relação aos custos de trabalho. Também por oferecer um serviço mais customizado, há uma maior interação com o cliente cujo serviço é prestado diretamente nas próprias instalações.

O interesse em ter um Sistema de Gestão da Qualidade baseado e certificado na norma ISO 9001:2000 deu-se por um dos propósitos desta norma, que é promover a organização interna. Havia uma necessidade de padronização e melhoria de controle das atividades principais da organização, pois a variabilidade em que elas estavam sendo conduzidas gerava conflitos internos, insatisfação dos clientes e custos elevados. Além de visar a organização interna, um outro propósito que motivou a organização ter a certificação de seu Sistema de Gestão da Qualidade na norma ISO 9001:2000, é que com esta certificação esta empresa poderia demonstrar externamente seu compromisso com a qualidade e tê-la como uma forte ferramenta para comprovação de habilidade técnica em licitação.

Para preparar-se para a certificação, a organização teve que se reestruturar radicalmente e encontrou enormes resistências de seus funcionários quanto à conscientização da necessidade de mudanças na qualidade e para instituir essa cultura, continuando um desafio. A organização tem utilizado parceria externa, para auxiliá-los nesse trabalho de

conscientização. Alguns benefícios esperados após a certificação têm sido alcançados como melhorias dos processos existentes, redução de conflitos, previsão dos processos, melhorias de tempo, entre outros.

Esta organização tem seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela norma ISO 9001:2000 há dois anos e está se preparando para recertificação. A organização tem como política da qualidade buscar a excelência na satisfação dos clientes e dos colaboradores, através do aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade e de seus colaboradores para assegurar respostas rápidas e precisas e resultados consistentes na prestação de serviços.

5.2.1 Sistema de medição de desempenho

A organização possui um sistema de medição próprio, com a finalidade principal de verificar se suas estratégias estão sendo eficazes e eficientes, através da comparação dos resultados estabelecidos e obtidos. A cada bimestre é realizada uma avaliação de desempenho pela área de qualidade, juntamente com os responsáveis das áreas comercial, de recursos humanos, logística e operacional, onde existem indicadores. Duas análises críticas ao ano também são feitas pela alta-direção para ajuste de estratégias e avaliar a evolução dos pontos críticos, buscando soluções de melhorias.

A organização ainda se encontra em um processo de ajuste dos padrões dos indicadores escolhidos, sendo acompanhados os resultados a cada semestre durante as análises críticas. Das reuniões de análise crítica surgiu um projeto inovador, a “escola de serviços”, que a organização pretende abrir em breve para preparar mão-de-obra técnica para serviços, como de limpeza. Logo, o processo de medição, além de poder contribuir para o realinhamento estratégico, também está proporcionando melhorias e processos inovadores a partir da percepção de deficiências operacionais.

Com relação ao grupo de medidas do modelo e relacionando-as com as especificidades observadas por Schmenner (1999) sobre as características operacionais de cada processo em serviços, pode-se observar:

Perspectiva Financeira:

Apesar de ser classificada como uma grande organização, esta não possui uma área financeira, terceirizando estes serviços, mantendo alguns de controladoria, como contas a pagar e a receber e folha de pagamento.

A organização não possui indicadores nessa perspectiva, mas acompanha o faturamento mensal e os custos com materiais suprimentos utilizados nos serviços operacionais externos. Esse acompanhamento seria essencial para garantir o pagamento em dias das contas a pagar, uma vez que a organização consome um valor alto com suprimentos de limpeza e manutenção de equipamentos.

Manter indicadores nessa área é de suma importância para uma organização, pois todas as ações repercutem nos resultados financeiros. Para realizar melhorias operacionais e estabelecer níveis de satisfação ao consumidor, a organização precisa conhecer seus custos e o lucro advindo dos serviços prestados, para projetar seus investimentos, necessidades de caixa e estimativas de retorno. As medidas financeiras sintetizam as conseqüências econômicas imediatas das ações consumadas.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva Financeira, de acordo com a tabela 4.3, foi possível verificar que a organização não possui nenhum como medida, apenas monitorando o faturamento, mas não o tem como indicador. Seria de fundamental importância a organização acompanhar os de giro total do ativo, por lidarem com altos investimentos em capital imobilizado e estoques, e o retorno sobre o capital investido, para saber a margem de contribuição sobre os investimentos aplicados. Também de prazo médio de recebimento, uma vez que possui um quadro grande de funcionários e folhas atualizadas, além do grande consumo de materiais para limpeza, com política de saldar as dívidas em dia para não pagar juros.

Perspectiva dos Clientes:

O principal foco de atendimento e especialidade da organização é serviço de limpeza e higienização, oferecido ao seu público principal que é a rede pública de saúde. Assim como na perspectiva financeira, a organização não possui indicadores para esta perspectiva, mas acompanha as informações quanto ao número de clientes ativos, captação de novos clientes e níveis de satisfação.

A organização busca superar as expectativas dos clientes, através de pesquisas e aquisição de novas tecnologias em materiais e equipamentos para prestação dos serviços, oferecendo soluções de melhorias e otimização dos serviços de limpeza e higienização. A organização não quer passar ao cliente a imagem de terceirizar um serviço secundário para baratear seus custos, mas buscando terceirizar um serviço, que não é foco da organização, de modo que ele seja executado com qualidade. Porter (1989) já defendia essa idéia, conforme

relatado no Capítulo 1, quando afirmou que as organizações estão buscando terceirizar serviços secundários que demandam muita mão-de-obra, exigem supervisão e demandam muito tempo de administração, deixando para organizações especializadas, que podem com frequência contratar e treinar melhor o pessoal, empregar métodos e equipamentos melhores e realizar um serviço mais barato. Contudo, a organização não possui meios de avaliar se o cliente está percebendo o serviço conforme a organização gostaria que ele fosse percebido.

Quanto à participação de mercado, a organização desconhece os meios que pode utilizar para saber sua participação, mas empiricamente estima qual é a sua participação, principalmente no segmento especialista público hospitalar.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva de Clientes, de acordo com a tabela 4.4, foi possível verificar que a organização não possui nenhuma como medidas, sendo de fundamental importância ter medidas para captação de novos clientes e de satisfação, para medir a eficiência da equipe de linha de frente. A organização apenas acompanha os números mensais quanto ao número de clientes atuais e novos e a satisfação destes.

Perspectiva dos Processos Internos:

Os principais processos internos relacionados à prestação dos serviços são seleção, capacitação, logística (distribuição de materiais) e operacional (acompanhamento e supervisão). É necessário, para trabalhos operacionais externos, o funcionário possuir no mínimo escolaridade básica e determinados perfis, rigidamente definidos. A organização mantém um centro de treinamento na sede e programas de aperfeiçoamento. Para os iniciantes, a empresa disponibiliza um funcionário experiente para acompanhá-los, corrigindo e assessorando na condução de suas atividades. Treinamento é um dos requisitos importantes para a organização e há indicadores estabelecidos para tais. Portanto, a organização qualifica seus funcionários e os dispõe em habilidades e quantidade suficientes aos locais de trabalho (nos clientes).

Para o processo de logística, processo crítico que pode afetar a qualidade da prestação do serviço, são monitorados os prazos de cumprimentos das entregas de materiais, equipamentos e outros dispositivos auxiliares, possuindo um planejamento de quando e quanto dispor de cada aos locais de serviços. Portanto, para os materiais é preciso haver um plano de consumo desses pelos funcionários/usuários para não afetar esse planejamento. Uma política de gestão de estoque precisa ser, também, bem definida para que o processo de

logística possa ter sucesso. Para os fornecedores, a organização conhece o número atual e fazem avaliação como requisito de seleção. Também acompanham o desempenho desses, quanto ao cumprimento dos prazos de entrega e de erros de pedidos entregues.

Para manter um bom fluxo de informações, a organização dispõe de alguns meios como quadros de aviso, reuniões, intranet, comunicados internos, circulares, *software* para que os setores possuam os meios necessários à boa captação e disseminação das informações necessárias à condução das atividades. Para os clientes, os mesmos podem dirigir-se aos encarregados e supervisores *in loco*, que podem fornecer informações e esclarecer dúvidas. Há ainda endereços eletrônicos disponíveis aos clientes e um serviço de atendimento ao cliente (SAC), com número gratuito, que identifica necessidades e as direciona aos setores específicos.

A organização apresenta seus serviços através de folders, *home page* e visitas pessoais a organizações e no geral são os clientes quem a procura, além das licitações que são publicadas em jornais. É um serviço específico para cada ambiente e para os processos de licitações a organização precisa demonstrar os serviços que foram realizados. Os processos de licitações e contratos com organizações privadas, são mantidos na área comercial e não são registrados em sistemas computacionais para recebimentos futuros, feitos de forma manual e confirmados por sistemas interligados a bancos.

Por o serviço oferecido pela organização ser customizado e variável, esta não monitora os tempos de processamento, mas de acordo com a capacidade operacional demandada ela disponibiliza os recursos necessários. A capacidade operacional é definida a partir das necessidades dos clientes. Para tanto, a organização monitora os prazos de cumprimento dos serviços diários e, através do acompanhamento feito por encarregados e supervisores, é avaliada a conformidade com as especificações.

Quanto à tecnologia atual utilizada na operação, a organização conta com materiais, equipamentos e outros dispositivos adequados, buscando atualizá-los com frequência. A organização busca investir nesses dispositivos como forma de melhorar o desempenho operacional, como facilidade de operação, economia de material, menor utilização de mão-de-obra, redução de tempo de término e de doenças por trabalho, entre outros. Entretanto, a organização não possui indicadores para tais, apenas percebendo essa melhora, que seria importante para acompanhar a evolução de custos operacionais, por exemplo.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva dos Processos Internos, de acordo com a tabela 4.5, foi possível verificar que a organização só tem como medida a confiança na entrega, e apenas monitora quase que diariamente os tempos de ciclos. Para tanto, seria importante a organização medidas de volume de atendimento e capacidade para gerenciar melhor sua demanda e garantir a entrega do serviço a tempo.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:

Há na organização, atualmente, 2.890 funcionários contratados, localizados na sede e em campo (localizados nas instalações dos clientes). A organização possui política e programas de treinamentos, com indicadores para tais. Investir em recursos humanos e seu contínuo aperfeiçoamento são de suma importância para a organização.

A organização anualmente faz uma pesquisa de satisfação com os funcionários, englobando questões quanto ao ambiente de trabalho, clima organizacional, salário, benefício, infra-estrutura, entre outros, sendo ao final apurado um resultado, acompanhado por indicador. Níveis de rotatividade e produtividade não são medidos pela organização. A organização informa que seus funcionários sabem as metas que precisam cumprir, mas não há programas de reconhecimento e recompensa por metas alcançadas.

Através das análises críticas, feitas a cada semestre pela Alta Direção, a organização faz uma avaliação dos investimentos previstos e novos em instalações, materiais, equipamentos, sistemas entre outros, mostrando um aspecto importante do Sistema de Gestão da Qualidade. Como a organização encontra-se em fase de crescimento, investimentos desse tipo ainda são feitos por aquelas organizações que objetivam crescimento de receitas e de aumento de vendas e com isso mantém baixas taxas de retornos, esta última não sendo acompanhada.

Com relação aos investimentos em sistemas de informação, a organização dispõe de um *software* integrado entre as áreas de compras, estoque, manutenção, recursos humanos e controladoria, que auxiliam nas operações internas da organização. Além do mais, são mantidas através desses investimentos, alguns dados em relação a clientes, mas não utilizados para decisões futuras da área comercial como preferências. Através da *home page* da organização, clientes podem solicitar serviços. Todos os funcionários da sede que necessitam de computador possuem um individualmente e com os acessos devidos.

Além da *home page*, para divulgação de informações ou outros procedimentos, a organização dispõe de quadros de aviso, comunicados internos, circulares com protocolo e um sistema de áudio interno. Reuniões e treinamentos também são utilizados para passagem de

novos conhecimentos, informações, *feedback* de ações, entre outros. Tudo isso de modo a disponibilizar a informação correta, no momento e local certo.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, de acordo com a tabela 4.6, foi possível verificar que somente os indicadores de satisfação, treinamento e ambiente de trabalho são tidos pela organização como medidas. Além do indicador de treinamento, que é importante ser monitorado por este tipo de organização por lidarem mais intensamente com o cliente e sua oferta ser customizada, variando de caso para caso, uma outra medida importante seria de retenção dos funcionários-chaves, como os supervisores operacionais onde se leva tempo para formá-los e perder esses recursos causam grandes impactos na qualidade do serviço.

Perspectiva da Qualidade:

A organização formalmente não possui um processo de pesquisa de mercado para identificar novas necessidades ou oportunidades do mercado. Para as ofertas atuais, a Alta Direção busca novas alternativas para a prestação de seus serviços, visitando feiras de negócios entre outros meios a fim de trazer inovação em tecnologia de materiais e processo. Nesse caso, ela se prepara para um trabalho especializado, oferecendo soluções e sugestões de melhoria e otimização do serviço que oferecem e seus materiais auxiliares. Todo o serviço prestado é projetado pela própria organização. Para tanto, a organização não possui um indicador, por exemplo, para tecnologias identificadas que poderiam melhorar o processo e previstas de aquisição e as já conquistadas durante um determinado período.

Os funcionários são incentivados a darem sugestões sobre oportunidades de melhoria de métodos de trabalho e o que a organização poderia estar incluindo em seu escopo de serviço para prestar um serviço de maior qualidade. A organização informa que monitora esses números de sugestão e dão retorno sobre as adotadas aos funcionários, mas ainda não há um programa de reconhecimento ou recompensa para as melhores idéias, por exemplo.

Algumas técnicas são utilizadas para identificar o que a concorrência está oferecendo e como são prestadas no mercado, que podem ser por um processo de licitação.

Para os clientes a organização dispõe de um espaço na sua *home page* para informações, sugestões e reclamações, mantendo para este último indicador e registro de não conformidade, quando coerente. Os clientes também podem utilizar o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) para suas contribuições, dúvidas, entre outros.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva da Qualidade, de acordo com a tabela 4.7, foi possível verificar que a organização não possui nenhum como medida, mas em sua maioria os pratica e tem em separado o de reclamação dos clientes como indicador, por exigência da norma.

5.3 Caso 3 – Serviços de massa: atacadista mecânico industrial

A Organização 3 foi fundada em 1997, tendo atuação em todos os estados da região Nordeste no atacado de materiais mecânico industrial, tais como rolamentos, mancais, retentores, correias, entre outros. Também oferecem serviços de manutenção e treinamento para indústrias que utilizam seus produtos.

Esta é uma organização de pequeno porte e de administração familiar, com atualmente vinte funcionários contratados, mais representantes de vendas, e localiza-se na cidade de Recife (PE). Os principais segmentos atendidos por esta organização são indústrias, usinas e varejistas da região.

Esta organização foi classificada como Serviço de Massa porque seus custos de trabalho são altos em relação às suas necessidades de capital. Também por haver uma pequena interação com os clientes, por seus serviços serem padronizados.

O interesse em ter um Sistema de Gestão da Qualidade baseado e certificado na norma ISO 9001:2000 surgiu após uma exigência do fornecedor-fabricante de um dos produtos chave que distribuí, que exigiu que todos os distribuidores tivessem um Sistema de Gestão da Qualidade conforme os padrões exigidos por este e que após atenderem a esses requisitos, perceberam que também poderiam ter um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001:2000. Inicialmente, a certificação por esta norma foi buscada pela organização com a finalidade de utilizá-la como um diferencial de competitivo. Mais tarde notaram que a necessidade era de ter um gerenciamento melhor dos processos internos e da importância de estabelecer metas e controles de resultados para saber onde atuar, oportunizados pela norma. Isso confirma algumas das razões, relacionadas por Stevenson e Barnes (2001), pelas quais as organizações buscam a certificação por esta norma para barganhar uma fatia maior de mercado e melhor controle dos processos internos. Alguns dos principais benefícios esperados após a certificação, eram aumentar a satisfação dos clientes e a eficiência operacional e redução dos custos operacionais.

Esta organização tem seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela norma ISO 9001:2000 há dois anos e tem como política da qualidade o compromisso com a contínua satisfação dos seus clientes e a evolução permanente do negócio, da organização e das pessoas que a fazem.

5.3.1 Sistema de medição de desempenho

A organização estabelece seu próprio sistema de medição, dividindo-o em três áreas críticas: recursos humanos, financeiro e atendimento ao cliente, onde cada área possui um responsável em coletar e acompanhar mensalmente os resultados desejados, definidos em conjunto pela Alta Direção da organização e os responsáveis das áreas. Esses dados são passados para a gerência de qualidade que duas vezes ao ano se reúne com a alta-direção para fazer a análise crítica dos resultados e verificar pontos de correção, prevenção, alteração de processos ou de estratégia para que possam conduzir a melhoria dos processos-chave da organização. A principal contribuição que o sistema de medição trouxe para a organização foi poder gerenciar baseado em fatos, conforme um dos princípios da Gestão da Qualidade que conduz à sistemática da norma.

Com relação ao grupo de medidas do modelo e relacionando-as com as especificidades observadas por Schmenner (1999) sobre as características operacionais de cada processo em serviços, pode-se observar:

Perspectiva Financeira:

A organização possui uma área financeira estruturada com visíveis focos voltados à lucratividade, que segundo Kaplan e Norton (1997), este é um dos aspectos valorativos de organizações em fase de sustentação. Uma das maiores preocupações da área é quanto aos investimentos e custos relacionados a estoque, que exigem um acompanhamento contínuo das vendas, clientes com pagamentos atrasados e inadimplentes e prazo de pagamento a fornecedores. Portanto, algumas medidas de desempenho relacionadas ao ativo são valorizadas pela organização.

De acordo com o conjunto proposto de indicadores, foi observado que a organização avalia as medidas esperadas para este tipo de organização como faturamento, margem bruta, prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento, margem bruta, grau de endividamento, entre outras, com uma rígida política de saldar as dívidas dentro do prazo, sem cobrir com mais endividamento. A maioria dessas medidas é apenas acompanhada sem o estabelecimento de um padrão esperado, nem comparadas com valores passados, nem

esperados em longo prazo, que são fundamentais à avaliação das iniciativas atuais e a sustentabilidade da organização em longo prazo.

Um outro aspecto observado é que as medidas são estabelecidas sem um relacionamento de causa e efeito com outras medidas, sendo indicadores isolados, ou seja, busca-se identificar o atingido sem saber de onde os resultados deveriam vir. Isso confirma a importância de estabelecer a justificativa para cada medida.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva Financeira, de acordo com a tabela 4.3, foi possível verificar que a organização não possui como medidas o faturamento, prazos médios de pagamento e de recebimento e grau de endividamento, medidas previstas como essenciais ao acompanhamento de disponibilidade de caixa para o bom funcionamento do sistema operacional.

Perspectiva dos Clientes:

Apesar de a organização fazer uma classificação por segmentos de mercados, ela não estabelece políticas de atendimento diferenciadas para cada um desses segmentos, disponibilizando a mesma estrutura de atendimento para ambos, diferenciando somente quando há informações registradas em contratos ou acordos de fornecimento. Seus trabalhos de captação e de retenção de clientes estão voltados à equipe de vendas externa e de representantes que fazem visitas pessoais às organizações, esclarecendo informações sobre a tecnologia de seus produtos e assessorando na utilização dos mesmos. A organização também oferece treinamento a seus clientes e também serviços de manutenção em equipamentos que utilizam seus produtos. Para tanto, a organização mantém só um indicador mensal para captação de clientes.

Há um acompanhamento da organização quanto aos clientes ativos, considerados dentro de um período de tempo determinado, e de inativos. Contudo, a organização não possui trabalhos voltados que identifique, o que faz um cliente ser ativo ou inativo, mas a organização está ciente da necessidade de trabalhos voltados a essa questão. Essa preocupação é vista quando do levantamento de dados, junto a alguns clientes sobre o nível de satisfação dos serviços e de dispositivos de sugestão como *home page* e caixa de sugestões (localizados na área de atendimento da organização).

A organização também não mede a lucratividade por clientes, pois há pouco conhecimento de como fazer essa medição, até porque a organização não trabalha estratégias voltadas nessa área, encontrando também dificuldades na identificação de sua participação

nos mercados em que atua, tendo apenas uma informação de posição fornecida pelo fabricante dos produtos chaves, que analisa os distribuidores que mais giram os estoques.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva de Clientes, de acordo com a tabela 4.4, foi possível verificar que a organização apenas tem como medida a captação de clientes. Seria importante que a empresa tivesse indicadores voltados a medição de satisfação, número de clientes atuais e de retenção, por sua oferta ser pouco calorosa e talvez o cliente não perceba a qualidade que está inclusa na oferta e para programação de caixa futuro.

Perspectiva dos Processos Internos:

Os principais processos relacionados à prestação dos serviços aos clientes na organização são atendimentos de vendas, expedição de materiais e contas a receber. Com uma equipe de vendas experiente no ramo, a organização disponibiliza três canais de vendas à distância ao cliente (fax, e-mail, telefone), pessoalmente na organização ou através de vendedores externos e representantes que visitam as organizações, sendo estes dois últimos exigências competitivas do ramo, mostrando excelência em acesso. Esses canais de acessos são importantíssimos para que a organização não perca vendas, uma vez que esta precisa fazer girar seus estoques com maior velocidade e gerar o fluxo de caixa necessário para cobrir as dívidas financeiras, principalmente com fornecedores. A organização ainda disponibiliza um telefone para plantão, para atendimento de urgências, fora do horário de atendimento para os maiores clientes.

Com relação ao processo interno de atendimento de vendas, a organização possui uma meta de tempo de ciclo para despachar o pedido, mas não monitora o cumprimento de tal meta, mas com base no número de atendimentos atuais, a organização percebe que o tempo utilizado neste, tem sido suficiente para despachar a quantidade de pedidos e dentro do prazo acordado com o cliente. Esse tempo inclui o atendimento de expedição de materiais, onde a organização possui um almoxarifado bem identificado e com funcionários em quantidade e habilidades suficientes ao atendimento. A organização espera em um futuro próximo, monitorar o tempo de processamento no almoxarifado, quando um pedido é entregue no balcão para entrega até seu registro, e posteriormente estender esse monitoramento até a entrega do material para pedidos coletados *in loco*, pois há um acúmulo de transportadores em determinados horários.

Em relação à capacidade e volume de atendimento de vendas são muito variados, pois dependem de um conjunto de informações do cliente, que precisam estar claro para ambos os lados, principalmente quanto ao registro de produto e quantidade certa e do prazo de recebimento. Todas as vendas são registradas em programa computacional integrado com a área financeira e de suprimentos. Quanto ao processo de compras, este é de suma importância para a organização, para manter uma boa gestão de estoques que disponibilize o produto certo, nas quantidades certas, no momento certo, e ao o menor custo possível, aumentando as chances de vendas confirmadas. Os investimentos em estoques representam a maior parcela dos custos operacionais da organização, sendo acompanhados, mas também há padrão estabelecido. A organização mantém poucos fornecedores, onde acompanhamos tempos de entrega e pedidos corretos, mas também não há padrão estabelecido.

No geral, a organização classifica que possui estrutura em equipamentos, máquinas, materiais, móveis e instalações adequados ao atendimento que se propõe a oferecer, e isso pode ser visível, ressaltando que com a busca da certificação, a organização fez alto investimento nesses.

Com a busca da certificação, a organização teve que mapear seus processos, algo não conhecido anteriormente. Um dos principais ganhos disto foi a inter-relação de processos que resultou na melhora dos registros, redução de retrabalho, aumento na eficiência dos atendimentos e o fluxo de informações dentro da organização.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva dos Processos Internos, de acordo com a tabela 4.5, foi possível verificar que a organização tem apenas como medida o tempo de ciclo e apesar de ter um cuidado em entregar o cliente exatamente o que este requisitou, esta organização não possui medida para este, tão importante quanto o monitoramento do tempo de processo e essenciais para serviços que demandam um número maior de pessoas envolvidas no processo.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:

Com o processo de certificação, a organização precisou desenvolver sua infra-estrutura investindo em móveis, carros, computadores, *software*, entre outros, necessários a um atendimento adequado. Além do mais, salas de reuniões e treinamentos estruturadas também foram criadas para ter uma área em que os trabalhos pudessem ser produzidos com maior eficiência.

Com relação ao desenvolvimento dos recursos humanos, que deveria ser um dos requisitos mais trabalhados para este tipo de organização, pouco se percebeu com relação ao trato e desenvolvimento dos colaboradores, pois a Direção da organização acredita que o mais crítico seria trabalhar o ambiente onde eles pudessem ser mais produtivos, o que foi feito. Logo, este é apenas um dos aspectos para que se possa levar ao aumento da produtividade e aos resultados esperados. Este caso se refere aos funcionários de linha de frente, como é o caso do setor de vendas, faturamento e expedição. Um dos motivos para a ausência de programas voltados para o aperfeiçoamento dos funcionários de linha de frente é porque essas posições exigem baixa qualificação e as habilidades atuais para operação são suficientes. Caso haja alguma reformulação de processo e/ou novos procedimentos, estes são repassados aos colaboradores através de comunicados internos, reuniões formais ou informais e outras informações gerais através de quadros de aviso, principalmente quanto à evolução de alguns indicadores, presentes na organização. Esses meios seriam suficientes, devido ao tamanho da organização. Os funcionários, entretanto, são esclarecidos quanto às metas que tem a alcançar, mas não há um alinhamento de objetivos individuais dos funcionários, trabalhados junto aos interesses organizacionais.

A organização possui uma parceria com o fabricante de seu principal produto distribuído, para treinamentos em novas tecnologias oferecidos aos vendedores, representantes e técnicos.

Quanto à tecnologia da informação, a organização dispõe de um *software* integrado, abrangendo as áreas de vendas, suprimentos e financeiro, fundamentais à prática e controle operacional. Isso auxilia no arquivamento mais seguro e captura rápida de dados importantes que poderão ser utilizados em um novo planejamento estratégico baseado em informações acerca dos perfis de consumo dos clientes internos e externos. Um outro ponto importante seria registrar o motivo do fechamento do pedido ou não com o cliente para identificar, por exemplo, alguns motivos que levam a inatividade de clientes. Todos os funcionários que necessitam trabalhar com computadores já os dispõem. A organização possui indicadores relacionados a investimentos em infra-estrutura material.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, de acordo com a tabela 4.6, foi possível verificar que a organização não possui nenhum como medida, sendo importantes o monitoramento quanto a satisfação, a produtividade e ao ambiente de trabalho, por lidarem com atividades rotineiras que provocam a monotonia e baixa de desempenho.

Perspectiva da Qualidade:

Não foi percebida de forma clara nenhuma ação da organização para identificação das necessidades e expectativas do cliente. O processo de serviços é prestado a partir da experiência e conhecimento de mercado da alta-direção, adaptado por novas sugestões de fornecedores, funcionários (a partir da percepção que estes têm das necessidades dos clientes), e de reclamações e sugestões registradas dos clientes. Foi o caso, por exemplo, da criação do plantão de vendas e expedição fora do horário de atendimento, sendo uma ação crítica trabalhada que ajudou a aumentar a satisfação dos clientes. Entretanto, a organização não estabelece processos para armazenamento, captura e tratamento futuro dessas informações, de modo que a organização pudesse oferecer um serviço mais satisfatório, e posteriormente na identificação de futuras oportunidades de negócio, como foi o caso dos serviços de manutenção oferecidos recentemente.

Uma prática importante que a organização vem fazendo é com relação ao acompanhamento da concorrência, porém também sem processos formais, que revelam oportunidades de melhoramento de desempenho e algumas características de qualidade valorizadas na oferta pelo cliente. Algumas das melhores práticas do mercado têm sido adotadas.

O que se percebe é que a organização está perdendo competitividade por não estar atenta às novas necessidades que o mercado requer e isso pode ser demonstrado pelo resultado operacional que vem obtendo, sendo um bom motivo para trabalhar essa perspectiva.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva da Qualidade, de acordo com a tabela 4.7, foi possível verificar que a organização não possui nenhum como medida, mas em sua maioria os pratica e tem em separado o de reclamação dos clientes como indicador, por exigência da norma. É de importância para esta empresa o monitoramento quanto à inovação para diversificar o modo de prestar seus serviços e agregando mais valor.

5.4 Caso 4 – Serviço de massa – escola de aprendizagem profissional

A Organização 4 foi fundada em 1943 e atua nos mercados de educação profissional para a indústria, consultoria técnico-tecnológica e serviços laboratoriais para organizações. Esta é uma instituição de economia mista, sem fins lucrativos, e de médio porte e possui atualmente 400 funcionários contratados, além de estagiários e terceirizados. A sede dessa

instituição localiza-se em Recife (PE) e possui 11 escolas distribuídas pela região metropolitana do Recife, agreste e sertão do Estado, oferecendo cursos em várias áreas de conhecimento de acordo com o foco econômico da região.

Esta organização foi classificada como Serviço de Massa por seus custos de trabalho ser altos em relação às suas necessidades de capital. Apesar de haver um maior grau de extensão de contato com o cliente, mas em horários bem específicos, os serviços oferecidos são padronizados, não variados em função do que o cliente gostaria de ver, mas possível de adaptação.

O interesse em ter seu Sistema de Gestão da Qualidade baseado e reconhecido pela norma ISO 9001:2000 surgiu pela necessidade inicial de passar credibilidade ao cliente sobre seus serviços. Além disso, por a norma fornecer diretrizes que levam a melhoria dos serviços internos e, por conseguinte, na melhora dos serviços oferecidos. Atualmente, o sistema tem proporcionado melhorias na estrutura da organização (através da padronização dos procedimentos, adequação e implementação de atividades com responsabilidades bem definidas e claramente assumidas pelos colaboradores), maior credibilidade aos clientes e aumento de receita.

A instituição já tinha seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela versão anterior da norma e atualmente a instituição é certificada pela norma ISO 9001:2000, tendo sido conquistada há seis anos e já foi recertificada. As principais dificuldades para ajustarem-se à nova versão da norma, foram quanto ao alinhamento dos processos pela adoção da abordagem de processo e quanto ao sistema de monitoramento e medição. Atualmente, o Sistema de Gestão da Qualidade tem sido utilizado como uma ferramenta de gestão da instituição em benefício dos seus clientes.

A instituição tem como política da qualidade a busca contínua da melhoria dos seus serviços, desenvolvimento dos colaboradores e satisfazer e superar as expectativas dos seus clientes.

5.4.1 Sistema de medição de desempenho

O sistema de medição de desempenho da instituição é baseado no *Balanced Scorecard*, onde a partir dos objetivos de cada perspectiva, são definidos indicadores estratégicos que deverão guiar as metas e indicadores de todas as áreas da organização no alcance dos objetivos organizacionais.

Uma das principais contribuições que o sistema de medição tem proporcionado à organização é quanto à identificação dos pontos negativos do sistema, permitindo atuar na causa raiz, através de ações corretivas, ações preventivas e melhorias, o que tem evitado perdas com retrabalho, redução de tempo e custos e aumento da produtividade.

Cada departamento possui um conjunto de indicadores que são medidos e acompanhados mensalmente pelas gerências das áreas, inclusive das escolas, que se reúnem duas vezes ao mês para discutir a evolução de tais. Esses dados são centralizados em um departamento de estatística e acompanhados pelo conselho de qualidade. Mensalmente, há uma reunião do conselho para avaliar o desempenho operacional e da organização. Esse acompanhamento facilita o processo de análise crítica, realizada quatro vezes ao ano pelo presidente e conselheiros, e na definição das melhorias de processo.

Com relação ao grupo de medidas do modelo e relacionando-as com as especificidades observadas por Schmenner (1999) sobre as características operacionais de cada processo em serviços pode-se observar:

Perspectiva Financeira:

A instituição não possui fins lucrativos e recebe um repasse de verba do Estado. Para tanto, precisa fazer planejamentos orçamentários e comprovar as origens e aplicações dos recursos financeiros. Como a instituição não objetiva lucros não há medidas de acompanhamento de lucratividade.

A instituição tem como um de seus principais objetivos financeiros o aumento da receita para sua própria sustentação e para os investimentos que precisam, pois a verba que recebe não dá para sustentar suas escolas, nem daria para oferecer a estrutura de curso atual e desejada. A maioria dos cursos profissionalizantes oferecidos é gratuita e outros são contratados por organizações, mas sua principal fonte de receita origina-se das consultorias e esse acompanhamento é feito mensalmente. A organização dispõe de um *software* integrado, que permite a área financeira acompanhar as despesas e custos financeiros, os valores a receber e a pagar e há uma rígida política da instituição de não pagar contas em atraso, pois a instituição não paga juros. Em suma, todo capital da instituição deve advir de verbas do governo ou de suas próprias receitas, não se endividando, que serão utilizadas para melhorias e investimentos internos e de prestação de serviços.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva Financeira, de acordo com a tabela 4.3, foi possível verificar que a organização tem como medida o

faturamento, prazo medido de pagamento e recebimento e grau de endividamento. Portanto, esta organização acompanha as medidas essenciais em função de não ser de fim lucrativo.

Perspectiva dos Clientes:

A instituição divide seu segmento de mercado em dois: aluno (no caso dos serviços de educação) e organização (no caso dos serviços de consultoria e de laboratório). Logo, pela própria natureza dos serviços eles possuem processos de prestação diferentes, mas dentro de cada divisão a organização não faz distinção para atendimento. Para tanto, tratar-se-á neste trabalho o segmento educacional.

A organização possui um programa para medir os níveis de satisfação dos clientes/alunos dividido em três etapas: antes do curso, ao final do curso e após um ano de curso. Para a organização, a importância desse processo serve para acompanhar a eficiência do serviço prestado e de atender novas exigências do mercado.

A organização conhece sua capacidade de atendimento e mede seu volume de atendimento, que nos últimos anos superou sua capacidade. A organização não possui metas para captação de novos clientes nem mede os níveis de retenção dos clientes atuais. Para este último, a organização possui um módulo gradual de cursos, por exemplo, básico e intermediário, tentando atraí-los para uma formação continuada, o que vem conseguindo devido à redução de capacidade.

A instituição não mede a lucratividade por cliente, mas sim quanto custa um cliente por curso, de acordo com o número de horas técnicas trabalhadas em relação ao valor monetário do pacote da turma.

Indiretamente, também a instituição conhece sua participação de mercado em relação à concorrência, que é baixa no Estado, no segmento de educação profissional para a indústria.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva de Clientes, de acordo com a tabela 4.4, foi possível verificar que a organização tem como medida apenas a satisfação dos clientes, sendo importante também ter como medida o número dos clientes atuais e de retenção, uma vez que seus processos são incidentes de mão-de-obra, precisando ser monitorado quanto à confiabilidade, refletida por estes indicadores.

Perspectiva dos Processos Internos:

Um dos principais meios de propaganda de seus cursos é através do boca a boca, um canal de longo alcance e que chega ao público-alvo da organização. Todo o processo de

informações e vendas dos cursos é feito pessoalmente no local do curso e registrados em formulários impressos.

Não há medição de tempo de ciclo ou de processamento. O que existe é uma carga horária a ser cumprida e um prazo para sua conclusão e que são monitorados pela organização.

A organização conhece sua capacidade de atendimento e volume por aluno/aula e por docente habilitado e são assuntos de destaque na análise crítica.

Ainda não existe um processo de garantia dos serviços prestados, mas já estão sendo discutidas algumas formas. Quanto às falhas de processo, a instituição tem monitorado, com indicador, e registradas para as devidas ações corretivas, preventivas e de melhoria.

A organização dispõe de sistemas eletrônicos de informações e operacionais e de um setor estatístico que ajuda no tratamento das informações em apoio ao processo decisório. No entanto, não há sistemas de informações específicos de clientes, apenas restrito a registros de dados não explorados para tratamento de novas ofertas por perfis de cliente.

Os recursos humanos são um dos pilares da organização e seu desenvolvimento é de suma importância, pois seus serviços são baseados em pessoas. Para tanto, a instituição informa possuir um quadro de colaboradores qualificados e em quantidade suficiente para serviços internos de apoio aos serviços principais de educação. Como a instituição disponibiliza seus cursos a partir de novas demandas de qualificação de mercado, se houver necessidade de novas habilidades de docentes, esses podem ser captados no mercado e ficarem por um ano na instituição e se após esse prazo, a instituição quiser dar continuidade a este curso terá que contratar outro docente pelo mesmo processo ou efetivar um para esta função.

A tecnologia interna de apoio está ligada mais especificamente às áreas de suporte da instituição e gira em torno de pacotes *office* de computador e de um *software* operacional. Já a tecnologia disponível para as aulas exige maiores investimentos e em parcerias com algumas organizações conseguem obter materiais de trabalho com tecnologia de ponta. Toda uma estrutura apropriada é perseguida pela instituição, que vão desde as instalações até a disponibilização de materiais para a segurança dos alunos nas aulas práticas. Todos os esforços de receitas são centrados na disponibilização dos recursos necessários à realização dos cursos e na melhoria dos processos de prestação dos serviços. Para tanto, a organização faz um acompanhamento dos custos para garantir os recursos para aulas.

Todos os fornecedores da instituição são qualificados e são acompanhados quanto aos prazos de entrega e de pedidos conforme solicitados. A área de compras é que faz o acompanhamento e possui alguns indicadores ligados a esse, conforme solicita a norma ISO 9001:2000.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva dos Processos Internos, de acordo com a tabela 4.5, foi possível verificar que a organização tem como medidas o contas a receber, fornecedores e custos operacionais. Os essenciais que deveriam ser monitorados (tempo de ciclo, processamento, confiança de entrega), são limitados de acompanhamento, segundo o entrevistado, porque são definidos por carga horária suficiente para o nível de serviço que se quer oferecer e tem que ser cumprida pelo docente, assim como o conteúdo prometido.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:

A instituição possui quatrocentos funcionários contratados e os tem como um dos principais pilares de sustentação da instituição.

Para desenvolvimento dos colaboradores, a instituição possui um orçamento de meio milhão de reais anual. Isso porque a principal operação da organização é apoiada em pessoas, sejam elas de linha de frente ou de retaguarda. Como parte da política de recursos humanos, a instituição possui um programa de treinamento feito a partir das necessidades de cada área, identificada por cada gestor e, posteriormente, passa por um processo de aprovação, planejamento e programação. Há indicadores para a realização dos treinamentos planejados.

Durante a avaliação anual de funcionário, a instituição mede os níveis de satisfação com relação aos treinamentos oferecidos, a infra-estrutura tecnológica de trabalho, o ambiente organizacional, clima de trabalho, salário, benefício, entre outros e por fim estabelece o nível de satisfação geral dos colaboradores com seu trabalho, tornando um indicador de desempenho. A importância dessa avaliação permite à organização identificar os pontos de interesses dos funcionários e alinhá-los com o da organização e também dispor de condições que auxiliem no aumento da produtividade e no compromisso e envolvimento dos funcionários, para o alcance das metas setoriais estabelecidas.

A organização também mede e acompanha os níveis de rotatividade, possuindo níveis baixos, e de produtividade dos docentes com indicadores. Todos os docentes têm conhecimento de suas metas e aqueles que as atingem são recompensados e reconhecidos por

um prêmio por destaque. Para os outros funcionários, a instituição também possui programas de reconhecimento, inclusive com relação à norma ISO 9001:2000.

Com relação aos investimentos em infra-estrutura, sistemas e procedimentos, a instituição possui metas estabelecidas para toda a organização. Boa parte desses investimentos está direcionada à aquisição de materiais para realização das aulas. Há indicadores para esses investimentos e que são acompanhados por etapa.

Além dos *softwares* que a instituição possui para auxiliar na operação, informação e controle, outros meios como reunião é utilizado pela organização para planejamento, revisão de procedimentos e estratégias e acompanhamento de desempenho. Cada setor possui um banco de dados para auxiliar nas tomadas de decisão, como é o caso do setor de compras, e outras informações gerais e de interesse da organização são comunicados através da *home page*, intranet e quadros de aviso da instituição. Não há metas de realização, acesso ou eficiência sobre tais procedimentos.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, de acordo com a tabela 4.6, foi possível verificar que a organização possui como medida o nível de satisfação, retenção e de produtividade dos funcionários, este último para os docentes. Uma medida destaca como importante seria o de ambiente, mas já incluso na fase de levantamento do nível de satisfação, não o destacando.

Perspectiva da Qualidade:

A instituição oferece seus cursos direcionados ao foco econômico de cada região. Portanto, ela está atenta a novas demandas do mercado para a indústria, como é o caso recentemente da instalação da refinaria de petróleo, identificando como o seu público-alvo poderia atender uma necessidade carente e desejável de habilidades para esta indústria.

Todo o projeto de aula é especificado pela instituição, inclusive a infra-estrutura de materiais, sistemas e equipamentos, contando com a parceria de algumas organizações.

Quanto às expectativas, necessidades e características da qualidade dos clientes, a instituição não possui programas para identificá-las, avaliando-as apenas em relação ao *feedback* de três sistemas de avaliação que ajuda a identificar falhas ou ausência de métodos. Há ainda um *benchmarking* entre as escolas de outros Estados, que fazem parte do mesmo grupo, com visitas pessoais para verificar como os parceiros estão oferecendo seus serviços e adotando as melhores práticas.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva da Qualidade, de acordo com a tabela 4.7, foi possível verificar que a organização não possui nenhum como medida, mas em sua maioria os pratica e tem em separado o de reclamação dos clientes como indicador, por exigência da norma.

5.5 Caso 5 – Serviços profissionais: Consultoria de engenharia

A Organização 5 foi fundada em 1994 e atua no mercado de engenharia consultiva no ramo de engenharia civil e cartográfica, abrangendo áreas como de infra-estrutura urbana e rodoviária, planejamento urbano, meio ambiente, engenharia cartográfica e de transporte, prestadas a organizações públicas e privadas. Esta é uma organização de médio porte, com aproximadamente 200 funcionários contratados (distribuídos na sede e em campo) e localiza-se na cidade de Recife (PE).

Esta organização foi classificada como Serviço Profissional por possuir custos de trabalho altos em relação às suas necessidades de capital. Também pelo fato de que a organização oferece um serviço customizado e com isso haver uma maior interação de contato com o cliente.

O interesse em ter um Sistema de Gestão da Qualidade baseado e certificado na norma ISO 9001:2000 surgiu, inicialmente, por uma tendência da concorrência, sendo utilizado como um diferencial competitivo. Atualmente, a organização busca a recertificação e a inclusão de outros serviços no escopo, por perceber e obter melhorias dos seus processos internos, principalmente quanto ao registro de informações sobre projetos oferecidos aos clientes, que normalmente voltam a consultar a organização pedindo o mesmo projeto, com pequenas alterações, eliminando o trabalho de refazê-lo completamente, constituindo em redução do tempo de atendimento ao cliente, que logo percebe essa melhoria.

Esta organização tem seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela norma ISO 9001:2000 há três anos e tem como política da qualidade prestar serviços de engenharia consultiva, objetivando assegurar a satisfação dos clientes, através do atendimento aos seus requisitos e aos regulamentares, provendo a melhoria contínua da eficácia do SGQ e contribuindo para a preservação do meio ambiente e melhoria da qualidade de vida da sociedade.

5.5.1 Sistema de medição de desempenho

A organização estabelece seu próprio sistema de medição dividida em cinco áreas críticas, onde cada área possui um responsável em coletar e acompanhar os resultados obtidos em períodos alternados durante o ano e enviados para a área de qualidade, onde a cada dois meses é realizada uma avaliação de desempenho, em relação ao planejado, pelos gerentes das áreas e ao final do ano pelos quatro diretores da organização. A organização ainda se encontra em uma fase de ajustamento de seus objetivos e estratégias, devido a não conhecer os reais impactos e dificuldades operacionais e de mercado, utilizando o processo de medição para acompanhar os resultados e, posteriormente, definir os padrões de acordo com a realidade da organização.

Com relação ao grupo de medidas do modelo e relacionando-as com as especificidades observadas por Schmenner (1999) sobre as características operacionais de cada processo em serviços, pode-se observar:

Perspectiva Financeira:

Esta organização encontra-se em fase de crescimento e seu foco financeiro enfatiza o aumento de receitas pela conquista de novos clientes, como frisa Kaplan e Norton (1997), principalmente porque este é um mercado onde poucos sobrevivem. Uma das maiores preocupações da área é quanto aos investimentos em tecnologia de ponta, para disponibilizar um produto com maior qualidade e agilizar o desenvolvimento dos trabalhos realizados. Para tanto, esta área tem sérias dificuldades de controle de caixa, pois seus recebimentos são sempre em longo prazo, mesmo possuindo em seus contratos um cronograma físico-financeiro, mas que precisa da autorização do cliente que acompanha o desenvolvimento do projeto que nem sempre reconhece a etapa como concluída. Isso faz com que haja um acompanhamento mais acurado das despesas e custos da organização. Portanto, a organização possui alguns indicadores, não sendo revelados, para que possam conduzir os investimentos previstos.

De acordo com o conjunto proposto de indicadores, foi observado que a organização avalia as medidas esperadas para este tipo de organização como faturamento, lucro bruto, evolução das receitas, grau de endividamento e principalmente, destaca a entrevistada, os gastos envolvidos por cada projeto ou outro serviço em execução, para que a organização tenha um orçamento médio de despesa mais real.

Nos últimos anos, a organização tem obtido lucros operacionais e líquidos positivos, o que se espera, devido a uma política mais agressiva para o aumento das receitas. Mas apesar da organização possuir poucos indicadores financeiros, ela mostra-se consciente da origem desses resultados e onde devem ser feitos investimentos, que não são medidos nem desenvolvidas as medidas desencadeadoras que assegurem que estes pontos do processo deveriam ser investidos ou se não seria melhor, investir em outros pontos. Um outro aspecto observado é a falta de padrão estabelecido para cada medida e a ausência de relação de causa e efeito com as medidas de desempenho. Sem padrão, é pouco provável saber a evolução dos resultados e o que se espera alcançar em longo prazo, garantindo a sustentabilidade da organização. Daí a importância de estabelecer a justificativa para cada medida.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva Financeira, de acordo com a tabela 4.3, foi possível verificar que a organização não possui nenhum como medida, apenas acompanhando-os sem padrão, sendo importante ter medidas para índice de liquidez corrente, prazo médio de recebimento e pagamento e grau de endividamento, uma vez que possui um tempo de conclusão a longo prazo e dívidas se vencendo a curto prazo, o que necessita serem bem definidas as etapas de término do projeto, para não ter problemas com as finanças.

Perspectiva dos Clientes:

A organização distingue seu segmento de mercado em dois, organização pública e organização privada, mas não faz uma divisão de segmentos para cada organização e nem há políticas de atendimento diferenciadas para tais, a não ser quando registradas em contrato, que seriam importantes para a organização desenvolver um pacote de serviços e operações que pudessem satisfazer o cliente. Percebe-se um tratamento diferenciado por classificação em clientes inativos, ativos e cativos (cliente ativo que solicitam serviços constantemente com a organização), havendo uma questão de priorização de atendimento para estes últimos, pois há altas probabilidades de fechar o serviço com o cliente. Com esses dados, é possível que a organização conheça as medidas de clientes atuais, captados, retidos e a lucratividade por cada, mas só acompanha o número atual e de captação não estabelecendo padrão, pois a maioria de seus contratos depende de licitações, o que se faz é não pecar em documentações para não perdê-la por falha, que já estão sendo mapeados para não mais ficarem de fora da concorrência.

Pesquisas de satisfação formal são realizadas com alguns clientes e um dos requisitos identificados, foi quanto à disponibilidade e agilidade de captura de projetos anteriores do

cliente, resultado de investimentos em *softwares* para projeto que ajudou a armazená-lo eletronicamente, facilitando a captura posterior e os trabalhos de desenvolvimento em cima de um projeto pré-pronto, reduzindo o tempo de novo projeto.

A organização avalia sua participação de mercado através de uma revista especialista do ramo e encontra-se em uma das posições líderes do Estado e do Nordeste. Mas percebe-se não utilizar esse dado para desenvolver estratégias, apenas que precisam ganhar mercado.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva de Clientes, de acordo com a tabela 4.4, foi possível verificar que a organização não possui nenhum como medida, apenas acompanhando alguns, mas seria importante a organização ter medidas para níveis de satisfação e captação de clientes, uma vez que seus serviços tendem a ser pouco repetitivos, necessitando de esforços para conquistas de novos clientes e fazer com que os atuais continuem comprando o serviço da organização.

Perspectiva dos Processos Internos:

O principal processo da organização está no desenvolvimento dos projetos que exigem uma grande inter-relação com o cliente, sendo de caráter bastante customizado e que requer um longo tempo para ser concluído. Para tanto, a organização dispõe de um quadro grande de engenheiros, arquitetos, urbanistas e analistas de sistemas para desenvolver as mais variadas demandas, dentro das especificidades de trabalho que a organização pode oferecer, apoiados por uma equipe de campo.

Cada equipe possui um programa de execução de projetos, visitas de campo e ajustes de projetos possibilitando equilibrar sua carga de trabalho e não afetar o tempo de entrega e nem falhar no suporte ao cliente. Há monitoramento desses tempos de entregas com padrões para trabalhar em cada projeto. Para o desenvolvimento de seus projetos a organização investe em equipamentos de ponta para oferecer melhor qualidade de visualização e interpretação de seus projetos e agilizando o tempo de entrega. Contudo, as falhas de requisições do cliente têm sido um dos principais problemas geradores de atraso na conclusão dos projetos, necessitando de serem refeitos alguns aspectos e até mesmo naquilo que já foram iniciados. A organização, contudo, oferece garantia para essas falhas, mantendo baixo controle, uma vez que as mesmas são particulares de cada projeto. A organização possui metas para investimentos em novas tecnologias de processo ao longo do ano.

A organização mostra-se bastante cautelosa com seus fornecedores, buscando qualificá-los e mantendo controles de desempenho, principalmente quanto aos processos

administrativos terceirizados, técnicos e consultores. Os riscos do primeiro estão relacionados a risco de tomadas de decisão erradas e daí causar impactos de âmbito financeiro graves e os outros dois podem impactar os resultados com relação à percepção dos clientes e, conseqüente, sua satisfação que acabam por refletir nos resultados financeiros.

Um outro processo crítico interno da organização está relacionado aos processos de licitações para fechamento dos serviços, onde a organização está trabalhando cautelosamente nesse aspecto, definindo ações para que não falem documentos ou outras habilidades de comprovação técnica e financeira, evitando ficar de fora das concorrências. Toda licitação ganha é fechada através de contratos escritos e guardados em pastas localizadas junto ao engenheiro responsável pelo serviço e onde outros documentos relacionados a este serviço também são mantidos e controlados. A organização está adquirindo um *software* para manter informações específicas dos projetos, seu andamento e prazo de conclusão. Com esse *software* a organização espera poder armazenar e captar informações sobre cada projeto, que auxiliarão em planejamentos e melhorias futuras, principalmente quanto ao custo que cada etapa do projeto consumiu. Ainda não há ações quanto à medição de evolução dos custos operacionais. Para os processos de licitações, entretanto, a organização não trabalha um indicador, mas tem acompanhado seus processos ganhos e não ganhos e os diferenciais.

A capacidade e volume de atendimento são variáveis, pois dependem das especificidades de cada projeto, porém a organização tem medido seu volume de atendimento durante um período específico, mas sem muito critério operacional e nem financeiro.

Com a certificação pela norma ISO 9001:2000 a organização pode sentir uma evolução na melhoria dos processos internos tanto operacionais quanto de suporte.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva dos Processos Internos, de acordo com a tabela 4.5, foi possível verificar que a organização não possui nenhum como medida, apenas acompanha alguns, sendo de importância para este tipo de processo ter medidas relacionadas a tempo de ciclo e de confiança, uma vez que estes são vulneráveis a mudanças, conforme vão sendo desenvolvidos pelo próprio cliente, mas que são cobrados quanto ao prazo de conclusão prometido.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:

Um dos aspectos mais importante da organização são seus recursos humanos. A organização possui um programa de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, monitorando suas realizações, bem como a presença dos funcionários, para formação da

estrutura de conhecimento e habilidades da organização e das questões operacionais. Há uma preocupação com a qualidade do ambiente de trabalho e com a disponibilização de recursos apropriados, que impactam nos níveis de satisfação do funcionário com seu trabalho, levando a retê-los no trabalho e ainda a uma maior produtividade, assim como resultados satisfatórios. Algumas equipes (projetos, campo e CODECI (terceirizados)) possuem metas, que são acompanhadas quanto ao seu alcance e encontra-se em desenvolvimento um programa de reconhecimento e recompensa por metas alcançadas. A organização possui indicadores para treinamentos, satisfação dos funcionários, ambiente de trabalho, produtividade entre outros.

Com relação a investimentos em sistemas de informação, a organização está adquirindo um *software* que ajudará nos registros e interligações operacionais, abrindo canais de comunicação com fornecedores e clientes, constituindo um processo inovador na organização, segundo a entrevistada. Além desses, a organização conta com reuniões, treinamentos, quadros de aviso e/ou e-mail que podem ser utilizados para passagem de métodos e procedimentos, comunicados internos e informações gerais da organização. Com relação a investimentos em materiais, equipamentos, móveis, entre outros, os gestores se reúnem anualmente para estabelecer as metas de investimentos ao longo do ano. A organização possui medidas para investimentos em sistemas de informação, equipamentos, entre outros ao processo operacional.

A organização ainda investe em ações sociais e ambientais.

Ainda se percebe um não alinhamento de interesses individuais de funcionários com o alcance das metas estabelecidas pela organização.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, de acordo com a tabela 4.6, foi possível verificar que a organização possui como medida para treinamentos, satisfação dos funcionários, ambiente de trabalho e produtividade. Além desses, seria importante a empresa ter como medida a retenção dos funcionários, uma vez que os recursos humanos são caros e raros para a empresa, o que daria para avaliar a eficácia das ações dirigidas a tais, como salário, benefícios, condições de trabalho, entre outros.

Perspectiva da Qualidade:

Para identificação das características da qualidade, a organização informa utilizar algumas técnicas.

A pesquisa de mercado e o canal de informações, sugestões e reclamações dos clientes (disponível na sua *home page*) são os principais meios utilizados para identificar as necessidades e características da qualidade esperadas dos clientes. Com isso, a organização busca analisar se há alguma falha operacional ou se o cliente não está percebendo, conforme a organização gostaria e a viabilidade para agregar mais valor ao pacote de serviços atual. Para tanto, a organização não possui nenhum indicador com relação a esses.

Quanto ao método de prestação atual, a organização busca incentivar os colaboradores a darem sugestões de melhorias a partir da percepção que estes têm do comportamento do cliente durante o momento de interação, disponibilizando formulários eletrônicos, caixas de sugestões e e-mail. Para esses meios, a organização não possui medidas de controle, nem possui programas de reconhecimento e recompensa, ainda em desenvolvimento.

A organização também não faz uma análise da concorrência para adoção de melhores práticas ou ofertas, mas utilizam algumas informações publicadas por sindicatos quanto a dados operacionais e financeiros de alguns concorrentes, mas não as utiliza para planejamento estratégico e operacional. A organização de modo não organizado busca informações acerca do mercado, mas não possuem ações para tratamento dessas.

Dos indicadores propostos neste trabalho para avaliar a Perspectiva da Qualidade, de acordo com a tabela 4.7, foi possível verificar que a organização não possui nenhum como medida, mas em sua maioria os pratica e tem em separado o de reclamação dos clientes como indicador, por exigência da norma. Seria de importância a organização ter medidas relacionadas a sugestões dos funcionários, principalmente com os de linha de frente por haver maior interação e identificar as características mais valorizadas pelo cliente. Também é preciso monitorar as práticas da concorrência, adotando as melhores práticas para melhorar a oferta e ajuda a reduzir custo.

5.6 Conclusão sobre as análises dos indicadores de desempenho

Com base nos casos analisados, pôde-se constatar a dificuldade das organizações de serviços pesquisadas de implantarem um sistema de medição de desempenho, principalmente quanto às questões do que medir e o objetivo da medição que estão realizando. Algumas só tiveram contato e começaram a fazer medição de desempenho por ser uma das exigências da norma ISO 9001:2000 e algumas foram além do desejado pela norma e adotaram um sistema de medição como o *Balanced Scorecard*, como foram os casos da transportadora e da escola de aprendizagem.

Por ser um processo novo para algumas organizações e para atender de imediato as exigências do requisito 8 da norma, algumas organizações visitadas desconheciam a importância de ter um sistema de medição e de utilizá-lo com mais eficácia, principalmente quanto ao relacionamento com a visão e estratégia da empresa. Esse desconhecimento também se estendia à escolha dos atributos ou grupo de medidas que seria essencial medir e à relação entre os vetores de tendência e de ocorrência desses grupos e que ainda estivessem relacionados a uma medida importante para a empresa: o resultado financeiro em longo prazo.

Para cada organização analisada é apresentado um comparativo de cada perspectiva do grupo de medidas proposto em relação ao tipo de processo em serviços, conforme apresentado no Capítulo 3.

A Organização 1 mostrou-se preparada e possui uma importante ferramenta para conduzir o processo de medição da organização que é o *Balanced Scorecard*. Esta organização já praticava um processo de medição anteriormente e que era voltado ao controle operacional, mas não passava apenas de um monitoramento sem relação com os fatores que geravam o sucesso ou fracasso de uma ação e no alcance de sua meta. Recentemente, com a adoção do *Balanced Scorecard*, a organização mostrou-se melhor preparada para trabalhar nos processos-chave da organização e para servir melhor seus clientes e outras partes interessadas. Portanto, ela possui indicadores estratégicos para cada perspectiva, ficando os operacionais de responsabilidade de cada área, alinhados ao alcance dos objetivos estratégicos. Essa medição é acompanhada com o auxílio de dois *softwares*. No entanto, esta organização não estabelece indicadores para identificação das necessidades dos clientes, através da análise de suas expectativas. O que há é um processo de captura de novos negócios para trabalhos dentro do escopo já oferecido, que a organização acredita, pelo conhecimento do ramo de negócio, ser suficiente e passível de estar dentro do orçamento dos clientes-alvo. Como a norma indica que o processo de Gestão da Qualidade se inicia com a identificação e entendimento das necessidades dos clientes, o modelo proposto neste trabalho, por incluir a perspectiva da qualidade nesse atendimento, ajusta-se melhor às necessidades de medição requeridas pela norma ISO 9001:2000.

Com relação ao perfil do grupo de medidas com a característica do processo de serviço apresentado, esta organização, quanto à Perspectiva Financeira, mostrou-se boa gestora da demanda, necessária para cobrir seus altos investimentos de capital, com medidas bem focalizadas para o alcance de tais. Quanto à Perspectiva dos Clientes, dividi os clientes em segmentos para melhor oferecer um pacote de valor que atenda às necessidades dos clientes,

principalmente quanto à entrega da encomenda certa, no local certo, no momento certo e íntegra. Percebe-se uma aproximação da empresa com o cliente pela própria criação do projeto de logística e rota e nas suas operações, essenciais nesse tipo de processo, mantendo uma central de atendimento ao cliente eficiente e cortês. Quanto à Perspectiva dos Processos Internos percebeu-se um forte monitoramento, principalmente quando diz respeito às operações por sazonalidades de alguns clientes, pois lidam com uma carteira de clientes com necessidade bem específicas, mantendo vários segmentos padrões. O fluxo de informação é outro fator de importância da organização, essencial para garantir a confiabilidade do serviço. Quanto à perspectiva de Aprendizado e Crescimento, a organização investe forte em infraestrutura e sistemas que são essenciais para sua operação, mas também há uma grande preocupação quanto aos níveis de qualificação de seus colaboradores. Quanto à Perspectiva da Qualidade, a organização possui uma preocupação referente aos prazos de atendimento, integridade e segurança da carga, fatores esses prioritários de seus clientes. Investimento em equipamentos, máquinas e *softwares* foram feitos, auxiliando em um atendimento eficiente.

Por ter uma estrutura grande e complexa, é possível que os indicadores propostos sejam todos aplicados a esse tipo de organização, sendo a maioria já utilizada pela mesma, conforme descrito na análise desta organização.

A Organização 2 possui um sistema de medição próprio direcionado ao acompanhamento do processo operacional, mostrando um grave ponto de exclusão do processo que é medir aspectos relacionados a medidas financeiras e de clientes. Alguns indicadores propostos no modelo, relacionados mais especificamente à Perspectiva dos Processos Internos, podem não ser adequados ao serviço principal deste tipo de organização, mas passível de ser adotada por outras áreas de apoio que são essências ao sucesso da linha de frente. Esta organização apresenta pouco conhecimento sobre a importância de um sistema de medição e ainda está em fase de ajuste de seus padrões. Além do mais, suas medidas estão direcionadas a resultados de curto prazo, sem ligação com seus fatos geradores e sem medidas de comparação a resultados anteriores e futuros, mas que vêm auxiliando no planejamento estratégico, apresentando-se conforme proposta visualizada na figura 4.2.

Com relação ao perfil do grupo de medidas com a característica do processo de serviço apresentado, esta organização, quanto à Perspectiva Financeira, não possui um sistema de monitoramento e padrões de acompanhamento, nem se mostraram conhecedores dessa finalidade, apenas é verificado um acompanhamento de receitas, despesas e lucratividade, que dão embasamento a sua estratégia de investimento. Quanto à Perspectiva dos Clientes, a

organização também não possui indicadores para tais, mas dispõe de canais e acompanha algumas medidas propostas, além de manterem encarregados em contato com o cliente e sugerindo projetos a esses para maximizar sua satisfação. Essa é uma forma de aproximação para atendimento de necessidades e melhorias dos atuais serviços. Quanto à Perspectiva dos Processos Internos, a organização não faz um acompanhamento de seus custos por áreas, mas mantém acompanhamento e diretrizes bem definidas, garantindo um atendimento em tempo. Quanto à Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, a organização possui focos direcionados em maior grau à qualificação da mão-de-obra, mais especificamente os de linha de frente que são fundamentais à prestação do serviço, além de serem os de maior volume. Investimentos em materiais e equipamentos também são realizados como forma de oferecer o melhor atendimento, além de serem essências na oferta. É disponibilizado um *software* integrado no auxílio das tarefas. Quanto à Perspectiva da Qualidade, a organização, apesar de ter uma oferta com perfil customizado, apresenta os processos operacionais principais padronizados, demonstrando que suas atividades são feitas de modo previsto e que são realizados em tempos padrões, mas do ponto de vista do cliente não dá para avaliar se esse tempo está dentro de um padrão mínimo aceitável.

Apesar das medidas propostas serem passíveis de adoção em organizações ao menos privadas, a maioria são apenas acompanhadas por esta organização, não tendo-as como indicadores, por ainda estar em um processo de ajustamento dos indicadores iniciais e falta de maturidade sobre o processo.

A Organização 3 também possui um sistema de medição de desempenho próprio com medidas trabalhadas em diversos pontos da organização, em poucos números, com uma visão restrita em atender às exigências de medição da norma ISO 9001:2000, mas que as excede, por permitir uma visualização do desempenho organizacional e de mercado. A organização faz outros tipos de monitoramento, mas a maioria sem padrões e assim como ocorre com os indicadores estabelecidos, há uma ausência de comparação entre resultados passados e futuros, que são essências para analisar se a organização está seguindo o caminho certo no alcance daquelas metas estabelecidas.

Com relação ao perfil do grupo de medidas com a característica do processo de serviço apresentado, esta organização, quanto à Perspectiva Financeira, confirma os altos investimentos e retenção de capital em estoque de mercadoria para revenda, fundamentais nesse tipo de processo. Quanto à Perspectiva dos Clientes, a organização possui baixa interação e customização com o cliente, porém oferece serviços de apoio pela equipe de

vendas que está atento às oportunidades do mercado. Quanto à Perspectiva dos Processos Internos, apesar dos processos críticos de sucesso estarem na equipe de retaguarda (vendas), pouco trabalho foi observado em relação ao desenvolvimento de ações que pudessem aumentar a produtividade e reduzir custos. Quanto à Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, a organização não possui um contingente alto de mão-de-obra, característica desse processo, mas já os captura no mercado com as experiências desejadas e investe em sua qualificação de atendimento. Também disponibiliza os materiais, equipamentos e sistemas que auxiliam nas atividades com maior eficiência. Quanto à Perspectiva da Qualidade, a organização busca a satisfação dos seus clientes pela disponibilização de materiais com rápida entrega e sem erros, o que vêm alcançando, além do diferencial que é o atendimento plantão em qualquer horário para seus principais clientes.

Medidas voltadas para clientes, funcionários e características e expectativas dos clientes são pouco trabalhadas e algumas que são essenciais e influentes no processo principal não foram identificadas, uma vez que o ambiente concorrencial é agressivo. Logo, as medidas propostas no modelo podem ser ajustadas a esse tipo de organização, com algumas restrições para a perspectiva dos processos internos.

A Organização 4 também possui seu sistema de medição baseado no *Balanced Scorecard*, com medidas definidas por grupo, mostrando relação de causa e efeito, e cada setor possui um mapa estratégico na condução de alcançar os objetivos organizacionais. Esta metodologia de gerenciamento estratégico mostrou-se bem ajustada às necessidades de planejamento e controle da instituição, juntamente ao atendimento da norma ISO 9001:2000. No entanto, esta não possui indicadores voltados à identificação das necessidades dos clientes, apenas avaliam a percepção que os clientes obtiveram do serviço não identificando suas expectativas. Por isso, o modelo proposto neste trabalho se ajusta melhor ao atendimento desta necessidade.

Com relação ao perfil do grupo de medidas com a característica do processo apresentado, esta organização, quanto à Perspectiva Financeira, possui focos de investimento em capital humano (docentes), fundamental nesse tipo de processo, porém executa acompanhamentos com maior descrição de seus custos e despesas por seus recursos virem de verbas insuficientes do Governo, oferecendo cursos a empresas privadas *in loco* para levantar a receita necessária ao atendimento que se propõe oferecer ao seu público alvo. Quanto à Perspectiva dos Clientes, ao contrário de algumas características do processo que está classificado, possuem grande interação e extensão de contato com o cliente, possuindo

políticas de avaliação de aprendizagem contínua após o curso oferecido e módulos graduais com o intuito de reter e conscientizar os clientes de continuar a formação, o que faz a aproximação do cliente com a instituição. Quanto à Perspectiva dos Processos Internos, a organização necessita e disponibiliza investimentos em estrutura de instalação e laboratórios suficiente para o serviço oferecido em parcerias, com algumas empresas fabricantes, principalmente quanto à disponibilização de materiais. Os módulos possuem ciclos definidos e há baixa probabilidade de aumento de produtividade, a não ser aumentando a capacidade de suas instalações, esforçando-se para manterem os custos baixos. Quanto à Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, a organização possui altos investimentos em pessoas tanto da linha de frente quanto da retaguarda, pois ambas possuem parcelas equilibradas no valor do pacote oferecido. Sistemas, materiais e equipamentos também são suficientemente disponibilizados no auxílio das atividades. Quanto à Perspectiva da Qualidade, a oferta principal da organização não é paga por seus clientes, o diferencial de sua oferta está na credibilidade e imagem que passa aos seus clientes pela capacitação de seus colaboradores, controle interno, experiência, instalações e parcerias que possuem, além da boa qualificação obtida por seus clientes monitorados de forma contínua.

Por ser uma instituição sem fins lucrativos, algumas medidas financeiras do modelo não se mostram adequadas, assim como a medição de lucratividade por cliente, apesar da empresa possuir um foco monetário. Outras medidas dos processos internos como tempo de ciclo e volume de atendimento não se mostra adequadas ao processo de medição, uma vez que a organização possui uma estrutura limitada e tempos definidos de atendimento. Um ponto falho do sistema de medição identificado é quanto à perspectiva dos clientes, focalizando apenas a satisfação dos clientes. Mas de um modo geral, as medidas propostas podem ser ajustadas às necessidades de medição em escolas, principalmente as privadas.

A Organização 5 ainda se encontra em um processo inicial de relacionamento com a medição de desempenho, instituindo seu próprio modelo. Assim como a maioria das organizações de serviços, seu processo de medição está relacionado ao processo operacional de conformidade com as exigências da norma ISO 9001, não instituindo relação com as estratégias nem com os resultados financeiros, estes últimos acompanhados de forma isolada, sem alinhamento com os resultados dos clientes. A organização ainda está buscando definir um conjunto de indicadores e padrões que revelem os pontos chaves do serviço e como fazer com que esses resultados repercutam positivamente na satisfação dos clientes.

Com relação ao perfil do grupo de medidas com a característica do processo de serviço apresentado, esta organização, quanto à Perspectiva Financeira, confirma a dificuldade de recebimento e giro de capital, pois a conclusão dos serviços é feita de modo parcelado, mas precisa o cliente entender e ficar satisfeito na etapa, o que impacta a programação financeira, tendo seu principal investimento em capital intelectual. Quanto à Perspectiva dos Clientes, a organização mantém um relacionamento de longo prazo com estes, desenvolvendo formas, principalmente quanto à captura de serviços prestados anteriormente, de atender as solicitações técnicas dos clientes e continuamente superar suas expectativas através do emprego da tecnologia. Quanto à Perspectiva dos Processos Internos, a organização possui uma variedade de pedidos precisando desenvolver uma estrutura, tanto de aspecto humano, como de material e equipamentos que possam responder a esses. Para tanto, ações para melhorar o tempo de resposta, a qualidade e baixar os custos são definidos e praticados, mas sendo pouco acompanhados. Quanto à Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, a organização freqüentemente procura reciclar os funcionários chaves da prestação do serviço e mantendo-os na empresa, para que melhor possam responder aos anseios esperados e até superá-los. Quanto à Perspectiva da Qualidade, a organização tem focos direcionados à qualificação dos funcionários, que apesar de interagirem com o cliente, seu trabalho está dirigido a bens e são feitos *in loco* e a maior parte do tempo trabalham no escritório, além dos investimentos em tecnologia que melhoram a qualidade do serviço oferecido, assim como melhora de produtividade e tempos de ciclo, características principais das organizações de serviços, uma vez que o cliente, de qualquer forma interage no processo de produção, seja estando fisicamente presentes ou por recursos à distância.

Em suma, o que pôde ser observado quanto ao conjunto de indicadores propostos para cada perspectiva deste trabalho, a partir das organizações pesquisadas, relata-se a seguir.

Um aspecto relevante foi observado na instituição de economia mista que, apesar de seu mapa estratégico revelar a medida financeira no seu ápice, não tem um foco na lucratividade, mas direcionado a custos e na geração de receita que é convertida em prol dos clientes, sejam eles externos ou internos, para estes últimos, traduzindo-se em investimentos para melhoria das condições de trabalho e para os clientes externos em melhoria de atendimento. Logo, a maioria dos indicadores propostos não se ajustou a esse tipo de organização. Outros indicadores financeiros, como giro total dos ativos, índice geral de endividamento e retorno do capital empregado, são pouco utilizados, mas são importantes para o conhecimento do

desempenho financeiro alcançado, principalmente para organizações atacadistas e varejistas, assim como o prazo médio de recebimento e pagamento.

Quanto à Perspectiva dos Clientes, foi observada uma preocupação quase que exclusivamente com relação à satisfação dos clientes, talvez por ser um requisito explícito da norma, mas que uma boa parte das outras medidas era acompanhada. Um aspecto importante e unânime observado foi quanto à dificuldade das empresas medirem sua participação de mercado, uma medida importante que revela a posição de mercado da organização, fator que revelaria seu desempenho frente ao mercado e que auxilia na identificação de sua vantagem competitiva.

Com relação à Perspectiva dos Processos Internos, foi identificada, conforme a maioria dos especialistas em serviços relata, uma das maiores dificuldades das empresas de serviços que é a medição dos tempos de processamentos, por haver uma variedade de processos e de tempo em cada. Nesse caso, deveriam ser localizados alguns pontos específicos e críticos no processo que pudessem ser medidos e não o processo por inteiro. A medida de capacidade de atendimento também se mostrou de difícil apuração pelas empresas, devido ao desconhecimento em saber como medi-la, pois uma das formas mais viáveis de se medir a capacidade em serviços é por meio dos insumos utilizados. Por exemplo, em um hospital, pelo número de leitos; em um restaurante, pelo número de refeições por dia; em uma escola, pelo número de vagas. No mais, poucas medidas foram observadas como indicadores, sendo, em sua maioria, apenas acompanhadas. Ter indicadores propostos como medidas poderiam revelar pontos fundamentais que auxiliariam em um melhor atendimento aos clientes e no aumento da produtividade.

Já na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, assim como ocorreu na perspectiva dos clientes, as medidas relacionadas à tecnologia e custos de investimento foram vistas como indicadores por também serem medidas explícitas da norma. As medidas relacionadas aos recursos humanos em uma boa parte das organizações analisadas ficaram restritas à área responsável, mas são de conhecimento da alta-direção, pois se percebeu uma preocupação no geral com este aspecto. Não ter medidas relacionadas a recursos humanos pode negligenciar aspectos importantes do processo operacional, principalmente se houver baixa eficiência e produtividade, sendo de grande importância o acompanhamento dessas medidas por empresas de serviços que possuem maior grau de interação de contato e extensão de tempo com o cliente.

Quanto à Perspectiva da Qualidade, apesar de estar exposta claramente na norma, pouco pode ser observado quanto à identificação das reais necessidades dos clientes, seja escutando-os ou através de outras fontes, as organizações analisadas não possuíam nenhuma das medidas propostas como indicador. Uma medida comum observada em todas as organizações e como indicador foi a medida de reclamações dos clientes por estar explicitamente exigido na norma ISO 9001:2000 e tratada pela medida de canais de comunicação proposta no modelo deste presente trabalho. Para a maioria, esse é um processo custoso que demanda um bom conhecimento para que as informações certas sejam trabalhadas e que, com isso, a organização possa oferecer um pacote de valor mais próximo possível às necessidades dos clientes e que satisfaça os clientes.

Tentou-se aplicar nas organizações analisadas os indicadores propostos das tabelas 4.2 a 4.6 deste trabalho, mas poucos foram vistos como indicadores, sendo algumas medidas apenas acompanhadas. Para estas últimas, a maior parte das organizações não armazenavam os dados apurados e por isso não as tinham, em sua maioria, disponíveis. Isso revela a falta de conhecimento sobre a importância de acompanhar os dados no tempo e de reconhecer a utilidade e importância dos mesmos para o processo organizacional e operacional.

Pôde-se constatar, entretanto, que os indicadores propostos neste trabalho poderiam ser aplicados pelas organizações de serviços, restritos a algumas dessas, conforme observado, por exemplo, na Perspectiva dos Processos Internos em relação ao tempo de processamento, volume de atendimento e capacidade de atendimento, devido às necessidades específicas de cada cliente que podem levar a tempos variados, mas significativos de serem medidos para que a organização consiga obter um bom desempenho na entrega do serviço.

Quanto às características dos processos de serviços em relação às perspectivas do grupo de medidas, também se pôde confirmar, através da observação nas organizações pesquisadas, algumas das necessidades requeridas, assim como algumas discrepâncias com relação à interação e extensão de contato com o cliente em algumas e quanto a aspectos voltados aos bens dos clientes, mesmo possuindo as características que as classificaram no tipo de processo. Isso pôde ser observado, por exemplo, na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, confirmando o que as características de cada processo requeriam e as que as organizações pesquisadas possuíam. A Fábrica de Serviços trabalha mais os aspectos de sistemas, procedimentos e equipamentos por sua oferta proporcionar serviços mais padronizados. A Loja de Serviços trabalha mais os aspectos humanos por exigir níveis maiores de interação com o cliente e a oferta ser customizada. O Serviço de Massa trabalha

mais equilibradamente as fontes humanas, materiais e sistemas, por sua oferta ser padronizada e ter maior intensidade de recursos humanos envolvidos no processo prestador. O Serviço Profissional trabalha mais os recursos humanos por sua oferta ser mais intensiva nesses e oferecer serviços customizados e de maior interação com os clientes. Os pontos de discrepância foram observados, principalmente, na Perspectiva dos Processos Internos; por exemplo, nos Serviços de Massa, a empresa atacadista tem seu processo voltado para bens e a escola para pessoas que levam a níveis de volume e de atendimento significativamente variados e de interação com o cliente também, mas confirma uma variedade limitada de serviços, facilitando a padronização das atividades, a redução dos custos e a manter bons níveis de produtividade.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões deste trabalho, bem como as limitações encontradas para o seu desenvolvimento e sugestões para trabalhos futuros.

6.1 Conclusões

Na última década, o foco organizacional passou a ser o cliente, requerendo investimentos em soluções que pudessem atender às necessidades destes, satisfazendo-os e superando suas expectativas, de modo a manter sua fidelidade. Clientes fiéis e retidos, portanto, aumentam substancialmente o potencial de lucro ao longo do tempo futuro. Com esse foco, algumas organizações de serviços passaram a adotar a Gestão da Qualidade como forma de auxiliar a criar um pacote de valor que garanta a fidelização do cliente e, conseqüentemente, sua retenção. Possuir um Sistema de Gestão da Qualidade incentiva às organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuam para a obtenção de um produto aceitável pelo cliente e a manter esses processos sob controle. Sendo assim, um SGQ pode ajudar as organizações a aumentar a satisfação do cliente, e como resultado desse esforço, a lucratividade.

Como forma de auxiliar a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, boa parte das organizações de serviços estão buscando seguir as diretrizes da norma ISO 9001:2000, por acreditar que esta poderá ajudar a minimizar um dos maiores problemas que estas possuem que é a variabilidade e a falta de previsibilidade, que fazem com que a organização perca em produtividade e vantagem competitiva. A norma ISO 9001:2000 foca a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade em atender aos requisitos dos clientes. Com a implementação de seus requisitos, pode-se observar que as organizações de serviços analisadas estão gerenciando melhor seus processos, aumentando a eficiência e a produtividade operacional e, conseqüentemente, a servir melhor seus clientes.

Ao contrário da versão anterior da norma, não basta às organizações garantir qualidade, é preciso agora que elas meçam e avaliem seu desempenho, como forma de continuamente melhorar seus processos através da identificação de potenciais ações, direcionadas a satisfazer ao máximo os requisitos e as expectativas dos clientes. Logo, o ponto mais relevante desta norma é o direcionamento para a melhoria contínua, constituindo uma abordagem mais alinhada à metodologia voltada para a obtenção de resultados nas organizações.

Uma forma de saber onde melhoria contínua precisa ser feita é através de um sistema de medição, que permita identificar ações potenciais que consigam atender e satisfazer os requisitos dos clientes e superar suas expectativas. Um sistema de medição permite aos gestores acompanhar periodicamente a implementação, o andamento e a eficácia das estratégias formuladas com a finalidade de alcançar seus objetivos, ajudando a empresa a adaptar-se à dinâmica do mercado e a saber sua real posição nesse.

O controle contínuo pode ser feito por meio de indicadores de desempenho adequados, para medir o processo do Sistema de Gestão da Qualidade e das características do produto, fundamentais para garantir o desempenho da organização e a satisfação de seus clientes. A medição de desempenho é feita através de um conjunto de indicadores que representam quantitativamente as características de produtos e processos, utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho de seus produtos e processos ao longo do tempo, sendo fundamentais à avaliação do desempenho organizacional e a posição atual da organização no mercado, subsidiando as tomadas de decisões e o replanejamento. Logo, um indicador de desempenho é uma medida de comparação entre as atividades que estão sendo realizadas e as metas especificadas, através de elementos quantificáveis.

Uma das preocupações identificadas nas organizações analisadas foi quanto à escolha das variáveis-chaves, isto é, as medidas adequadas que devem ser acompanhadas, e de como medir também adequadamente essas, de modo a conhecer com maior segurança a eficácia e a eficiência das estratégias adotadas e onde ações corretivas e de melhorias precisam ser feitas. Um outro aspecto observado foi que algumas das organizações analisadas só tiveram contato com o processo de medição com a certificação na norma ISO 9001:2000 e só o pratica por ser uma exigência da norma e isso tende a ser uma característica comum entre as existentes. Por isso, percebe-se a falta de maturidade quanto ao processo de medição e o real poder e contribuição que este processo pode oferecer à organização. Algumas das organizações pesquisadas ainda estão definindo os indicadores e suas respectivas metas, que farão parte de seu sistema de medição de desempenho. Este último ponto é um requisito da norma que requer que os indicadores sejam aplicados e avaliados previamente antes de serem considerados apropriados, isto é, que retratem o alcance dos objetivos operacionais e organizacionais que a empresa almeja atingir.

Essa imaturidade quanto à forma de medir o desempenho leva a organização a escolher um conjunto de indicadores inadequado em relação ao alcance dos objetivos, podendo obscurecer alguns pontos fundamentais para o processo, ou focado em medidas que revelem

somente os pontos positivos ou negativos, ou ainda medidas sem nenhuma importância para a avaliação coerente do processo de prestação e do diagnóstico dos pontos de melhoria. Esse fato pode ser observado em algumas organizações analisadas e a falta de relação entre as medidas faz com que a organização não possua um alinhamento organizacional e com isso levem mais tempo para que os resultados desejados sejam alcançados, torne-se um processo de medição custoso, a operação perca em qualidade e produtividade e perdas de oportunidades de melhoria no serviço oferecido ao cliente. Como já afirmavam Miranda e Silva (2002, p. 137), avaliar o desempenho de uma organização, “é, sobretudo, desenvolver instrumentos de realimentação (*feedback*) para seu gerenciamento”.

Com base nos dados obtidos através do sistema de medição, Alta Direção irá fazer a análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade, realizada no mínimo uma vez ao ano, que deverá resultar em decisões e ações relacionadas à melhoria da eficácia do SGQ e de seus processos, melhoria do serviço em relação aos requisitos do cliente e necessidade de recursos.

Para tanto, um conjunto de indicadores, com medidas integradas, foi proposto neste trabalho de modo a auxiliar as organizações de serviços medirem e avaliarem seu desempenho. Esses indicadores podem ser ajustados de acordo com a estratégia e metas da organização, assim como cada organização deve indicar seus responsáveis e definir suas metas de forma a motivar os gestores e funcionários ao atendimento de tais. Esse modelo também permite que as organizações de serviços possam acompanhar a evolução das medidas em relação à meta e ao longo dos anos. Além disso, é necessário que a organização possua um bom sistema de informação em apoio ao sistema de medição.

Com a utilização dos indicadores propostos neste trabalho, será possível a organização analisar alguns benefícios esperados por processos de gestão da qualidade, como aumento na satisfação e lealdade dos clientes, redução dos custos operacionais, melhora na transferência de conhecimento interno e de estado de espírito e motivação dos funcionários, aumento da competitividade, refletida pela participação de mercado, melhoras dos processos operacionais em atividades críticas, e, conseqüentemente, aumento da eficiência e produtividade operacional, entre outros.

O modelo criado foi baseado no *Balanced Scorecard* que permite reunir, em torno de quatro perspectivas diferentes (financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento), um conjunto de medidas que demonstra o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência (*leading*) e de ocorrências (*lagging*) e entre perspectivas internas e

externas, auxiliando no desenvolvimento de serviços e de processos capazes de atender os requisitos dos clientes e a satisfazer estes e outras partes interessadas. O *Balanced Scorecard* promove uma visão balanceada do desempenho passado e futuro, atendendo parcialmente os requisitos de medição, análise e melhoria exigidos pela norma ISO 9001:2000. Em complemento à proposta do *Balanced Scorecard* no atendimento ao requisito 8 da norma ISO 9001:2000, foi proposta no modelo deste trabalho uma nova perspectiva, qualidade, que trata da identificação e entendimento das necessidades dos clientes, servindo de base para as outras quatro perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard*. De acordo com a norma ISO 9001:2000 os clientes possuem um papel significativo na definição dos requisitos de entrada do Sistema de Gestão da Qualidade.

Na Perspectiva da Qualidade, as medidas estão voltadas para a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes, identificação dos valores que os clientes julgam importantes na oferta e no desenvolvimento de novas soluções para atender essas necessidades. Isso também inclui aspectos que envolvam o melhoramento da oferta atual ou mudança do modo em que ela é oferecida. As características da qualidade podem ser identificadas através de um processo de pesquisa de mercado ou de *feedback* do cliente após o serviço entregue, ou de outras fontes internas e externas à organização como fornecedores, funcionários, concorrentes e até mesmo de outros estabelecimentos que possuam características semelhantes de operação.

O conjunto de indicadores selecionados para cada perspectiva do modelo proposto foi escolhido a partir de algumas medidas essenciais de resultados e desempenho propostas por Kaplan e Norton (1997) para aplicação do BSC, outras medidas a partir dos perfis de operações das organizações de serviços classificadas na matriz de processo proposta por Schmenner (1999) e ilustrada na figura 2.7 e algumas outras medidas mais presentes nos sistemas de medição pesquisados por Miranda e Silva (2002). Esses indicadores, portanto, são medidas básicas que ajudarão a organização a medir aspectos críticos envolvidos na prestação do serviço e como os clientes estão percebendo esses, revelando o que deve ser corrigido, prevenido e melhorado ou até mesmo redesenhado, como também os resultados financeiros alcançados.

Quando da análise do que as organizações estavam medindo e de como estavam medindo, foi verificado que uma boa parte das medidas propostas era apenas acompanhada, mas que não as tinham como indicadores de desempenho ou mesmo que faziam parte de outros sistemas de avaliação de áreas específicas. Mas de uma forma geral, foi percebido

pelas características relatadas para cada perspectiva nas organizações pesquisadas que os indicadores propostos podem ser adotados.

De um modo geral, as organizações devem buscar medidas que realmente possam estar relacionadas ao alcance de seus objetivos e que ajudem a revelar pontos que os levem ao seu alcance. Por isso, outros indicadores, não previstos neste modelo, poderão ser definidos pelas empresas, principalmente, porque cada uma possui características específicas de operação.

Com este trabalho, pode-se verificar uma particularidade quanto aos indicadores adotados pelas organizações analisadas, que em algumas se apresentam como isolados e que não levam a sustentabilidade da organização em longo prazo. Mas por outro lado, verifica-se que essas organizações estão em um estágio introdutório do sistema de medição, ficando a sugestão para que busquem conhecimentos sobre sua aplicação e como definir as medidas certas.

Como foi observado, a maioria das medidas selecionadas era acompanhada por uma boa parte das organizações, justificando sua possibilidade de aplicação. Logo, pode-se considerar o modelo válido, bastando às organizações visualizarem a importância de cada medida em função do desempenho almejado.

Este trabalho propôs um conjunto de indicadores importantes para cada perspectiva, proporcionando um modelo genérico de medição e avaliação de desempenho para empresas de serviços certificadas pela norma ISO 9001:2000, auxiliando em um processo de avaliação operacional e organizacional eficaz.

6.2 Limitações e sugestões para trabalhos futuros

O estudo ficou restrito a empresas da região metropolitana do Recife e praticamente reduzido a uma organização de cada categoria em serviços, conforme à classificação proposta por Schmenner (1999).

Por não ter um conhecimento nem uma cultura para a medição de desempenho tornou-se estático o processo de apuração de dados, pois algumas empresas somente o vê como um processo obrigatório e não como uma ferramenta, para acompanhar sua estratégia e para a melhoria contínua dos processos e da oferta aos clientes de modo a maximizar a satisfação dos mesmos.

Devido à ausência de dados nas organizações (até porque em algumas dessas o processo de medição está em processo de formalização) e ao período de vigência deste trabalho, não foi

possível aplicar esses indicadores totalmente ou parcialmente, a fim de verificar alguns resultados relacionados. Em outras, pela falta de disponibilidade dos entrevistados em acompanhar essa apuração e análise conjunta dos resultados e até por haver uma restrição de informação para alguns indicadores.

As recomendações propostas a seguir têm o objetivo de dar continuidade ao presente trabalho de forma a aprimorá-lo em relação às especificidades de cada processo em serviços.

Desta maneira, indicam-se como sugestões para trabalhos futuros:

- Analisar as especificidades de empresas do mesmo segmento em cada processo proposto e verificar as necessidades de medição conforme modelo proposto;
- Selecionar outras Regiões e verificar os modelos de medições atuais e adequá-los ao modelo proposto;
- Definir, na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, outros indicadores que melhor valorizem a identificação das competências essenciais internas para a contribuição do aprendizado organizacional.
- Aplicar o modelo proposto em uma empresa de serviços e analisar os ajustes e resultados obtidos, com possíveis definições de metas coerentes com a realidade organizacional da empresa.

Acredita-se que este trabalho foi relevante por mostrar a importância da avaliação de desempenho em um processo de gestão, mostrando que não basta apenas planejar, é preciso acompanhar a condução das ações no alcance do que foi planejado, sendo estas passíveis de correções em momentos de desvios de estratégias ou mesmo para remodelá-las em função de alterações no mercado externo ou caso outros objetivos internos venham a se sobrepor, durante o rumo das ações. Uma das maiores contribuições, portanto, de um processo de medição de desempenho integrado é poder identificar os focos de melhorias operacionais, que contribuam para o aumento da satisfação dos clientes e que gerem crescimento organizacional em longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.; KUMAR, V; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. Sulo: Atlas, 2004.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Certificação: o que é?**. Acessado em 21/07/2005. Disponível na internet em <http://www.abnt.org.br>.

ABNT CB25 – Comitê brasileiro da qualidade. **Certificação ISO 9000: histórico dos certificados ISO 9001**. Acessado em 13/07/2005. Disponível na internet <http://www.abntcb25.com.br>.

ABREU, Renato A. **Preparando sua organização para a ISO 9000**. Rio de Janeiro, 1-19, nov/2002. Acessado em 27/01/2005. Disponível na internet http://www.estacio.br/graduacao/administracao/artigos/preparar_organizacao.pdf

ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BARBÊDO, Simone; TURRIONI, João. **Sistemas de Gestão da Qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior de uma cidade mineira**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

BARBOSA, Renato. **Valorizando o cliente interno: em busca pela qualidade na prestação de serviços**. Revista Techoje. Acessado em 27/01/2005. Disponível na internet http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/materias_tec/gestaodeservicos/servicos/dtml_listagem

BELL, Daniel. **The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting**. New York: Basic Books, 1973.

BUEREN, Ilse. **O papel da controladoria no processo de gestão**. In: Schmidt, Paulo (org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARDOSO, Olga. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. Tese de doutorado. Vol. 1. Florianópolis, 1995 (Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina).

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1990.

CORRÊA, Henrique; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CORREIA, Luís; **Um modelo para implementação do sistema de garantia da qualidade ISO 9000:2000**. Recife, 2000. (Mestrado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Pernambuco).

COSTA, Antônio; TURRIONI, João. **Avaliação do impacto da ISO 9000 nas empresas de Minas Gerais**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Santa Catarina: ABERPRO, 2004.

CRUZ, Rozany. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para gestão econômica**. São Paulo, 1991 (Mestrado – Universidade de São Paulo)

DAVIS, M.; AQUILANO, N.; CHASE, R. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

DE CICCIO, Francesco. **O que mudou com a ISO 9001:2000**. Acessado em 21/07/2005. Disponível na internet <http://www.qsp.org.Br/saiba.shtml>.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GOMES, Josir; SALAS, Joan. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, C. **A service quality model and its marketing implications**. European Journal of Marketing, v.18, n. 4, p. 36-44, 1984.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HARGREAVES, L.; ZUANETTI, R.; *et al.* **Qualidade em prestação de serviço**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

HORGREN, S.; FOSTER, G.; DATAR, S. **Contabilidade de custos**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HRONEC, Steven. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

IBGE (a) – Pesquisa mensal do emprego. **População ocupada por agrupamento de atividade**, tabela 2057. Acessado em 08/04/2005. Disponível na internet <http://sidra.ibge.gov.Br/bda/pesquisas/pme/default.asp>.

IBGE (b) – **O valor do PIB em 2004 foi de R\$ 1,8 trilhão e o PIB per capita atinge R\$ 9.743**. Contas Nacionais Trimestrais-Indicadores de Volume e Valores Correntes. Comunicação social. 31/03/2005 (on-line). Acessado em 31/03/05. Disponível na internet <http://www.ibge.gov.br>

IBGE (c) – Diretoria de pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais. **Indicadores de volume Tabela 8 – valores correntes (1.000.000 R\$)**. Acessado em 31/03/05. Disponível na internet <http://www.ibge.gov.br>

IBGE (d) – **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE versão 1.0**, ed. 2.

Acessado em 08/04/05. Disponível da internet http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae1.0_2ed/cnae10v2.pdf

IBGE (e) - **Pesquisa anual de Serviços – 2002**. Acessado em 31/03/05. Disponível na internet <http://www.ibge.gov.br>

IBGE (f) – **Pesquisa anual do comércio – 2002**. Acessado em 08/04/05. Disponível na internet <http://www.ibge.gov.br>

INMETRO. **Empresas certificadas com a ISO 9001**. Acessado em 13/07/05. Disponível na Internet. <http://www.inmetro.gov.br>

ISO. **Selection and use of the ISO 9000:2000 family of standards**. Dezembro/2004. Disponível na Internet <http://www.iso.ch>

JURAN, Joseph; GRAYNA, Frank. **Juran's Quality Control Handbook**. 4 ed. McGraw-Hill, 1988.

KAPLAN, Roberto; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, Daniela. **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**, 2004. 14p. João Pessoa, 2004 (Mestrado – Universidade Federal da Paraíba).

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MASLOW, Abraham. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELLO, Carlos H. Pereira *et al.*. **ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

MÉLO, M. A.; DE MEDEIROS, D. SICSÚ, A. **Inovação tecnológica e empresas prestadoras de serviço de saúde**. In: De Medeiros, Denise; Sicsú, Abraham (org). **Qualidade e inovação em serviços: contribuições da engenharia de produção**. Recife: Universitária da UFPE, 2003.

MENDES, N.; SILVA, G.; DE MEDEIROS, D. **Proposta de indicadores para sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho em conformidade ao Sistema de Gestão da Qualidade**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Ouro Preto: ABERPRO, 2003.

MIGUEL, Paulo A. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber, 2001.

MIRANDA, Luiz C.; SILVA, José D. G. **Medição de desempenho**. In: Schmidt, Paulo (org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- MOCKLER, Robert. **The management control process**. New York: Prentice-Hall, 1984.
- MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- MULLER, Cláudio. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (Meio – modelo de estratégia, indicadores e operações)**. Porto alegre, 2003 (Doutorado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul).
- NBR ISO 9000:2000: **Sistema de Gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- NBR ISO 9001:2000: **Sistema de Gestão da Qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- NBR ISO 9004:2000: **Sistema de Gestão da Qualidade – diretrizes para melhorias de desempenho**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas: 2001.
- OLIVEIRA, Giovanilza; DE MEDEIROS, Denise. **Análise do sistema da qualidade de empresas prestadoras de serviço certificadas pela ISO 9000**. In: De Medeiros, Denise; Sicsú, Abraham (org). *Qualidade e inovação em serviços: contribuições da engenharia de produção*. Recife: Universitária da UFPE, 2003.
- PALADINI, Edson. **Gestão da Qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Qualidade total na prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão da Qualidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, Gary. **A competência essencial da corporação**. In: Montgomery, Cynthia; Porter, Michael (org). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PRANCIC, Eduard; TURRIONI, João. **Modelo de implementação de Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9000:2000: uma aplicação prática**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Curitiba: ABERPRO, 2002.
- SANVICENTE, Antonio. **Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- SASSER, E.; OLSEN, P.; WYCKOFF, D. **Management of service operations**. Boston: Allyn e Bacon, 1978, p. 8.
- SCHMENNEN, Roger. **How can service businesses survive and prosper?** Sloan Management Review, vol. 27, nº 3, Spring 1986, p.27.

- SCHMENNER, Roger. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.
- SERVIÇOS ON LINE. **ISO 9001:2000**. Acessado em 25/07/2005. Disponível na internet http://www.So.com.Br/saibamais_iso9001.asp.
- SICSÚ, Abraham. **Inovação tecnológica e investimento**. In: Sicsú, Abraham (org). Inovação e região. Coleção Neal 1. Recife: UNICAP, 2000.
- SICSÚ, Abraham; DIAS, Adriano. **Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimento do paradigma microeletrônico**. In: Sicsú, Abraham; Rosenthal, David (org). Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos. Coleção Neal 7. Recife: FASA, 2005.
- SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- STEVENSON, Thomas; BARNES, Frank. **Fourteen years of ISO 9000: impact, criticisms, costs and benefits**. *Engineering Management Review*. Houston. Vol 29, nº 4, p. 62-68, 2001.
- TAKASHINA, Nelson; FLORES, Mário. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- VALÉRIO, Cristina. **Qualidade em serviços**. Acessado em 17/02/2005. Disponível na internet www.planeta.terra.com.br/educacao/mauro.laruccia/trabalhos/qualiss.htm
- VALLS, Valéria. **O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação**. Artigo. Revista Ciência da informação vol.33 nº2 (2004). Disponível no site www.Ibict.br/cienciadainformacao/ São Paulo-USP. Brasília.
- WEGNER, Douglas; DAHMER, Luciane. **Avaliação de desempenho em redes de empresas**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Florianópolis: ABERPRO, 2004.
- YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Bookman: Porto Alegre, 2001.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. **A conceptual model and synthesis of research**. *Journal of marketing*, v. 49, Fall, p. 41-50, 1985.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Questionário de pesquisa

Esta pesquisa está sendo desenvolvida como cumprimento a um dos principais requisitos para a obtenção de grau de Mestre em Engenharia de Produção, pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco com o objetivo de propor um modelo de medição para auxiliar as empresas de serviços certificadas pela ISO 9001:2000 a avaliarem seu desempenho.

Informações gerais sobre a empresa

1. Há quanto tempo a empresa está no mercado?
2. Que tipos de serviços prestam atualmente?
3. A que tipos de segmentos de mercado prestam serviço?
4. Há filiais? Se sim quantas?

Informações a respeito da certificação da empresa pela ISO 9001:2000

1. Há quanto tempo a empresa é certificada pela ISO 9001:2000?
2. Por que buscaram a certificação do sistema de gestão da qualidade pela ISO 9001:2000?
3. Já possuíam a certificação em uma das normas ISO 9000 na versão anterior (1994)?
4. Que dificuldades tiveram para ajustarem-se a norma ISO 9001:2000?
5. Os funcionários foram esclarecidos quanto à necessidade de um sistema de gestão da qualidade e sua certificação pela ISO 9001:2000?
6. Que benefícios/vantagens esperavam obter com a certificação ISO 9001:2000?
7. Que benefícios já obtiveram após serem certificados?
8. Esperam alcançar os não atingidos? Do que depende?

Informações sobre o sistema de medição de desempenho da empresa

1. A empresa possui um sistema de medição de desempenho?
2. Qual é a importância de um sistema de medição de desempenho para a empresa? Comparação de seu desempenho com o de outras empresas, estabelecimento de metas para a melhorias, marketing da empresa, revisão e alteração de procedimentos, redução de custos, motivação para a melhoria da qualidade, outros?
3. Há divisão de responsabilidade pela coleta de dados para o sistema de medição de desempenho da empresa?

4. Quem geralmente é responsável em fazer a análise crítica dos resultados?
5. Quantas reuniões são feitas para avaliação de desempenho?
6. A empresa compara seus resultados com o planejado?
7. E o que tem sido feito após esses resultados finais?

Informações a respeito dos resultados financeiros da empresa

1. A empresa faz algum planejamento econômico / financeiro das receitas e custo dos serviços oferecidos pela empresa?
2. A empresa mede o seu faturamento mensal?
3. Existe medição do lucro bruto para cada serviço oferecido pela empresa?
4. A empresa tem conseguido aumentar sua receita de vendas nos últimos anos?
5. A empresa utiliza algum programa computacional ou planilha manual para controlar o caixa, as contas a pagar e a receber?
6. A empresa mede o tempo médio de recebimento?
7. A empresa mede o tempo médio de pagamento?
8. A empresa tem conseguido saldar suas dívidas dentro do prazo?
9. A empresa mede seu grau de endividamento?
10. O resultado operacional (lucro operacional) tem fechado positivo nos últimos dois anos?
11. A empresa tem obtido um lucro líquido positivo nos dois anos?
12. A empresa possui alguma meta quanto ao retorno sobre o capital empregado? Tem alcançado?

Informações a respeito dos clientes da empresa

1. A empresa conhece o número de clientes ativos?
2. Existe alguma classificação de segmento de clientes da empresa? Quais são eles?
3. A empresa realiza pesquisas para medir o nível de satisfação dos clientes?
4. A confiança dos clientes aumentou com a adoção da norma? Como se percebe isso?
5. A empresa mede o número de captação de novos clientes?
6. A empresa mede os níveis de retenção de clientes?
7. A empresa mede a lucratividade por cliente?
8. A empresa conhece qual é a sua participação de mercado?

Informações a respeito dos processos internos da empresa

1. A empresa utiliza que meios para informar seus clientes sobre seus serviços?
2. A empresa monitora o poder de alcance de algum desses meios aos clientes desejados?
3. Como a venda é feita aos clientes?
4. Como a venda é registrada?
5. A empresa monitora o tempo de ciclo do pedido dos clientes?
6. A empresa conhece qual é o tempo efetivo de processamento de um pedido?
7. A empresa faz previsão de demanda?
8. A empresa conhece a sua capacidade de atendimento diário ou por um tempo específico?
9. A empresa monitora o número de atendimento diário ou por um tempo específico?
10. A empresa monitora o cumprimento dos prazos de entrega dos serviços?
11. A empresa oferece garantia para seus serviços?
12. Tem monitorado as correções de falhas do serviço?
13. Os sistemas de informações disponíveis são adequados para comunicar atuais e novos procedimentos, dados de clientes, fornecedores e outras informações gerais (p.ex do setor) importantes ao processo operacional?
14. O nível de qualificação dos funcionários atuais é suficiente para prestar o serviço oferecido?
15. A quantidade de funcionários atuais é suficiente para atender a demanda atual da empresa?
16. A tecnologia atual dos materiais, equipamentos, máquinas e ferramentas, utilizados na prestação dos serviços, é adequada para o atendimento que se propõe a oferecer?
17. A empresa mede a evolução dos custos operacionais?
18. A empresa sabe o número atual de fornecedores que possui?
19. A empresa monitora se os fornecedores têm entregado pontualmente e corretamente os pedidos?

Informações a respeito da aprendizagem e crescimento da empresa

1. Quantos funcionários contratados a empresa possui atualmente?
2. A empresa possui política, programas e metas para treinamento e desenvolvimento de pessoas?
3. A empresa monitora a quantidade de funcionários treinados conforme o planejado?
4. A empresa monitora os níveis de satisfação dos funcionários quanto à infra-estrutura tecnológica de trabalho?
5. A empresa monitora os níveis de satisfação dos funcionários com ambiente de trabalho?

6. A empresa realiza pesquisas para medir o nível de satisfação do funcionário?
7. A empresa mede os níveis de rotatividade de cargos chaves da empresa?
8. A empresa mede a produtividade por funcionário (p.ex. de linha de frente)?
9. A empresa monitora os índices de produtividade de cada funcionário?
10. Os funcionários têm conhecimento das metas de desempenho e seu papel no alcance dessas?
11. A empresa possui algum programa de reconhecimento e recompensa para funcionários / equipes por metas alcançadas?
12. A empresa mede os níveis de metas alcançadas e que foram recompensadas?
13. A empresa possui metas ao longo do ano para investimentos em novos sistemas de informação, máquinas e equipamentos para melhoria do processo operacional?
14. A empresa mede esses investimentos ao longo do ano/tempo?
15. A empresa realiza reuniões por setor para atualização de informações e procedimentos?
16. A empresa utiliza quantos meios de comunicação para divulgação de informações gerais internas?
17. A empresa mede os níveis de eficiência desses meios de comunicação?
18. A empresa mede o número de novos acessos concedidos a meios eletrônicos?

Informações a respeito da identificação das características da qualidade dos clientes da empresa

1. A empresa faz pesquisa de mercado para identificação de novas oportunidades de mercado ou de ofertas de serviços?
2. A empresa projeta e especifica seus próprios serviços?
3. A empresa incentiva os seus funcionários a apresentarem sugestões?
4. A empresa mede o número de sugestões dado pelos funcionários?
5. Eles são comunicados e/ou recompensados sobre suas contribuições?
6. A empresa pratica ou utiliza algum método para identificação e análise de processo e/ou prestação de serviço pela concorrência?
7. A empresa mede o número de melhores práticas adotadas do mercado?
8. Há canal de comunicação disponível para informações, sugestões ou reclamações dos clientes?
9. Eles recebem retorno sobre tais?
10. Essas informações também são utilizadas para melhoria de processos ou oferta?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)