

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS  
DA REGIÃO CENTRAL, RS: COM BASE EM SISTEMA  
DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Taís Pentiado Godoy**

**SANTA MARIA, RS, BRASIL  
2013**

**INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS  
ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS DA REGIÃO CENTRAL,  
RS: COM BASE EM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE  
DESEMPENHO**

**Taís Pentiado Godoy**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**.

**Orientador: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk**

**Santa Maria, RS, Brasil.  
2013**

Pentiado Godoy, Taís  
INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES  
DE SERVIÇOS DA REGIÃO CENTRAL, RS: COM BASE EM SISTEMA  
DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO / Taís Pentiado Godoy.- 2013.  
119 p.; 30cm

Orientador: Julio Cezar Mairesse Siluk  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção, RS, 2013

1. Medição de Desempenho. 2. Serviços. 3. Inovação.  
4. Estratégias. 5. Pequenas organizações de serviços.  
I.

Mairesse Siluk, Julio Cezar II. Título.

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da  
Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

---

© 2013

Todos os direitos autorais reservados a Taís Pentiado Godoy. A reprodução de partes ou do  
todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Av. Roraima, 1000 - Camobi, Santa Maria, RS. CEP: 97105-900

Fone: (55) 3220-8000

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Qualificação de Mestrado**

**INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS  
ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS DA REGIÃO CENTRAL, RS: COM  
BASE EM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO**

elaborada por  
**Taís Pentiado Godoy**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)**  
Presidente/Orientador

---

**Edio Polacinski, Dr. (URI)**

---

**Mario Luiz Santos Evangelista, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, 09 de agosto de 2013

*"Escale a montanha dos seus ideais e a conquiste.  
Quando você possui um sonho e se empenha em  
Concretizá-lo, ele já se tornou realidade".  
(Iara Kilimanjaro)*

*Dedico este trabalho:*

*Aos meus pais Leoni e José Albino, aos meus irmãos Tales e Pedro, pela presença constante em minha vida, me apoiando, me incentivando, assim compartilhando comigo os momentos de alegrias e tristezas, nesta etapa que com a benção de Deus está sendo concretizada.*

## AGRADECIMENTO

Agradeço a todos que cooperaram para que este trabalho fosse realizado e em especial: ao professor Julio Cezar Mairesse Siluk pela orientação e dedicação, sempre com uma grande simpatia e paciência, assim disponibilizando horas do seu tempo para me orientar, sem a qual não teria alcançado êxito de concluir esta etapa.

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma se uniram para impulsionar este estudo, fornecendo informações para que o objetivo fosse atingido, sendo que não sou a única vencedora, seria injusto dizer que somente eu venci. Por isso, agradeço de coração a todos aqueles que de alguma forma me ajudaram e apoiaram para que este trabalho fosse finalizado com sucesso.

Agradeço à todos os professores, que me ajudaram de alguma maneira nesta caminhada durante o curso e a realização deste trabalho.

A Deus, pela vida e pela oportunidade oferecida de aperfeiçoamento e crescimento pessoal.

Também agradeço aqueles que duvidavam do meu êxito, vista que, me serviu de aditivo para obter mais esta vitória, o meu muito obrigada, pois vocês me deram, mais força para continuar, serei grata eternamente à vocês.

Assim, não poderia concluir este trabalho sem antes agradecer profundamente a minha família, pois sem a presença de cada um em minha vida, não teria força para vencer este obstáculo.

Aos meus pais Leoni e José Albino e meus irmãos Tales e Pedro, que foram meus maiores incentivadores deste trabalho, o qual não poderia finalizar sem o apoio deles, dedico não somente a realização deste trabalho, mas a sua conclusão, e também pedir desculpas pela minha ausência nas horas de lazer.

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS DA REGIÃO CENTRAL, RS: COM BASE EM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO**

AUTORA: TAÍS PENTIADO GODOY

ORIENTADOR: JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK, DR.

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 09 de agosto de 2013.

O presente estudo tem por objetivo analisar a inovação por meio de medição de desempenho para a criação de valor nas empresas de serviços. Para isso, pretende-se utilizar dados de organizações de serviço como subsídio para determinar os indicadores que melhor se adaptam para esse segmento de atividade. O estudo está centrado nas organizações de serviços localizadas na cidade de Santa Maria, RS. As organizações foram escolhidas em função de a cidade ser denominada “Cidade Universitária” onde se localiza uma grande concentração de estudantes universitários. Para tanto, buscou-se através do levantamento de pesquisa bibliográfico alguns modelos teóricos sobre indicadores e utilizou-se a técnica de questionário para a coleta dos dados. A pesquisa em questão classifica-se quanto aos objetivos como descritiva, tendo a finalidade de descrever os indicadores utilizados nas organizações de serviços. Por meio do estudo dos modelos propostos de medição de desempenho, e a comparação mostrando as diferenças e semelhanças existentes entre os diversos modelos. Com base nessas informações almeja-se disseminar conceitos e práticas da medição de desempenho usando os indicadores como medidas adequadas para análise organizacional. Esta pesquisa é direcionada as organizações de serviços com a finalidade de possibilitar aos gestores, a busca por crescimento sustentável melhorando a posição competitiva e reduzindo a vulnerabilidade de sua permanência no mercado. A pesquisa mostrou a relação entre as práticas organizacionais e a utilização dos indicadores. Em relação aos resultados verificou-se que as organizações consideram importante a utilização dos indicadores de desempenho, principalmente das dimensões clientes e de colaboradores. Por fim, a conclusão dos resultados que permitem enfatizar a medição de desempenho, a identificação de estratégias de inovação, considerando as tendências e oportunidades que visam assegurar, a geração de valor para o cliente.

**Palavras-chave:** Medição de Desempenho. Serviços. Inovação. Estratégias.



## **ABSTRACT**

Master's Degree Dissertation  
Postgraduate Program in Production Engineering  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

### **INNOVATION AS COMPETITIVE STRATEGY IN ORGANIZATIONS SERVICES OF CENTRAL REGION, RS: BASED ON PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM**

**Author: TAÍS PENTIADO GODOY**

**ADVISER: PROF. JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK, DR**

**Date and Place of Defense: Santa Maria, August 9, 2013**

The present study aims to examine innovation through performance measurement for value creation in business services. For this, we intend to use data service organizations as a basis for determining the indicators best suited for this segment of activity. The study is centered in service organizations located in the city of Santa Maria, RS. The organizations were chosen due to the city being referred to as "University City" is located where a large concentration of college students. Therefore, we sought through the survey research literature on theoretical models and indicators used the technique of questionnaire to collect data. The research in question is classified as descriptive as to objectives, with the aim of describing the indicators used in service organizations. Through the study the proposed models of performance measurement and comparison showing the differences and similarities between the various models. Based on this information aims to disseminate concepts and practices of performance measurement indicators using appropriate measures for organizational analysis. This research is directed service organizations for the purpose of enabling managers in pursuit of sustainable growth by improving the competitive position and reduce the vulnerability of stay in the market. Research has shown the relationship between organizational practices and use of indicators. Regarding the results showed that organizations consider important the use of performance indicators, especially the dimensions customers and employees. Finally, the conclusion of the results emphasize that enable performance measurement, identification of innovation strategies, considering trends and opportunities designed to ensure the creation of value for the customer.

**Keywords:** Performance Measurement. Services. Innovation. Strategies.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz Quantum de medição de desempenho.....	22
Quadro 2 – Medidas de desempenho – nível pessoal.....	24
Quadro 3 – Medidas de desempenho – nível do processo.....	25
Quadro 4 – Medidas de Desempenho – Nível da Administração .....	25
Quadro 5 – Critérios para Medição de Desempenho.....	34
Quadro 6 – As principais medidas operacionais globais.....	34
Quadro 7 – Definição dos itens de controle do gerente.....	38
Quadro 8 – Para determinação dos itens de controle.....	40
Quadro 9 – Síntese das inferências do conceito do BSC.....	42
Quadro 10 – Metodologia de desenvolvimento e implantação de serviços de indicadores de qualidade.....	51
Quadro 11 Organizações de serviços de Santa Maria .....	75
Quadro 12 – Número de colaboradores nas organizações.....	77
Quadro 13 – Faturamento/receita atual aproximada (mensal).....	78
Quadro 14 – Atuação da organização em relação ao mercado geográfico.....	78
Quadro 15 – Indicadores das organizações de serviços .....	80
Quadro 16 – Análise dos indicadores .....	80
Quadro 17 – Referenciais usados para os indicadores .....	81
Quadro 18 – Nível de importância em relação a dificuldade .....	81
Quadro 19 – Questões 13 a 18 com respostas sim e não.....	82
Quadro 20 – Importância dos indicadores na dimensão colaboradores .....	83
Quadro 21 – Indicadores que são utilizados na dimensão clientes.....	84
Quadro 22 – Indicadores que são utilizados na dimensão financeira.....	85
Quadro 23 – Indicadores utilizados na dimensão responsabilidade socioambientais .....	86
Quadro 24 – Indicadores utilizados nas dimensões: clientes e financeiro .....	89
Quadro 25 – Dimensões Indicadores utilizados nas dimensão responsabilidade socioambiental.....	90
Quadro 26 – Dimensões de serviços.....	94
Quadro 27 – Estruturação de indicadores para clientes.....	94
Quadro 28 – Dimensão financeira e socioambiental.....	96
Quadro 29 – Plano de implementação para indicadores .....	99

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Família de medidas modelo Quantum.....	21
Figura 2 – Modelo Quantum de Medição de Desempenho .....	26
Figura 3 – O sistema organizacional e as definições operacionais dos sete critérios de Sink & Tuttle .....	28
Figura 4 – Pirâmide de medição de desempenho .....	30
Figura 5 – Integração das dimensões de desempenho .....	31
Figura 6 – Diagrama de inter-relações .....	35
Figura 7 – Componentes da Qualidade total .....	37
Figura 8 – Relação entre ICs e IVs.....	39
Figura 9 – A evolução do conceito do Balanced Scorecard .....	41
Figura 10 – Inter-relação das perspectivas no BSC.....	43
Figura 11 – O mapa estratégico representa como a organização cria valor.....	45
Figura 12 – Indicadores de Desempenho como elemento facilitador à operacionalização e a tomada de decisão.....	50
Figura 13 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada .....	55
Figura 14 – O espaço de inovação.....	63
Figura 15 – Conceito de Serviço .....	65
Figura 16 – O Triângulo dos serviços .....	66
Figura 17 – Identificação das principais características e definição de metas .....	91
Figura 18 – Metodologia para implantação do SMD .....	92
Figura 19 – Estrutura da segunda etapa .....	93
Figura 20 – PDCA e solução de problemas.....	98

## LISTA DE SIGLAS

<b>BSC</b>	– Balanced Scorecard
<b>PMS</b>	– Performance Management Systems
<b>SGD</b>	– Sistemas de Gestão de Desempenho
<b>TOC</b>	– Theory of Constraints
<b>OPT</b>	– Optimized Production Technology
<b>TQC</b>	– Total Quality Control
<b>IVs</b>	– Indicadores de Verificação
<b>ICs</b>	– Indicadores de Controle
<b>IDs</b>	– Indicadores de Desempenho
<b>IQs</b>	– Indicadores de Qualidade-
<b>PNQ</b>	– Programa Nacional da Qualidade
<b>FNQ</b>	– Fundação Nacional da Qualidade
<b>IBGE</b>	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>PDCA</b>	– Plan , Do, check, Action
<b>SMD</b>	– Sistema de Medição de Desempenho
<b>CI</b>	– Cliente Interno
<b>CE</b>	– Cliente externo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Tema e problema .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	18
1.3.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>1.5 Estrutura .....</b>	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Metodologias de sistema de medição de desempenho .....</b>	<b>20</b>
2.1.1 Modelo Proposto por Hronec .....	20
2.1.2 Modelo proposto por Sink e Tuttle (1993) .....	27
2.1.3 Modelo proposto por Goldratt e Fox .....	32
2.1.4 Modelo proposto por TQC Japonês.....	36
2.1.5 Modelo proposto por Kaplan.....	40
2.1.5.1 Mapa estratégico.....	45
2.1.6 Modelo proposto por Programa Nacional da Qualidade PNQ.....	47
2.1.7 Modelo proposto por Gil .....	49
2.1.8 Vantagens e desvantagens dos modelos propostos .....	52
2.1.9 Comparação entre os modelos propostos .....	52
2.2 Gestão estratégica.....	54
2.3 Gestão da inovação.....	57
2.4 Inovação em serviços.....	59
2.5 Organizações de serviços.....	64
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>72</b>
<b>3.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>72</b>
<b>3.2 Abordagen .....</b>	<b>73</b>
<b>3.3 Método de pesquisa .....</b>	<b>74</b>
3.3.1 Delimitação do tema.....	74
3.3.2 Amostra a ser estudada .....	75
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1 Descrição das organizações que participaram da pesquisa .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2 Análise dos dados levantados .....</b>	<b>77</b>
<b>4.3 Indicadores de desempenho identificados e adequados para serviços .....</b>	<b>87</b>
<b>5 SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO .....</b>	<b>89</b>
<b>5.1 Medição de desempenho .....</b>	<b>89</b>
<b>5.2 Primeira etapa.....</b>	<b>91</b>
<b>5.3 Segunda etapa .....</b>	<b>91</b>
<b>5.4 Terceira etapa .....</b>	<b>95</b>
<b>5.5 Quarta etapa .....</b>	<b>96</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>101</b>
<b>6.1 Sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>114</b>
------------------------	------------

# 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização econômica vem impondo mudanças no comportamento dos mercados, exigindo uma postura inovadora das empresas frente aos novos desafios e ajustes para maior competitividade. Diante do cenário atual, o aumento da competitividade faz com que as empresas busquem constantes inovações em seus processos utilizando-se de indicadores, para avaliar o desempenho de uma organização. A finalidade é alcançar a qualidade dos serviços prestados aos clientes, objetivando atingir a excelência em sua organização.

Para a manutenção das empresas nesse mercado altamente competitivo é necessário à conquista de novos mercados, para isso, as estratégias de conquistas é nas inovações de produtos e serviços, que os identifique e diferencie do seu concorrente. No entanto, os indicadores de desempenho são parte integrante do sistema de gerenciamento da performance empresarial. Segundo Antunes e Pinheiro (1999), os indicadores de desempenho definem como informações quantitativas e qualitativas mensuradas e registradas para garantir a implantação e o monitoramento de estratégias.

Neste contexto, percebe-se que os meios tradicionais de vantagem competitiva, por exemplo: mão de obra barata, redução do custo nos materiais, tecnologia entre outras, não trazem mais resultados satisfatórios para as empresas. Nesse ambiente de rápidas transformações e concorrência acirrada no mercado, as organizações têm necessidade de estarem preparadas para continuarem competindo, para tanto, se faz necessário à busca de alternativas.

Dessa forma, pode-se afirmar que a inovação é um fator primordial para as organizações de serviços possam sobreviver e crescer oferecendo serviços de melhor qualidade a preços mais competitivos, portanto necessitam de melhoramento contínuo nos processos e no gerenciamento da própria organização. Mas, para inovar é necessário o desenvolvimento de estratégias bem definidas, baseadas em um sistema de medição de desempenho.

Para que a organização de serviços tenha sucesso e garanta o crescimento da empresa é preciso que a inovação, além de estar alinhada com as estratégias da empresa é necessário ter o entendimento do processo de produção dos serviços e o reconhecimento da participação do cliente no processo.

Nesse sentido, um sistema de medição de desempenho é uma ferramenta de gestão estratégica, útil e pertinente para a implementação da inovação, nos processos e serviços. Dada a importância crescente da inovação nos meios empresariais, e a busca por vantagens competitivas diferenciadas, e a utilização de indicadores de desempenho facilitam os processos e tornam-se fatores estratégicos para que a empresa alcance as metas estabelecidas.

## **1.1 Tema e problema**

O tema da presente pesquisa é a inovação por meio de medição de desempenho, para a criação de valor nas empresas de serviços, sendo que, as medidas obtidas nesse processo vão auxiliar os gestores a tomar decisões eficientes, toda à vez que, os resultados gerados da análise de um conjunto de indicadores mostrarem as medidas de desempenho.

A organização para ter competitividade, precisa ser capaz de minimizar as ameaças de novas empresas, vencer a rivalidade imposta por concorrentes, ganhar e manter fatias de mercado e reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores. Nesse sentido fazendo uma análise do cenário mundial nas últimas décadas, é perceptível às mudanças que vêm ocorrendo na sociedade tanto de países desenvolvidos, quanto países em desenvolvimento como o Brasil.

Atualmente, na maioria dos países desenvolvidos e em grande parte daqueles em desenvolvimento, é o setor de serviços que gera o maior número de empregos e, também tem uma participação maior do que, o setor industrial, no Produto Interno Bruto. Entretanto, a importância do estudo baseia-se na medição de desempenho por meio do uso de indicadores, gerando relatórios fáceis de analisar e com informações importantes para a tomada de decisão.

Não se pretende apontar soluções definitivas ou rumos certos para as organizações gerenciarem seus serviços, mas identificar, a partir do levantamento de dados, indicadores que agregam valor aos serviços, e sugerir possíveis caminhos para buscar na sua permanência no mercado. Assim pretende-se com este estudo responder a seguinte questão: A avaliação de desempenho impacta na implementação da inovação nas organizações de serviços da região central do Rio Grande do Sul?



## 1.2 Justificativa

No cenário atual, as empresas têm sido fortemente influenciadas pela globalização, tornando-se cada vez mais o acirramento da concorrência e conseqüentemente, a necessidade do desenvolvimento de novas formas de ser competitiva na disputa pelo mercado. Portanto, a busca por diferenciais competitivos tem utilizado a inovação cada vez mais para agregar valor ao serviço e tornar perceptível ao usuário desse sistema.

As organizações de serviços buscam estratégias competitivas como forma de sustentar a sua posição no mercado, isso significa que, os processos permanecem em evolução contínua exigindo cada vez mais de seus gestores. A inovação nos serviços, dessas organizações mostra que produz benefícios gerando mudanças positivas junto aos clientes e condições de competir com seus concorrentes.

Vista dessa forma, conclui-se que, a globalização e a abertura de novos mercados exigem das organizações incremento em sua competitividade, que poderá ser obtida por meio de inovação dos processos produtivos. Nos últimos anos em um cenário organizacional cada vez mais competitivo, com clientes mais exigentes a inovação tornou-se um tema central nas estratégias de negócios. Dessa forma, o interesse pela aplicação de indicadores de medição de desempenho, que devido à facilidade de análise através de recursos computacionais, tornou-se uma das principais ferramentas de análise, pois proporciona melhores resultados.

Cabe salientar que, esta pesquisa se justifica, por sua importância teórica que poderá enriquecer a literatura acadêmica sobre o tema proposto, além de incitar futuros estudos. Também novas contribuições poderão ser extraídas das abordagens levantadas junto as organizações de serviço.

No tocante à relevância social, econômica e política, ressalta-se o fato do setor de prestação de serviço na região central, RS se destaca como um dos principais setores da economia da região, tanto pela sua enorme capacidade geradora de emprego e renda, como pelo permanente número de estabelecimentos concentrados geograficamente, considerados a principal mola propulsora da economia da região.

Por fim, quanto aos interesses pessoais e profissionais, justifica-se a realização do estudo como um desafio à pesquisadora, para ampliação de conhecimentos e motivação em desenvolver novos estudos relacionados a esta dissertação, mediante a publicações direcionadas à vinculação em periódicos e eventos da Engenharia de Produção, bem como para o aperfeiçoamento profissional. Além disso, ressalta-se que, sob este enfoque, também

atender á aos interesses do Curso de Engenharia de Produção, na área de Concentração em Gerência de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (PPGEP/UFSM), do qual a pesquisadora faz parte.

### **1.3 Objetivos**

A partir da questão de pesquisa identificada, buscou-se definir os objetivos do estudo para responder adequadamente às exigências do mercado globalizado, cada vez mais competitivo.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Avaliar o processo de medição de desempenho da inovação para a criação de valor nas organizações de serviços da região central do Rio Grande do Sul.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Definem-se como objetivos específicos os seguintes:

- a) Identificar os atributos de medição de desempenho para as organizações de serviços da região central do Rio Grande do Sul.
- b) Identificar os indicadores de desempenho das organizações pesquisadas e sua adequação em serviços.
- c) Descrever a maneira pela qual a medição de desempenho pode interferir na competitividade das organizações consideradas no estudo.

### **1.4 Estrutura**

Esta pesquisa foi estruturada em seis capítulos. O primeiro traz a introdução, o tema da pesquisa, a justificativa, a importância do trabalho, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a delimitação do tema e a própria estrutura do trabalho.

No capítulo dois, encontra-se a fundamentação teórica, em que se apresenta uma revisão de alguns modelos de sistemas de medição de desempenho, vantagem e desvantagens dos modelos, comparação entre os modelos, organizações de serviços, inovação em serviços, gestão de inovação, gestão estratégia, fundamentação teórica essencial para o desenvolvido e a aplicabilidade do tema, pois todos os tópicos estudados são necessários para o bom desenvolvimento da pesquisa.

Nos procedimentos metodológicos, que está amparado pelo capítulo três, são apresentadas as etapas do estudo deste trabalho. Descreve-se o delineamento da pesquisa, abordagens, método de pesquisa, método de pesquisa adotado e delimitação do tema. Ainda neste capítulo apresenta-se o diagnóstico para o levantamento de dados no estudo de caso.

No capítulo quatro encontra-se a discussão dos resultados, onde foram elaborados quadros mostrando os dados levantados na pesquisa de campo. O capítulo cinco resume os indicadores mais importantes utilizados pelas organizações de serviços pesquisadas, além de detalhar a metodologia de implantação.

As considerações e recomendações se encontram no capítulo seis, sendo o último encerrando o desenvolvimento do tema. Por fim apresentam-se as referências bibliográficas e apêndices.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Em um mercado competitivo, seja industrial, comercial ou de serviços os indicadores são altamente relevantes para a tomada de decisão. Nesse sentido, o estudo das metodologias de medição de desempenho, além de revisar desde a gestão estratégica até a gestão de inovação envolvendo o setor de serviço e suas características diferenciadoras.

### **2.1 Metodologias de sistema de medição de desempenho**

Este capítulo mostra as metodologias de sistema de medição de desempenho, evidenciando a importância nas organizações de serviços da utilização de uma metodologia para a criação de valor na organização, devido o envolvimento do cliente no processo de serviço.

#### **2.1.1 Modelo proposto por Hronec**

Hronec (1994) criou um Sistema de Medição de Desempenho apoiado em três categorias de medidas que são:

- a) Qualidade: esta quantifica a excelência do produto ou do serviço;
- b) Tempo: quantifica a excelência do processo;
- c) Custo: quantifica o lado econômico da excelência.

Para melhor entendimento das categorias de medidas deste modelo, principalmente, quanto à definição da palavra “Excelência” cada um se define em função de seu interesse, sempre envolvendo clientes, administração e acionista. Cada uma das categorias tem uma parte com maior interesse, a qualidade a parte interessada é o cliente, a administração tem interesse no tempo e no custo inclui acionista e administração. Na categoria de custos, também é parte interessada o cliente, este sempre busca produtos e serviços de organizações

com custos baixos, esses permitem preços acessíveis, auxiliando na competitividade dos produtos quando ofertados ao mercado. Dessa forma, a busca constante de redução de custos pode auxiliar positivamente na lucratividade e competitividade da organização.

Para Hronec (1994), o *modelo Quantum* contempla o valor (relacionamento entre custo e qualidade da organização com seus clientes) e o serviço (relação entre tempo e qualidade da organização com os seus clientes). As categorias de medidas mencionadas anteriormente: custo, tempo e qualidade, devem ser aplicados em outros níveis da empresa. Esses relacionamentos estão descritos na Figura 1.

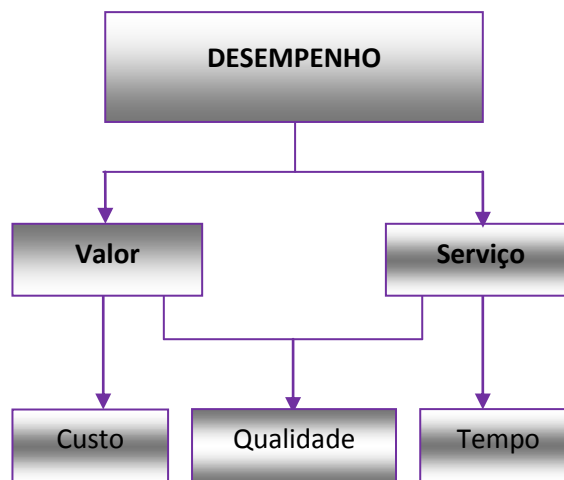


Figura 1 - Família de medidas modelo Quantum

Fonte: Adaptado de Hronec (1993, p. 17)

A abordagem de Hronec (1994) tem sua base no nível de mensuração e realização dos resultados que proporcionam a melhor otimização entre o valor e o serviço da empresa para os seus colaboradores. O autor afirma ainda, que o modelo *Quantum* de Medição de Desempenho fornece a estrutura de desenvolvimento, implementação e utilização das medidas de desempenho, estimulando a comunicação ao longo do processo.

Analisando o modelo proposto pelo autor, quando uma organização apresenta um grande valor para seus clientes significa que esta possui a base competitiva em custo e qualidade. Dessa mesma forma, analisando o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos, se esse nível é bom para os clientes, significa que a organização é forte em qualidade e tempo.

Segundo Hronec (1994), o modelo *Quantum* de Medição de Desempenho é o nível de realização para otimizar o valor e o serviço da organização para os interessados (Quadro 1). O autor mostra que a meta da organização deve ser a otimização geral, não apenas de um departamento ou função específica. Entretanto, fica claro que, o custo da empresa, não pode ser avaliado individualmente para tomar decisões na organização, o que verdadeiramente influi no valor é o custo para enfrentar necessidades e oportunidades imprevistas.

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

Quadro 1 - Matriz Quantum de medição de desempenho

Fonte: Adaptado de Hronec (1994)

Para Rocha e Rocha (2006), o modelo *Quantum* apresenta algumas semelhanças ao BSC tais como: as metas que são geradas a partir da estratégia da organização, os indicadores baseados nos processos críticos e o contínuo ajuste nas estratégias.

Schmidt, Santos e Martins (2006, p. 110), afirmam que, “uma empresa que for competitiva em custo e qualidade apresenta um bom nível de serviço aos seus clientes”.

Nesse sentido, devido ao ritmo acelerado da concorrência, cresce a demanda por resultados cada vez melhor (menores custos, mais qualidade, menos tempo). Nessa evolução

constante a necessidade de uma estrutura organizacional ágil e bem definida é importante, pois, a estrutura organizacional em qualquer tipo de negócios é a ferramenta que garante a execução dos planos de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, por intermédio da organização envolvendo pessoas, processos e recursos.

As dimensões do modelo *Quantum* podem ser abordadas por uma matriz. Essas dimensões são escalonadas em três níveis de Hronec (1994). São eles:

- a) Organização: medição voltada ao output;
- b) Processo: medição intermediária;
- c) Pessoas: medição acionável e imediata.

O objetivo da Matriz Quantum de Medição de Desempenho é aceitar que os gestores da organização compreendam e desenvolvam medidas de desempenho que, equilibrem os elementos custo, qualidade e tempo. Entretanto, esses três níveis não são medidas absolutas de desempenho, no entanto, a matriz Quantum mostra aos gestores da organização como entender e desenvolver medidas de desempenho que equilibrem valor e serviço, de forma que induza ao encontro das estratégias, metas e processos específicos da empresa.

Para Müller (2003), o criador do modelo *Quantum* coloca a medição do desempenho como uma forma de proporcionar benefícios a uma organização, pois segundo esse autor esta medição tende a aumentar a satisfação dos clientes, criando uma sistemática.

De acordo com Hronec (1994) o modelo *Quantum* é estruturado a partir de quatro elementos principais. São eles:

a) geradores: a estratégia gera a necessidade de medição do desempenho, analisando o ambiente na qual a organização está inserida;

b) facilitadores: são os responsáveis em proporcionar condições para a realização das mudanças e implantação do modelo. Comunicação, treinamento, recompensas e o *benchmarking* são os quatro elementos facilitadores, que serão responsáveis por 80% do desenvolvimento, implementação e utilização dos novos indicadores. Os outros 20% serão específicos à organização;

c) processo: consiste em identificar e entender os processos críticos da organização para estabelecer as medidas de desempenho do *output*, controlar e monitorar as atividades-chave, definindo as medidas de processo e sua implementação; e

d) melhoria contínua: modelo *quantum* proporciona *feedback* para melhoria contínua, para o estabelecimento de novas metas e para o ajuste da estratégia. Ainda vale ressaltar que,

o modelo pode ser usado em cada nível, em cada parte da organização, sendo que, cada área precisa de sua própria estratégia, suas próprias metas, medidas de *output* e assim por diante.

A definição das subcategorias de medição de desempenho embutidas na Matriz Quantum de Medição de Desempenho, para os níveis de desempenho como: humano, processo e organização, (Quadros 2, 3 e 4).

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Definição</b>
<b>Custo</b>	Remunerações	Adquirir e empregar as habilidades das pessoas.
	Desenvolvimento	Treinamento e instrução
	Motivação	Encorajar as pessoas a melhorar continuamente
<b>Qualidade</b>	Confiabilidade	Consistência no desempenho e confiança
	Credibilidade	Fidedignidade, confiabilidade e honestidade
	Competência	Posse das habilidades e dos conhecimentos exigidos
<b>Tempo</b>	Responsividade	Disposição e prontidão dos empregados para fornecer serviço imediato
	Maleabilidade	Flexibilidade e atitude positiva frente a mudanças

Quadro 2 – Medidas de desempenho – nível pessoal

Fonte: Adaptado de Hronec (1994)

Formular estratégias implica determinar cursos de ação apropriados para alcançar objetivos. Certo et al. (2005) mostra que a formulação envolve atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organizar e atingir as metas. Portanto, na Medida de Desempenho Quantum a estratégia se apresenta como o elemento gerador da necessidade de medição de desempenho sendo influenciada pelo ambiente no qual a organização opera. Para Müller (2003) a liderança deve estar continuamente analisando o ambiente e ajustando as estratégias quando necessário, direcionando para o sistema de gestão de desempenho.



<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Definição</b>
<b>Custo</b>	Input	Custo dos inputs no processo
	Atividades	Custo de execução da atividade do processo
<b>Qualidade</b>	Conformidades	Efetividade de um processo: geralmente um atributo de desempenho mede se o output atende ou excede a satisfação do cliente
<b>Tempo</b>	Velocidade	Velocidade de entrega do output do processo
	Flexibilidade	A habilidade do processo em responder às variações nas demandas

Quadro 3 – Medidas de desempenho – nível do processo

Fonte: Adaptado de Hronec (1994)

Quanto aos interessados são indivíduos, grupos ou organizações afetados pelos processos, produtos ou serviços da organização. Müller (2003) comenta que se deve definir quem são os interessados e desenvolver uma estratégia ou um processo para entender sistematicamente, o que eles desejam e esperam da organização.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Definição</b>
<b>Custo</b>	Financeiro	Informação financeira histórica relatada segundo regras externas
	Operacional	Informação financeira utilizada para gerir o negócio no dia a dia
	Estratégico	Análise financeira utilizada para dar apoio e decisões em longo prazo
<b>Qualidade</b>	Empatia	Atenção individualizada
	Produtividade	Eficiência organizacional
	Confiabilidade	Desempenho consistente e confiável
	Credibilidade	Percepção da organização pelos interessados
	Competência	Habilidades exigidas para o desempenho
<b>Tempo</b>	Velocidade	Velocidade com a qual a organização entrega diversos outputs
	Flexibilidade	Habilidade da organização em responder as variações das demandas
	Responsividade	Habilidade e disposição para prestar serviços imediatos
	Maleabilidade	Flexibilidade e atitude positiva com relação a mudanças.

Quadro 4 – Medidas de desempenho – nível da administração

Fonte: Adaptado de Hronec (1994)

A chave para a implementação é o processo organizado através de etapas, que vai do desenvolvimento e da validação da rotina dos relatórios à análise e melhoria contínua das medidas (WACHHOLZ, 1997). Segundo Hronec (1994), os componentes da Matriz Quantum de Medição de Desempenho devem ser implementados através de quatro elementos como mostra a Figura 2. O autor mostra que, os primeiros elementos do modelo são os chamados geradores, isto é, direcionadores do sistema de desempenho. Portanto, no modelo de Hronec, os geradores provocam rupturas entre a organização, e suas regras ajudam a definir os alvos, proporcionando mudanças e economizando recursos para a empresa.

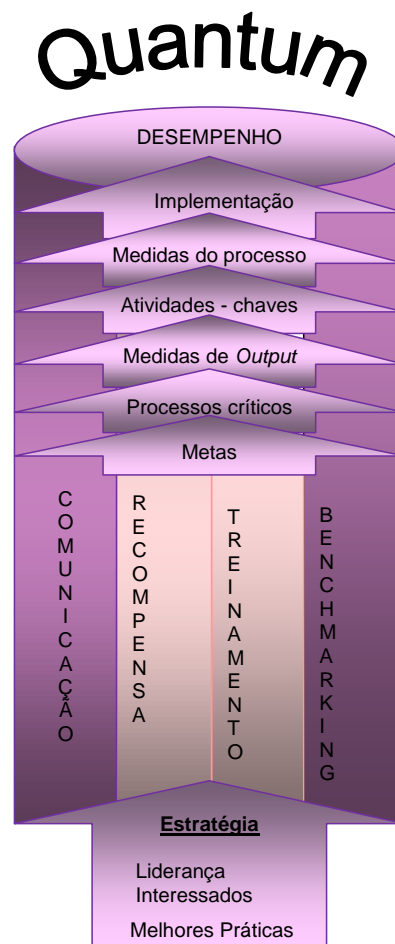


Figura 2 – Modelo Quantum de Medição de Desempenho

Fonte: Adaptado de Hronec (1994)

O Método Quantum serve para medir o desempenho, que auxilia as organizações de diferentes portes a valorizar e potencializar os recursos humanos dessa organização. O

Método Quantum, de medição de desempenho, quando corretamente desenvolvido pode garantir ganhos com os serviços e, ainda envolve valores como, redução de gastos de contratação ou demissão dos colaboradores, aumentando a eficiência e os lucros da organização.

### 2.1.2 Modelo proposto por Sink e Tuttle (1993)

Sink e Tuttle (1993) definem um conjunto abrangente de sete critérios de desempenho de qualidade: qualidade, eficácia, eficiência, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade/*budgetabilidade*. Para os autores o modelo analisa a empresa considerando a visão, os princípios, a missão, os recursos, os produtos e os serviços gerados. Além de avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da estrutura organizacional, os atuais níveis de desempenho, e as barreiras existentes para melhorar o desempenho, as oportunidades e as ameaças externas que podem interferir no desempenho da organização.

De acordo com Sink e Tuttle (1993), tomar decisões quanto à direção a ser tomada pela organização é parte da tarefa da equipe de direção de todo e qualquer sistema de gerenciamento organizacional. No entanto, é de vital importância que se analise os resultados encontrados no sistema e defina-se as metas e objetivos que se deseje atingir ao longo do período (tempo).

O desempenho pode ser definido como uma comparação entre o realizado e o esperado (SINK E TUTTLE, 1993). Os indicadores de medição de desempenho são criados através de dados sendo o caminho mais eficiente para conduzir as organizações a obter melhores resultados com a otimização de seus recursos.

Sink e Tuttle (1993) definem duas formas básicas de energizar a melhoria do desempenho. São elas:

- “empurrar”: movida pela medição; e
- “puxar”: movida pela visão do futuro.

Os autores do modelo propõem um processo estruturado de planejamento e medição para o desempenho no qual, oito etapas são desenvolvidas de forma sequencial: técnica de análise de sistemas gerenciais, hipótese de planejamento, objetivos de melhoria, itens de ação, equipes de ação, gerenciamento do projeto, medição e avaliação, acompanhamento e controle.

No modelo de Sink e Tuttle (1989), os autores fazem uma abordagem clássica para a “performance management systems”, PMS, traduzido como Sistemas de Gestão de Desempenho, (SGD).

Os autores afirmam que o desempenho de uma organização é uma complexa inter-relação entre os sete critérios de desempenho. O sistema Organizacional e as definições operacionais dos sete critérios de desempenho de Sink e Tuttle (1989), conforme mostra a Figura 3.

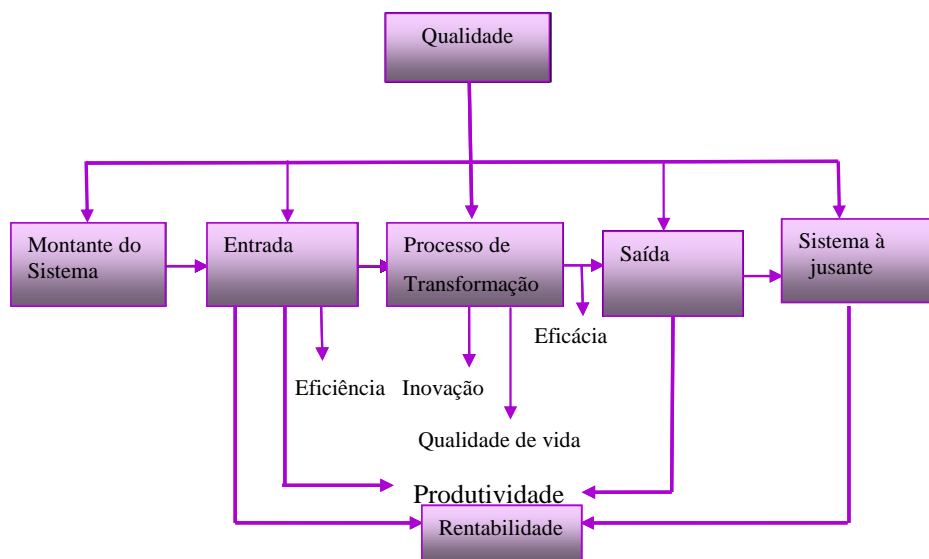


Figura 3 – O sistema organizacional e as definições operacionais dos sete critérios de Sink e Tuttle

Fonte: Adaptado de Sink e Tuttle (1993, p. 141)

Para os autores, o desenvolvimento dos sete critérios é justificado pela quantidade de pesquisas apresentadas na literatura que os envolvem, além da experiência profissional com a utilização desses critérios nas empresas com interesse de medir o desempenho da organização. Sink e Tuttle (1993) definem os sete critérios de desempenho de qualidade. São eles:

a) eficácia: é a medida operacional que pode ser alcançada por meio da relação entre o *output* obtido e *output* esperado. Na verdade, reverência à realização efetiva das coisas certas, pontualmente e com os requisitos de qualidade explicitados;

b) eficiência: define operacionalmente, como sendo a relação entre consumo previsto de recursos e consumo efetivo de recursos, posicionando-se do lado do *input*. É uma questão de consumo de recurso, pois uma organização pode não ser eficiente, mas poderá sobreviver;

c) qualidade: está interligada a todos os estágios do ciclo de um fluxo de recursos, bem como ao gerenciamento de um sistema organizacional, não só a uma saída (eficácia) ou à uma entrada (eficiência). Portanto, a qualidade é complexa de ser mensurada quando comparada à Eficácia ou à Eficiência, pois é mais difusa nos sistemas organizacionais;

d) produtividade: para os autores são encontradas algumas dificuldades pelos gestores das organizações em expressar a produtividade de seus processos, principalmente os problemas que se encontram ligados à medição efetiva dos *outputs* gerados sobre os *inputs*, por falta de definições ou meios de quantificar essas entradas ou saídas;

e) Qualidade de Vida no Trabalho, significa em termos operacional como sendo “a resposta ou reação afetiva das pessoas do sistema organizacional a determinados fatores, como remuneração, cultura, condições de trabalho, liderança, relacionamento com colegas, *feedback*, autonomia, variedade de aptidões, identidade de tarefas, significância das tarefas, o chefe, o grau de envolvimento no planejamento, solução de problemas, tomada de decisões, etc.”;

f) a inovação envolve três aspectos básicos: criatividade, mudança e sucesso. Ou seja, é relacionada ao processo criativo de mudar o que está sendo feito e o modo que está sendo feito, objetivando reagir de forma adequada e com êxito as situações, oportunidades e desafios;

g) lucratividade obtida por meio da relação entre um resultado e os *inputs*. O termo lucratividade é entendido, como um centro de lucros, ou seja, uma medida ou um conjunto de medidas que relacionam receitas e custos.

Além do trabalho de Sink e Tuttle, os pesquisadores no âmbito do *Projecto TOPP* (um programa de pesquisa que estuda questões de produtividade na fábrica industrial noruegueses) mostram o desempenho como a integração de três dimensões:

- a) eficiência;
- b) eficácia e;
- c) adaptabilidade.

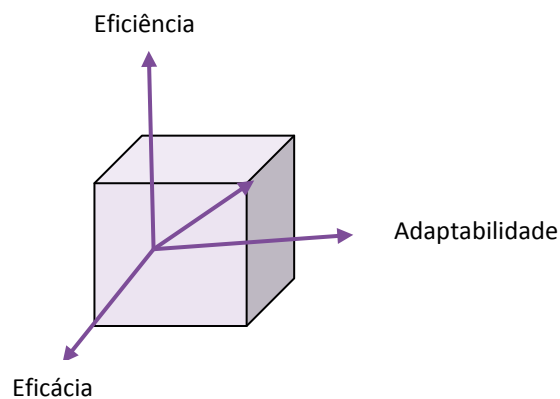


Figura 4 – Pirâmide de medição de desempenho

Fonte: Moseng e Bredrup (1993)

As primeiras duas dimensões no modelo de desempenho TOPP (Figura 5) são as mesmas do modelo Tuttle, enquanto que a terceira expressa a expansão que a empresa está preparando para mudanças futuras.

Apesar dos notáveis progressos feitos nos últimos anos na avaliação de desempenho, muitas empresas ainda estão principalmente contando com as tradicionais medidas de desempenho financeiro (Tangen, 2004). Isto sugere que nem todos os problemas de medição de desempenho foram resolvidos certamente, a Medida "tradicional" de rentabilidade é falha, já que as estratégias de negócios em diversas oportunidades envolvem o sacrifício de lucros correntes para a longo prazo de ganho.

Numerosos pesquisadores expuseram as limitações desta abordagem tradicional para medição de desempenho usando medidas de desempenho exclusivamente financeiras (GHALAYINI e NOBLE, 1997; JAGDEV, H.; BRADLEY, P e MOLLOY, O.; 1997; MASKELL, 1991).

Para Sink e Tuttle (1993) apresentam em seu modelo a integração das dimensões de desempenho citadas anteriormente, conforme mostra a Figura 5:

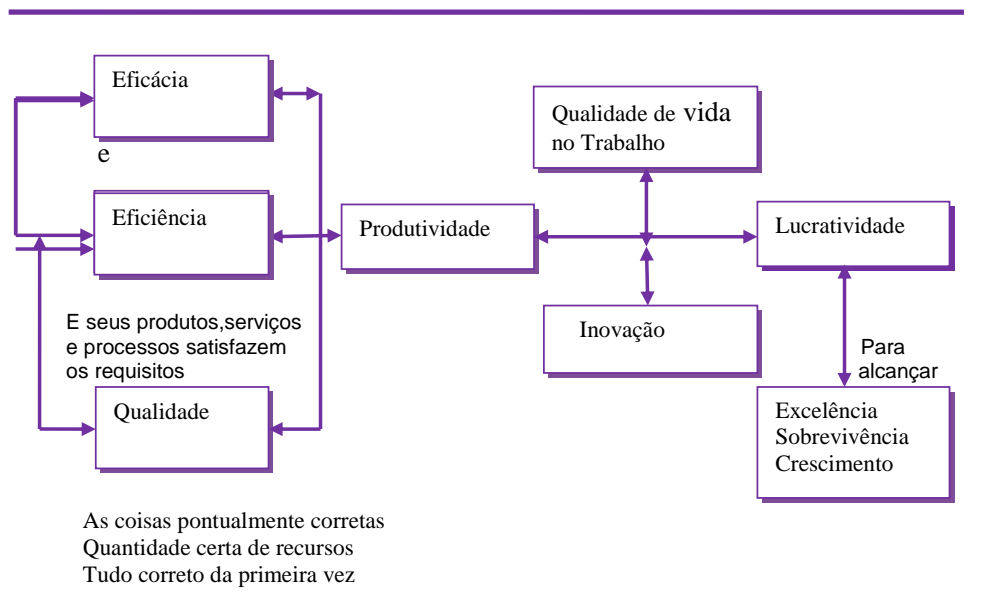


Figura 5 - Integração das dimensões de desempenho

Fonte: Sink e Tuttle (1993)

Os mesmos autores, se referindo a organização do futuro, afirmam que esta exigirá que todos os colaboradores de todos os níveis, sejam criativos, comprometidos, responsáveis, capazes de criar oportunidades novas para aqueles que forem capazes de um posicionamento estratégico adequado.

Nessa perspectiva, para que uma organização tenha níveis de desempenho aceitáveis, não poderá estar baseada em procedimentos tradicionais, isto é, deve quebrar o paradigma tradicional que molda o cenário dos negócios em relação aos níveis estratégico, tático e operacional.

Sink e Tuttle (1993) apresentam alguns princípios orientadores para a medição de desempenho como:

- a) a medição não impulsiona a melhoria, o impulso vem da estratégia e do plano de melhoria;
- b) a aceitação do processo de medição é essencial para o sucesso;
- c) medir o que é importante e não o que é fácil de medir;
- d) adotar uma abordagem experimental ao desenvolvimento de sistemas de medição;
- e) participação define o tamanho dos resultados;

f) não considerar uma medida consolidada única, pois os problemas são sempre complexos.

### 2.1.3 Modelo proposto por Goldratt e Fox

A Teoria das Restrições (*Theory of Constraints – TOC*), desenvolvida pelo físico israelense Eliyahu M. Goldratt na década de 80, apresenta os conceitos contemplados que podem ser aplicados na otimização de ganhos, em qualquer segmento produção ou serviços. Ligados ao valor da organização estão às pessoas com a aptidão de inovar, melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, tendo como base os princípios da TOC.

Para Goldratt (2003), os esforços da empresa devem ser direcionados à otimização do seu resultado global, concentrando-se na identificação e gerenciamento de suas principais restrições. As ideias de Goldratt sobre a teoria das restrições, desenvolvida através de uma formulação matemática, tornaram-se a base do *software* OPT (*Optimized Production Technology*) para programação da produção. À medida que o software foi sendo aplicado em empresas espalhadas por vários países, Goldratt pôde realizar diversos aperfeiçoamentos e, através dessa experiência chegou à conclusão de que o funcionamento do sistema estava embasado em alguns princípios específicos.

Segundo Guerreiro (1999), com base nas observações é que Goldratt foi formalizando, em paralelo à evolução do próprio *software*, uma série de princípios que acabaram levando à construção do pensamento OPT – à tecnologia de produção otimizada.

Assim, Goldratt (1996, p. 30), argumenta que um sistema de medição deve ser coerente, caso contrário não serão atingidos os objetivos desejados. Portanto, o objetivo da medição é a oportunidade de focar e atender as necessidades dos clientes e a maneira de identificar o atendimento. Para Siluk (2007), a medição de desempenho das organizações é uma preocupação que está em pauta há muitos anos. O autor referenciado, ainda comenta que, a discussão era feita em torno da avaliação ou do tipo de sistema de informação, ou que tipo de ferramenta tecnológica poderia auxiliar na realização da avaliação.

A TOC ficou famosa e conhecida com o lançamento do *Best Seller* “A meta” (GOLDRATT; COX, 2011). Neste livro, escrito na forma de um romance, Goldratt enfatiza que a TOC é uma filosofia de gerenciamento baseada na abordagem sistêmica que visa atingir a melhoria contínua em suas organizações.



Resumindo o livro “A Meta” trata das dificuldades enfrentadas pelo gerente de uma fábrica, em administrar sua empresa, com o objetivo de evitar a falência. A meta de qualquer organização é ganhar dinheiro, no entanto o livro mostra que, como o tempo é limitado para melhorar o desempenho da fábrica, diante disso, os responsáveis pela administração não medem esforços em descobrir procedimentos, para tornar competitiva a fábrica. Aí surge o desenvolvimento da teoria das restrições, que pode ser entendida como uma ampliação do pensamento da tecnologia de produção otimizada.

Desse modo, Goldratt (2003) tinha como principal objetivo focar as restrições (gargalos) para fortalecer os elos fracos da corrente melhorando assim o fluxo de resultados e aumentando o lucro. Neste contexto pode-se afirmar que, o enfoque principal da organização é a maximização do resultado, criando mecanismos para avaliar como as decisões de produção afetam o lucro. Para o autor nem sempre o lucro é diretamente proporcional à eficiência.

Segundo Lacerda (2005), o termo restrição é definido como todo e qualquer fator que limita a empresa à consecução de sua meta, podendo estar dentro ou fora da organização. Assim que, somente a restrição define os ganhos da empresa como um todo, sendo que, o seu máximo aproveitamento pode garantir o crescimento da organização. Desse modo, Goldratt (1990) define quatro passos para o processo de melhoria preconizado pela Teoria das Restrições. São eles:

- a) identificar a restrição do sistema - é um dos principais problemas devido à inércia quanto à implementação de um controle de qualidade de melhorias e revisão de processos;
- b) explorar a restrição do sistema - explorando a capacidade máxima da restrição de forma a maximizar seu ganho antes de realizar investimentos em novas tecnologias ou metodologias;
- c) subordinar tudo à restrição - sincronizar todos os outros recursos de forma que trabalhem no mesmo ritmo da restrição, nem mais, nem menos do que a restrição pode absorver;
- d) elevar - aqui é verificado se a exploração da restrição foi suficiente, caso contrário, poderá ser decidido romper com a restrição adquirindo novas tecnologias ou metodologias. Cabe lembrar que após o rompimento de uma restrição outra surgirá.

Nesse contexto, os critérios de medição de desempenho para avaliar a aproximação da organização rumo à meta estabelecida, são utilizados o lucro líquido, o retorno sobre investimento e o fluxo de caixa, conforme mostra o Quadro 5.

<b>Crítérios</b>	<b>Desempenho</b>
Lucro líquido	A empresa precisa ter lucro. É uma medida absoluta de ganhar dinheiro.
Retorno sobre investimento	É uma medição que mostra o ganho monetário relativo ao dinheiro investido no negócio.
Fluxo de caixa	É uma medida de sobrevivência. É caracterizada como uma medida de liga/desliga; quando há caixa suficiente ela não é importante, porém quando não temos caixa suficiente nada mais importa.

Quadro 5 – Critérios para medição de desempenho

Fonte: Goldratt e Cox (2011)

O modelo de Goldratt e Cox sugere a utilização de medidas operacionais globais como, ligação entre as medidas operacionais e as medidas financeiras dos resultados.

<b>Crítérios</b>	<b>Desempenho</b>
Ganho	Índice no qual uma organização gera dinheiro através das vendas.
Inventário	Todo o dinheiro que o sistema investe na compra de coisas que pretende vender
Despesa	Todo o dinheiro que o sistema gasta para transformar inventário em ganho.

Quadro 6 – As principais medidas operacionais globais

Fonte: Goldratt e Cox (2011)

Para Goldratt (1997, p. 37), “a produtividade é o ato de fazer uma organização ficar mais próxima de sua meta”. Para ele a meta tem a finalidade de reduzir a despesa operacional e o inventário aumentando simultaneamente o ganho. Goldratt (1997) define ganho como o índice pelo qual o sistema gera dinheiro através das vendas. Goldratt e Fox (1992) propõem medidas de avaliação de desempenho com base na Teoria das Restrições. Os autores partem da premissa que, a empresa opera sempre com algum tipo de restrição e desenvolveram um processo de decisão baseado nas seguintes etapas enumeradas por Guerreiro, (1999):

- a) identificar as restrições do sistema;
- b) decidir como explorar as restrições do sistema;

- c) subordinar qualquer outro evento à decisão anterior;
- d) elevar as restrições do sistema;
- e) se, nos passos anteriores, uma restrição for quebrada, volte ao passo (a),
- f) mas, não deixe que a inércia se torne uma restrição do sistema.

Conforme os primeiros grupos de estudos, a TOC é mais apropriada para curto prazo. No curto prazo, a capacidade de uma operação é fixa, e essa capacidade fixa irá criar gargalos. Entretanto, em longo prazo, o gerenciamento pode afetar a capacidade.

Goldratt e Fox (1992) destacam que uma das causas para as distorções administrativas que se percebe nas organizações é a busca de otimizações locais ao invés de otimizações globais. O diagrama apresentado na Figura 6 mostra as inter-relações entre as medidas operacionais globais e as medidas financeiras de desempenho, mostrando como as medidas operacionais afetam as financeiras.

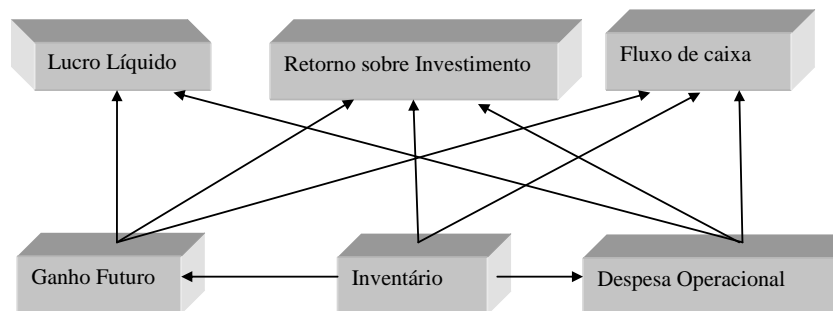


Figura 6 – Diagrama de inter-relações entre as medidas operacionais globais e as medidas financeiras de desempenho

Fonte: Adaptada de Wachhoolz (1997)

Ganhar dinheiro é a meta da organização, mas para que esta seja atingida, a orientação é que o trabalho seja totalmente voltado a no sentido de aumentar o lucro líquido e consequentemente o crescimento do retorno sobre o investimento, além de aumentar o fluxo de caixa. Neste contexto, a organização incrementa seu ganho e simultaneamente diminui o inventário e despesas operacionais. Segundo Fu (2000), a TOC é mais adequada como ferramenta de curto prazo, pois supõe que todos os custos de materiais são fixos. Por isso, oferece pouca ajuda em longo prazo na tomada de decisão estratégica. A TOC se concentra

na maximização do rendimento, que pode, em princípio, ser aumentada sem limite. O custeio de produto é visto como sendo desnecessária e artificial.

#### 2.1.4 Modelo proposto pelo TQC Japonês

Segundo Juran (2009), as dimensões da qualidade são: qualidade, custo, moral e segurança. Os quais almejam o desempenho em relação à satisfação de todas as pessoas atingidas no processo. Para Wachholz (1997), é importante considerar que estas dimensões contemplam a meta estabelecida pelo TQC, como a satisfação dos clientes, no qual os acionistas, comunidade e empregados também são considerados clientes do processo.

Campos (2004, p. 13) define o Controle da Qualidade Total como um sistema administrativo, proveniente de ideias americanas, introduzido e aperfeiçoado no Japão logo após a Segunda Guerra Mundial. No TQC (Total Quality Control), estão definidos Itens de Controle (IC) e Itens de Verificação (IV), que consistem, respectivamente de índices numéricos (CAMPOS, 2004). Esses índices são estabelecidos sobre os efeitos (resultados) e sobre as causas (meios), de cada processo, visando medir a qualidade total, permitindo que o mesmo seja gerenciado através de ações sobre os meios.

As dimensões da qualidade do TQC, possuem o seguinte significado, descrito a seguir (CAMPOS, 1998, p. 14):

a) qualidade: esta dimensão está diretamente ligada a satisfação do cliente interno e externo. No entanto, a qualidade é medida por meio das características da qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da organização;

b) custo: o custo é visto, não só como custo final do produto ou serviço, mas inclui também os custos intermediários. O preço é importante, pois este reflete deve refletir na qualidade, acrescenta-se o valor agregado;

c) entrega: sob esta dimensão da qualidade total são medidas as condições de entrega dos produtos ou serviços finais e intermediários de uma organização como: índices de atrasos de entrega, índices de entrega em local errado e índices de entrega de quantidades erradas;

d) moral: é uma dimensão que mede o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas. Este nível médio de satisfação, pode ser medido de várias maneiras, tais como: o índice de rotatividade, absenteísmo, índice de reclamações trabalhista e entre outros; e

e) segurança: esta dimensão avalia-se a segurança dos empregados e a segurança dos usuários do produto. Mede-se aqui, a segurança dos empregados por meio de índices como por exemplo: número de acidentes.

Segundo Campos (1994), os objetivos do TQC são:

- a) produzir e fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes;
- b) garantir a sobrevivência da empresa, por meio da constante geração de lucros, adquiridos pelo domínio da qualidade e pela lealdade do cliente;
- c) identificar os problemas mais críticos, e corrigi-los de forma que não haja a recorrência desses problemas;
- d) tomar as decisões com base na observação dos fatos e na análise dos dados concretos, e não com base na experiência, bom senso, intuição ou coragem gerenciar a empresa ao longo do processo e não apenas pela inspeção do resultado;
- e) quando o mau resultado ocorre, a ação pode ser tardia. O gerenciamento deve ser preventivo; e respeitar os empregados como pessoas independentes.

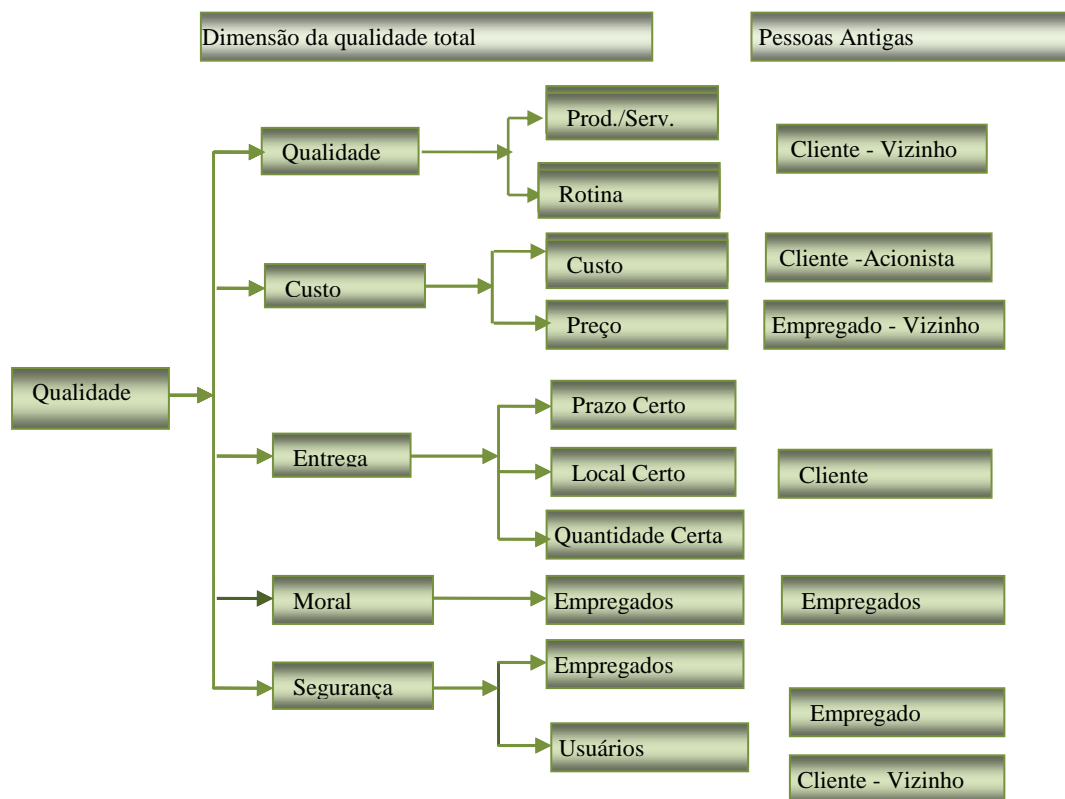


Figura 7 – Componentes da Qualidade total

Fonte: Adaptada de Campos (1994)

Os objetivos servem para que a organização faça o planejamento e a realização de seus processos produtivos, de forma a garantir a qualidade do produto final ou do serviço que serão entregues aos clientes. O resultado esperado é a satisfação dos clientes e a sobrevivência da empresa no mercado em que está inserida.

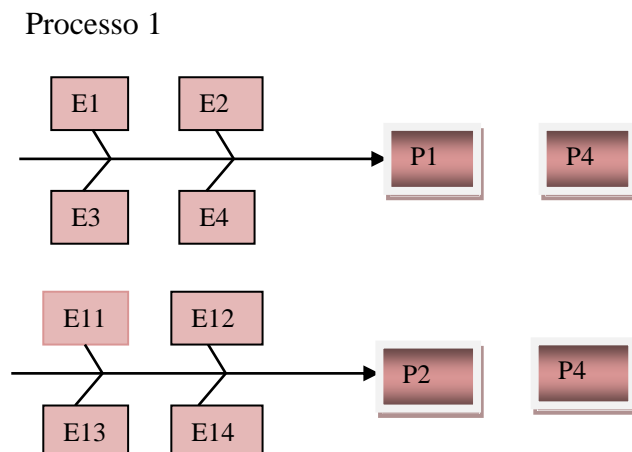
Segundo Dellaretti Filho e Drumond (1994), os Itens de Controle (IC) e Itens de verificação (IV), estes têm definições preliminares em relação a Clientes, Produtos, Qualidade e Necessidades dos clientes, conforme mostra o Quadro 7.

Transformação das características de Qualidade em IC		
Características da qualidade	Itens de Controle	Fórmulas
Qualidade Alta Produção	Índice de produção (E)	$\frac{\text{Nº semanal de RC atendidas}}{\text{Nº semanal de RC recebidas}}$
Custos Operacionais baixos	Custo Global por (RC) atendimento (C)	$\frac{\text{Custo operacional mensal global}}{\text{Nº semanal de RC atendidas}}$
Item comprado pelo melhor preço	Índice de preço (Q)	$\frac{\text{Soma mensal dos preços reais}}{\text{Soma mensal dos preços médios de mercado}}$
Não ter que reclamar das compras	Reclamações por (RC) atendidas (Q)	$\frac{\text{Nº mensal de reclamações}}{\text{Nº mensal de RC atendidas}}$
Não ter horas paradas devido às compras	Índice de paradas (P)	$\frac{\text{Nº mensal de Hs paradas Cliente (compra)}}{\text{Nº mensal de Hs planejadas pelos clientes}}$

Quadro 7 – Definição dos Itens de Controle do gerente

Fonte: Adaptado de Dellaretti Filho e Drumond (1994)

Para Campos (1994), IV do processo são índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado IC. Os resultados de um item de controle são garantidos pelo acompanhamento dos IV. Pode-se relacionar os ICs e IVs, pois estes estão ligados por uma relação de causa e efeito, (Figura 8).



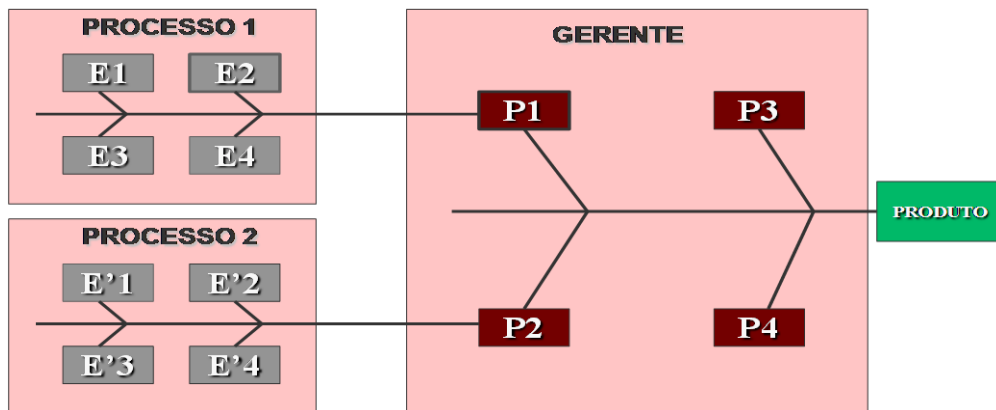


Figura 8 – Relação entre ICs e IVs

Fonte: Adaptado de Campos (1994)

Assim, o objetivo é atingir a qualidade total, por isso, deve-se medir os resultados para saber se os objetivos foram alcançado ou não. As diretrizes de cada nível são mostradas, em um diagrama de matriz, onde, na direção vertical aparecem as metas e seus ICs e na direção horizontal são colocados os métodos e seus IVs. Este diagrama permite verificar o relacionamento (importante, médio e fraco), entre os métodos e objetivos e, no entanto, distinguir as medidas prioritárias.

Quanto aos ICs funcionais, o método proposto, e que deve ser usado para qualquer nível hierárquico, é composto de 9 passos (WACHHOLZ, 1997) São eles:

- a) reunir o *staff* e subordinados imediatos;
- b) perguntar “Quais os nossos produtos/serviços?”. Tudo aquilo que for feito para atender às necessidades de alguém (ou como decorrência disso) é um produto ou serviços;
- c) identificar os clientes (internos e externos) de cada produto e suas respectivas necessidades;
- d) definir os ICs da qualidade;
- e) definir os ICs de custos;
- f) definir os ICs de entrega;
- g) definir os ICs de de moral;
- h) definir os ICs de de segurança;

i) montar a tabela de ICs.

Veja à sugestão de modelo no Quadro 8.

Produto ou função	Itens de Controle	Unidade de medida	Prioridade (A,B,C)	Frequência	Métodos de Controle	
					Qdo. atuar	Como atuar

Quadro 8 - Para determinação dos Itens de Controle

Fonte: Adaptado de Wachholz (1997)

A partir dos ICs funcionais, podem ser definidos os IVs, porém os ICs são definitivos e os IVs são temporários e só são estabelecidos enquanto durar um problema (efeito desejado) (WACHHOLZ, 1997; p. 25). O autor referenciado, ainda afirma que, alguns ICs desenvolvidos a partir das diretrizes poderão ser os mesmos do Gerenciamento Funcional.

Os indicadores de desempenho permitem, por meio de medições, questionar o nível de desempenho da organização. Esses indicadores são importantes, para que essas organizações vinculem suas atividades ao mercado, auxiliando para que o gerenciamento de seus recursos se torne mais realista.

### 2.1.5 Modelo proposto por Kaplan

Os processos gerenciais, no contexto da economia globalizada, têm sido fortemente marcados pela necessidade de aplicações de novas técnicas e ferramentas de gestão



administrativa. Diante dessas circunstâncias, em 1992, o professor Robert S. Kaplan, da *Harvard Business*, e o consultor David N. Norton, *CEO* do Instituto Nolan Norton, apresentam a ferramenta de Gestão: *Balanced Scorecard* – BSC.

Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC tem o propósito de balancear indicadores financeiros com indicadores não financeiros, (sendo estes agrupados nas perspectivas do cliente, dos processos internos, crescimento e aprendizado). Todos os indicadores são correlacionados num sistema de causa e efeito e representados graficamente por mapas estratégicos.

O BSC é um modelo de gestão que tem despertado grande interesse entre os pesquisadores e profissionais, pois auxilia as organizações monitorarem sua estratégia em objetivos operacionais, direcionando comportamentos e desempenhos (KAPLAN; NORTON 2004; SILVA; SANTOS; PROCHNIK 2007; ASSIRI, ZAIRI; EID 2006.)

O processo evolutivo do conceito do *BSC*, para Herrero Filho (2005), compreende quatro fases distintas, como: ferramenta de mensuração, ferramenta de implementação da estratégia, sistema de gestão da estratégia e modelo de gestão estratégica integrada, como mostra a Figura 9.

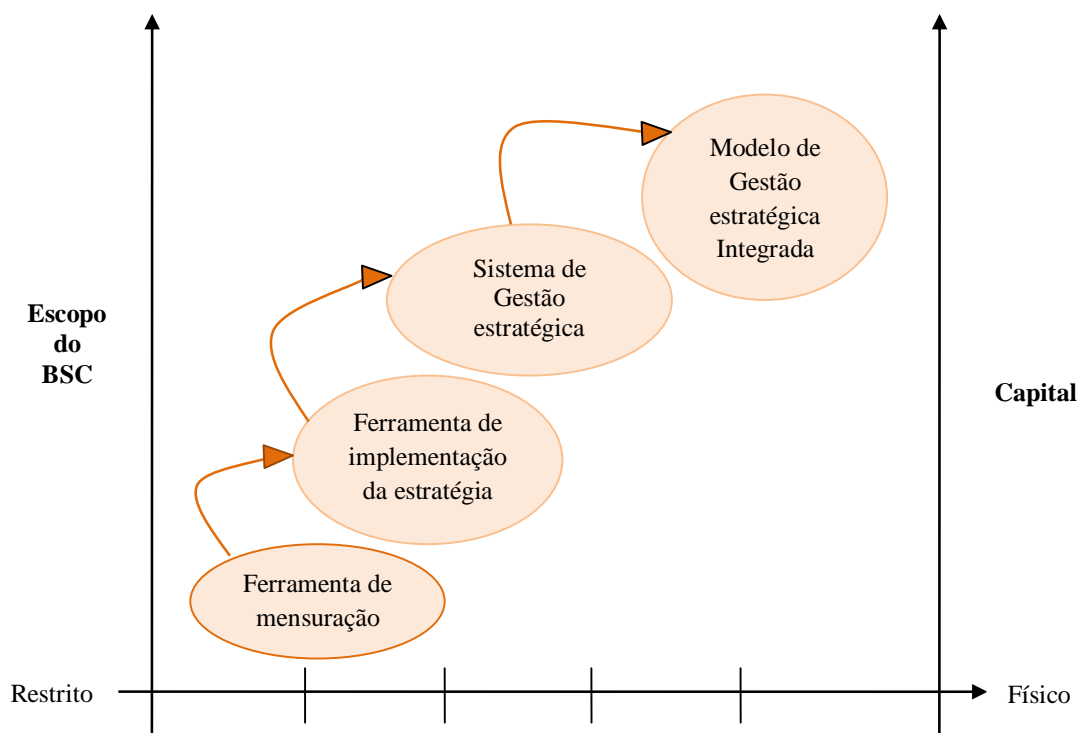


Figura 9 - A evolução do conceito do *Balanced Scorecard*

Fonte: Herrero Filho (2005, p. 27)

A abordagem principal do *BSC* é traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Kaplan e Norton (1996) enfatizam o BSC, como um sistema de comunicação, mensuração, descrição e aprendizado estratégico. Ainda Kaplan e Norton (2000a), descrevem o BSC, como um programa de mudança. Igualmente, Olve, Roy e Wetter (2001), salientam que o BSC, é um sistema de aprendizagem estratégica. Kaplan e Norton (2004), Campos (1998) destacam o BSC, como uma ferramenta de descrição e execução da dinâmica da estratégia. O Quadro 9, mostra os autores, datas e resumo dos conceitos de BSC.

Unidades de Análise	Material analisado	Autores e ano	Inferências
<b>CONCEITO</b>	A Estratégia em Ação	Kaplan e Norton (1997)	Sistema gerencial essencial de aprendizado, comunicação e mensuração da estratégia
	Cenário Balanceado	Campos (2004)	Incorpora a visão estratégica os além dos objetivos de longo e curto prazo, os objetivos de médio prazo (fatores críticos de sucesso).
	Organização Orientada para a estratégia	Kaplan e Norton (2000)	Incorpora ao BSC o propósito de atuar como um programa de mudança por meio dos princípios da organização orientada para a estratégia. Foco na implementação de novas estratégias.
	Condutores da <i>Performance</i>	Olve, Roy e wetter (2001)	Organização de Aprendizagem Controle do gerenciamento. Considera também os objetivos de médio prazo (fatores críticos de sucesso
	Mapas Estratégicos	Kaplan e Norton (2004)	Introduz uma descrição da dinâmica da estratégia, partindo da definição dos temas estratégicos, classificação dos processos internos e descrição, medição e alinhamento dos ativos intangíveis à estratégia.

**Quadro 9** - Síntese das inferências do conceito do BSC

Fonte: Corrêa (2005)

Com o avanço tecnológico, surge a necessidade de realinhar e corrigir deficiências por meio de uma visão integrada e balanceada da empresa, a partir deste cenário, Kaplan e Norton, desenvolveram uma ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), com o objetivo de ter um conjunto de medidas de desempenho que monitorasse a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessário para o crescimento futuro (KAPLAN; NORTON (1996). Kaplan e Norton, desenvolveram quatro perspectivas, com o objetivo de alinhar as ações da empresa com a sua estratégia, conforme apresentado na Figura 10.



Figura 10 - Inter-relação das perspectivas no BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Para os autores, a cada perspectiva delimitam-se quais, os objetivos a serem alcançados e como analisar seus resultados, estabelecem-se os indicadores de desempenho. No entanto, os indicadores, permitem o acompanhamento da efetivação das estratégias. Trata-se de uma sequência de resultados que, se alcançados totalmente em uma etapa, conduzem ao sucesso da etapa seguinte.

No modelo BSC, apresentado na Figura 10, às estratégias criam valor e o aperfeiçoamento da qualidade nos processos de uma organização. Para destacar as perspectivas do BSC, descreve-se conforme (KAPLAN; NORTON 2000a):

a) perspectiva financeira: nesta perspectiva apresentam-se os indicadores que irão explicar e evidenciar as receitas e a utilização dos ativos e a rentabilidade dos negócios. As medidas financeiras de desempenho indicam se o processo de implementação e execução de

uma estratégia está contribuindo para melhoria dos resultados financeiros. Dessa forma, os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas das demais perspectivas do *BSC*.

b) perspectiva de clientes: Kaplan e Norton (1996), salientam que, entre as medidas essenciais de resultado, estão a satisfação dos clientes, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes), no segmento alvo. A perspectiva do cliente também identifica os resultados esperados de entregar uma proposta de valor diferenciada. Para Olve, Roy e Wetter (2001), a perspectiva cliente, descreve as formas nas quais, o valor deve ser criado para os clientes. Portanto, os processos internos e os esforços de desenvolvimento da companhia devem ser direcionados para essa perspectiva. Indicadores de resultados, como, por exemplo, a satisfação mede a qualidade com que os clientes pensam a organização.

c) perspectiva de processos internos: esta perspectiva é desenvolvida logo após a criação das perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Conforme Kaplan e Norton (2004), as estratégias envolvem os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização), e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). O sucesso financeiro de longo prazo pode exigir que a produção da organização, seja de novos produtos e serviços, que atendam às necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias, que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros e também na perspectiva de aprendizado e crescimento.

d) perspectiva de aprendizado e crescimento: está é a base para a realização dos objetivos das outras perspectivas, aqui se identifica a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo. Ainda mostra a capacidade que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se inter-relacionam para sustentarem esta perspectiva. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e à perspectiva financeira.

2.1.5.1 Mapa estratégico

Kaplan e Norton (2004) desenvolveram o mapa estratégico para descrever, mensurar os ativos tangíveis e intangíveis, assim como, compreender e refletir continuamente sobre a estratégia organizacional. O desenho do mapa estratégico colabora para uma melhor compreensão da estratégia, impulsiona a consciência estratégica na organização.

Segundo Boligon (2009), o mapa estratégico representa a interligação dos seguintes fatores: perspectivas organizacionais, objetivos estratégicos, metas da organização, as ações e os indicadores ou medidas de desempenho. Assim, neste modelo, é possível visualizar o BSC e entender como a estratégia deve ser trabalhada, para alcançar sucesso na sua implementação.

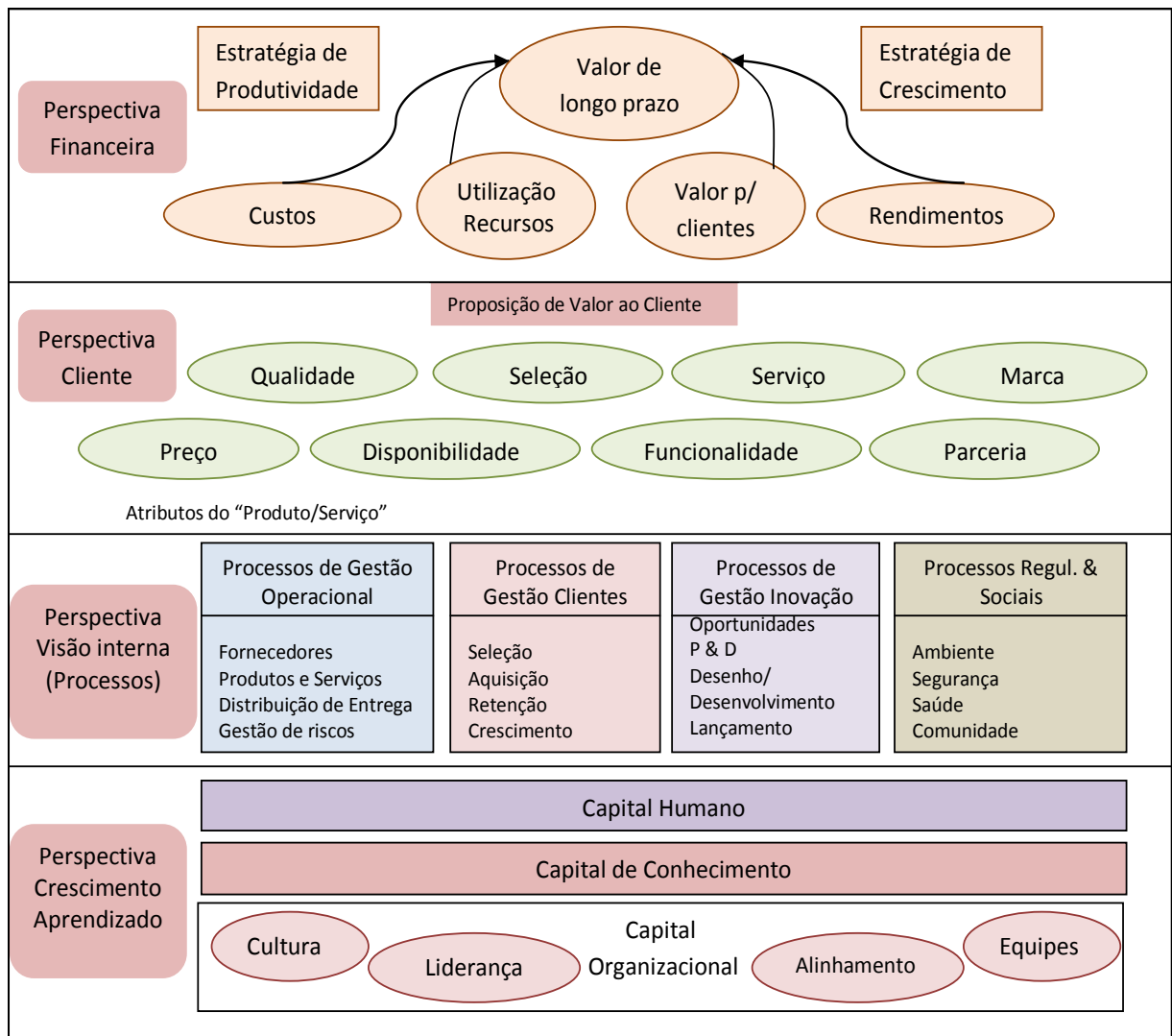


Figura 11 - O mapa estratégico representa como a organização cria valor

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11)

Para Costa (2008), a disposição das informações, no Mapa Estratégico, representa a relação de causa e efeito entre os fatores citados no parágrafo acima, e mostra, aos gestores, a ligação entre os objetivos da perspectiva financeira com os objetivos das demais perspectivas.

Conforme Diniz (2011), o mapa estratégico, é um painel de controle que permite visualizar os diferentes itens do BSC, em uma organização disposto em uma cadeia de interdependência. No entanto, o mapa vincula os objetivos estratégicos com os indicadores, esses com as metas, estando ainda, essas últimas vinculadas com as ações.

Para Gadelha e Masih (2007), o mapa estratégico pode ser comparado a um painel de controle, onde instrumentos apresentam de maneira clara e objetiva os resultados e as tendências para os quatro grandes grupos de perspectivas. Desta forma Rampersad (2004), por meio do processo de monitoramento transforma-se as estratégias em resultados. O autor ainda afirma que é um modelo de gestão empresarial que traduz a estratégia das organizações em termos operacionais, facilitando a compreensão e contribuição de todos os processos operacionais.

O Mapa Estratégico, é um modelo que representa a interligação dos seguintes fatores: perspectivas organizacionais, objetivos estratégicos, metas da organização, as ações e os indicadores ou medidas de desempenho. No Mapa Estratégico é possível visualizar o BSC e entender como a estratégia deve ser trabalhada, para alcançar sucesso na implementação.

Para Diniz (2011), na medida em que se promulgou a aceitação e implementação deste modelo entre as organizações, cresceu também as críticas e as propostas de “reengenharia” a respeito do *Balanced Scorecard*. Costa (2008) mostra que as críticas vão desde sugestões de alterações relacionadas ao modelo em si até alterações mais robustas, sugerindo o uso de ferramentas adicionais para aprimorar os resultados passíveis de serem alcançados com a aplicação do BSC.

Ainda conforme o mesmo autor, as mudanças mais radicais relacionam-se a base do modelo, contestando o trabalho com os indicadores de desempenho como sendo uma ferramenta central para gestão. Para Gurd e Gao (2008); Banker, Potter e Srinivasan (2000), apresentam o aspecto positivo do estudo, portanto, trata-se do aumento no desempenho financeiro da organização em decorrência da elevação da satisfação dos clientes e do próprio resultado financeiro.

Os autores Gurd e Gao (2008); Othman (2008); Peters, et al. (2007); Fernandes; Fleury; Mills; (2006); e Ittner; Larcker; Randall (2003), mostram análises realizada sobre diferentes situações, mas direcionadas ao mesmo objetivo. Os autores citados afirmam que se torna pertinente um estudo, que defina as maiores dificuldades trazidas pelo modelo, e

também, que explore seus maiores benefícios para posteriormente apresentar um “novo” modelo de aplicação de *BSC* nas organizações.

#### 2.1.6 Modelo Proposto pelo Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ

A Excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema (CRITÉRIOS DE EXCELENCIA, 2011). A Fundação Nacional da Qualidade entende as organizações como sendo um sistema vivo, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem.

Os Critérios de Excelência da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais, essenciais à obtenção da excelência do desempenho. Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente, e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Esses Fundamentos, em que se baseiam os (CRITÉRIOS DE EXCELENCIA DA FNQ, 2011) são:

a) pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo;

b) aprendizado organizacional: busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências;

c) cultura de inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização;

d) liderança e constância de propósitos: atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas;

e) orientação por processos e informações: compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluírem-se os riscos identificados;

f) visão de futuro: compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e em longo prazo, visando à sua perenização;

g) geração de valor: alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentadora para todas as partes interessadas;

h) valorização das pessoas: estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas realizem-se profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender;

i) conhecimento sobre o cliente e o mercado: visa-se à criação de valor de forma sustentadora para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados;

j) desenvolvimento de parcerias: desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma, a atuação conjunta e buscando benefícios para as partes envolvidas;

k) responsabilidade social: atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Portanto, os Indicadores também denominados “Indicadores de Desempenho”, (IDs) são informações quantitativas ou fatos relevantes que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação, e, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo (CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FNQ, 2011). Para Wachholz (1997), o PNQ enfatiza o fato de que os IDs devem contemplar os efeitos interativos das funções nas organizações e das interações desta com o meio em que atua. O autor ainda salienta que as medidas de desempenho, como ferramentas de planejamento e Controle, devem ser de fácil utilização e não ambíguas, possibilitando sua



utilização na tomada de decisões e sua compreensão por todos na empresa, o que facilita sua utilização em todos os níveis.

Alguns exemplos mostram a classificação dos Indicadores de Desempenho utilizados pelo PNQ:

- a) Satisfação de clientes: número de reclamações dos clientes/volume total do mercado;
- b) Desempenho financeiro: retorno sobre o investimento, margens sobre vendas ou custo médio de produtos;
- c) Desempenho Operacional: número de processos capazes, número de processos existentes, peças por hora, produtos refugados por quantidade total produzida;
- d) Clima organizacional: taxa de rotatividade de pessoal, taxa de absenteísmo, número de sugestões por funcionários.

As medidas de desempenho do PNQ permitem uma avaliação de toda a organização, sendo que os efeitos dos indicadores terão relações com outros indicadores das onze categorias citadas.

### 2.1.7 Modelo Proposto por Gil

O modelo proposto por Gil (1992), sendo que os indicadores são gerados segundo as expectativas e os desejos de seus consumidores e acompanhados por sistemas de informações, que exibem a intensidade da qualidade praticada nas organizações.

Para Gil (1992), um indicador é dotado de três características básicas, que são: elemento, fator e métrica.

- a) elemento: estabelecer um elemento que se consista no assunto ou na situação base para a caracterização da medição;
- b) fator: definido pela combinação de elementos como peças produzidas por máquina;
- c) métrica: unidade ou forma de mensuração de elementos e fatores, como por exemplo: valor e percentual.

Segundo Gil (1992), o indicador mensura, a qualidade do produto final, e a qualidade dos processos empresariais, apoiando a operacionalização e a tomada de decisão, no ambiente empresarial.

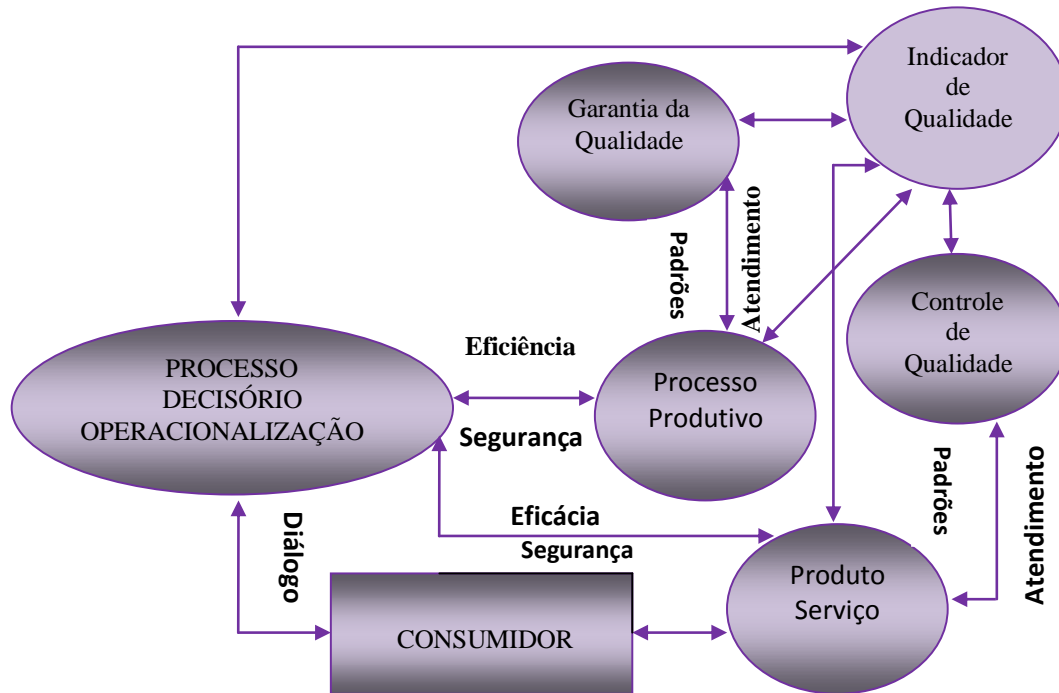


Figura 12 – Indicadores de desempenho (IDs) como elemento facilitador à operacionalização e a tomada de decisão

Fonte: Adaptado de Gil (1992)

Observando a Figura 12, os IDs seguem a regra de serem desenvolvidos de cima para baixo e precisam interligar as estratégias, recursos e processos. A medição da qualidade depende do conjunto desses indicadores de desempenho e dos processos de gestão claramente definidos. Para medir com precisão os fatores que envolvem a questão e tomar decisões acertadas, conforme Gil (1992) é necessário conhecer as características dos indicadores de desempenho os quais são:

a) Refletem a visão do cliente, ou seja, a medição é feita em relação a percepção do cliente em função da qualidade do produto ou serviço oferecido;

b) Indicam quando e quanto produzir de produtos e serviços para melhor dimensionar os recursos produtivos. Aqui os indicadores, são calculados pela relação entre a capacidade instalada e o seu nível de ocupação;

- c) Indicam se os produtos e serviços estão sendo produzidos dentro das especificações projetadas;
- d) Caracterizar a objetividade do indicador e fácil de mensurar;
- e) Representam a capacidade de o indicador fornecer respostas na periodicidade adequada;
- f) Estar disponíveis para quem precisa tomar decisões em relação ao processo.

Tendo em vista, as características apresentadas, as organizações devem dispor de um sistema de acompanhamento para a medição de resultados, que mais interessam a seu negócio. Esses indicadores são os elementos facilitadores a operacionalização e à tomada de decisões pelo consumidor quanto à qualidade de processos e resultados operacionais.

Gil (1992) define uma metodologia de desenvolvimento e implantação de Indicadores de Qualidade (IQs), descrita no Quadro 10:

<b>Planejamento do Projeto dos IQs:</b>	<b>Caracterização do meio ambiente:</b>
<b>Identificação do meio ambiente;</b>	Levantamento de dados;
<b>Determinação de objetivos;</b>	Elaboração e revisão da pasta de levantamento de dados;
<b>Formação de equipe de projeto com profissionais da qualidade e alta administração;</b>	Identificação dos segmentos caracterizados por processos e resultados organizacionais;
<b>Elaboração do cronograma geral do projeto.</b>	Inventário de situações de revisão da qualidade.
Desenvolvimento de indicadores da qualidade:	<b>Implantação de indicadores da qualidade:</b>
Caracterização de fatores e métricas;	Instruções e treinamento aos profissionais para manuseio e interpretação das medidas;
Escolha dos indicadores da qualidade;	Teste e adaptação dos processos de compreensão das medidas;
Elaboração da matriz de inventário de indicadores;	Definição das medidas e prazo de validade.
Elaboração de normas e procedimentos e de formulários para analisar as medidas dos indicadores.	

Quadro 10 - Metodologia de desenvolvimento e implantação de Indicadores de Qualidade

Fonte: Adaptado de Gil, (1992)

A metodologia após a implantação dos indicadores da qualidade, vem a etapa de acompanhamento e manutenção dos indicadores:

- Criação de série histórica das medidas levantadas;
- Acompanhamento, análise e interpretação de tendências das medidas;
- Revisão e avaliação da utilidade dos indicadores.

Um sistema de medição de desempenho com base em indicadores de qualidade poderá produzir ganhos através da satisfação de seus clientes com a qualidade de seus produtos e consideradas para avaliação das necessidades e desejos desses clientes.

#### 2.1.8 Vantagens e desvantagens dos modelos propostos

Porém, cabe lembrar que existem dificuldades para alcançar melhorias nos serviços prestados, os modelos pesquisados apresentam vantagens e desvantagens. Para maior clareza e análise da eficácia desses modelos elaborou-se um quadro mostrando quais são as vantagens e desvantagens. Acompanhe o quadro comparativo dos sete modelos no Apêndice B.

#### 2.1.9 Comparação entre os modelos propostos

Após o estudo apresentado pode-se iniciar uma comparação dos modelos estudados para verificar as diferentes formas pelas quais é possível desenvolver um Sistema de Medição. Para melhor visualizar os indicadores sugeridos por cada autor, veja o quadro no Apêndice C, contém um resumo sobre as categorias desses indicadores.

Analisando as três categorias apresentadas por Hronec, observa-se que se assemelha com o TQC, sendo este contemplado ainda com as categorias: moral e segurança. Outro ponto que chama atenção no modelo proposto por Hronec é a ênfase dada ao desenvolvimento de critérios de medição do processo e do serviço ou produto, enquanto o TQC se utiliza dos itens de verificação e de controle para avaliação do processo e do resultado.

O modelo proposto por Sink e Tuttle, é o que apresenta o maior número de categorias, mas verificando os critérios utilizados nos dois modelos entende-se que é possível inserir os indicadores de desempenho da proposta de Sink e Tuttle na matriz de desempenho de Hronec, observe o quadro 9. Evidencia-se no modelo Sink e Tuttle a proposta de usar indicadores de inovação, assim como o TQC é o único que trabalha com indicadores de segurança.

O modelo tem várias limitações, conforme Tangen (2004), que dá como exemplo, a necessidade de flexibilidade, o que tem aumentado acentuadamente durante as últimas décadas. Ainda na opinião do autor referenciado, o modelo é também limitado pelo fato que não se considera a perspectiva do cliente.

Quanto à proposta de Goldratt e Fox, este modelo vincula como meta principal a visão do futuro da organização, ou seja, a meta é ganhar dinheiro tanto no presente como no futuro.

O modelo proposto era focar as restrições (gargalos) e fortalecer os elos fracos da corrente melhorando assim o fluxo de resultados e aumentando o lucro. Para Goldratt e Cox (2011), o enfoque principal é a maximização do resultado da empresa, criando mecanismos para avaliar como as decisões de produção afetam o lucro. Analisando esta abordagem nota-se que apresenta características diferenciadas dos demais modelos dando ênfase na parte financeira da empresa como: ganho, inventário e despesas operacionais.

O PNQ apresenta quatro categorias, que são bastante abrangentes, dentro das quais podem se classificar todas as demais categorias dos modelos apresentados. Para Wachholz (1997), o PNQ não apresenta uma sistemática de desenvolvimento de medidas, assim como o modelo de Goldratt e Foc. Quanto ao modelo proposto por Gil, não foi incluído no Quadro 9, pois os indicadores devem ser gerados, segundo as necessidades e desejos dos consumidores.

Na opinião de Wachholz (1997); Almeida e Marçal (2006); Miranda e Silva (2002), o modelo de Sink e Tuttle, embora seja adaptável a todos os tipos de organização, é um modelo complexo, necessitando disponibilidade de recursos humanos e tecnológicos. No entanto, o uso é mais fácil em grupos empresariais que atuam em diversos ramos e com unidades distintas espalhadas por várias regiões.

Já o modelo de Hronec, é um meio termo entre a complexidade do modelo de Sink e Tuttle e a rigidez do TQC, portanto pode ser adaptado, segundo Resende (2004); Wachholz (1997); Müller (2003) é o modelo que se adapta a vários tipos de organizações. Para Mafra (1999); Wachholz (1997), o modelo proposto por Hronec, é pragmático e abrangente, sendo fácil de adaptar as organizações.

Conforme Wachholz (1997); Müller (2003), o modelo mais simples é o proposto por Gil, pois não detalha as atividades que compõe o modelo e possui poucas informações sobre o processo de obtenção dos indicadores.

O significado dos indicadores de desempenho a serem utilizados faz parte de uma sequência lógica de procedimentos. Nas organizações de serviços o maior desafio na implementação de um processo de mensuração de desempenho é a definição dos indicadores de desempenho. Organizações distintas empregam indicadores diferenciados, para que estes se adaptem melhor às características específicas e auxiliem seus gerentes na gestão do negócio.

## 2.2 Gestão estratégica

As constantes mudanças que ocorrem no mercado, e o aumento da competitividade, fazem com que as organizações de serviços desenvolvam ferramentas administrativas, para sobreviverem essa turbulência do mercado atual. A gestão estratégica é importante e muito utilizada pelas empresas, Nesse sentido, a gestão estratégica pode ser considerada uma boa prática utilizada nas organizações, para realinhar suas estratégias com as metas estabelecidas para enfrentarem o mercado, cada vez mais dinâmico e competitivo. Para Hunger e Wheelen (2002), conceituam gestão estratégica como o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho, de uma corporação a longo prazo.

Para os autores, esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes internos e externos, formulação de planejamento estratégico ou de longo prazo, implementação da estratégia, avaliação e controle. Para Porter (2004), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla, para o modo de como uma empresa competirá. O autor mostra que, no nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve quatro fatores básicos, que determinam os limites daquilo que uma organização pode realizar com sucesso.

A Figura 13 mostra que, os pontos fortes e pontos fracos da organização são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica e identificação da marca. Quanto aos valores pessoais de uma organização, segundo Porter (2004), são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida.

Os limites externos são determinados pela organização e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da organização definem o meio competitivo, com os riscos consequentes e recompensas potenciais (PORTER 2004). Para o autor as expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a organização, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros.



Figura 13 - Contexto em que a estratégia competitiva é formulada

Fonte: Adaptada de Porter (2004)

Nas organizações de serviços (AHMED e SHOEB 2009, LADHARI 2009), afirmam que para a obtenção de estratégias competitivas, considerando operações em serviços, estas são divididas em duas partes: uma que tem contato com o cliente e outra que não. Portanto, ter competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de novas organizações. As mudanças estratégicas ou inovações no setor vence a competitividade imposta pelas concorrentes. É de vital importância, que o setor de serviços considere a inovação como uma das estratégias fundamentais para a sua sobrevivência, para seu desenvolvimento e para seu sucesso.

O setor de serviço apresenta características diferenciadoras das indústrias de manufatura como a sua intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e a variabilidade. No entanto, as características distintas no setor de serviço em relação à indústria manufatureira não são suficientes para caracterizar essa falta de estratégias inovadoras no setor. É necessário adaptar as características do setor de serviços às estratégias inovadoras utilizadas no setor industrial, procurando através das diferenciações aplicá-las no setor de serviços.

Ahmed e Shoeb 2009, Ladhari 2009, mostram que, através da inovação a organização ganha competitividade. Conforme Costa (2008), a estratégia de inovação são os esforços e direcionamento sistemáticos e consistentes para criar, continuamente novas soluções e novas formas para chamar atenção dos clientes. Dessa forma, se o setor que oferece serviços, quer atrair ou fidelizar seus clientes é de vital importância que se ofereçam serviços que na opinião desses, sejam os melhores possíveis.

Segundo Porter (2000), a inovação se manifesta no novo desenho do produto, no processo de fabricação, na nova abordagem de *marketing* ou nos novos métodos de treinamento. A necessidade da estratégia de inovação em serviços surge devido a crescente pressão por competitividade que o mercado mundial tem demandado, assim que, o autor quando se refere ao “novo desenho” está mostrando o uso do conhecimento para criar melhorias no produto ou serviço.

A inovação não só requer a abertura de novos mercados, mas também exige a implementação de novas formas de servir aqueles já estabelecidos e maduros. Segundo Bessant e Tidd (2009), a inovação não ocorre apenas no segmento de produtos manufaturados; inúmeros exemplos de mudanças radicais podem ser encontrados no setor de serviços. O crescimento do setor de serviço tem evidenciado a importância das organizações destinarem maior atenção à qualidade, com que seus serviços são prestados. A atividade de prestação de serviço ao cliente a cada dia está mais complexa, pois de um lado o cliente final se torna mais exigente e no outro extremo as organizações se empenham para a conquista da vantagem competitiva.

No entanto, analisando a definição de estratégia de Quinn (2001), que define estratégia como um padrão ou plano que integra, de forma coerente, as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização. Sendo que essa definição é seguida por Bateman e Snell (1998), que entendem a estratégia com um padrão de ações e de alocações e de recurso destinados a atingir os objetivos da organização.

Refletindo a respeito destas definições de inovação e estratégia, fica claro que a inovação é uma estratégia que pode criar valor aos serviços, sendo necessário o desenvolvimento das pessoas e de seu potencial criativo envolvendo a capacidade de agir em diversas situações, encontrando soluções para os entraves apresentados na definição dessas estratégias inovadoras.

Minzberg et al. (2000), a estratégia consiste em atender segmentos de mercados estreitos, em que uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. Confirmando essa definição, Porter (1986), define estratégia como um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou do mercado geográfico, como diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. As estratégias focalizadas visam atender o alvo determinado, ou seja, mais efetivo, parte essencial do mercado, sendo mais competitivo do que o concorrente que em geral, compete de forma ampla.



Atualmente, a competição, principalmente entre o setor de serviços intensificou-se, em todas as partes do mundo, a pouco tempo atrás, a concorrência era menos intensa. As mudanças na inovação das organizações estão cada vez mais aceleradas, exigindo estratégias flexíveis e versáteis para assimilarem e se adaptarem as inovações tecnológicas. Para Siluk (2007), quanto maior a velocidade das mudanças maior as incertezas, daí a necessidade de criar sistemas de informações flexíveis e competitivos. Neste contexto, os clientes se tornaram mais exigentes, onde os valores e preferência pelas suas necessidades tornou-se uma realidade impossível de ser ignorada, e reforçando a busca incessante por alternativas de diferenciação, desenvolvendo novas formas de ser competitivo.

Assim que, para gerar informações úteis, à gestão estratégica, deverá buscar indicadores de desempenho mais adequado a possíveis peculiaridades da organização de serviços. A revisão da literatura reforça a importância da inovação baseada em indicadores de desempenho alinhada com estratégia definidas em função dos objetivos da empresa.

### **2.3 Gestão da Inovação**

Na década de 1980, nos Estados Unidos surge o termo gestão da inovação que deriva do termo “gestão da tecnologia”. Este termo envolvia governo, empresas e universidades no desenvolvimento, no estudo e nas pesquisas de todos os aspectos correlacionados às tecnologias de produto e processo das organizações, dentro da abordagem da teoria organizacional das empresas.

O Manual de Oslo (FINEP, 2004), desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), inovação ou inovação em produtos e processos, pode ser definida, como o ato de produzir novos produtos ou processos, ou apenas a melhoria de produtos e processos já existentes. Ainda mostra que, para ser considerado inovador tecnologicamente o produto ou processo não precisa necessariamente ser inédito no mundo, porém, deve ser apenas na empresa onde está sendo aplicada.

Segundo o Manual de Oslo (FINEP, 2004), toda a inovação deve possuir algum grau de novidade, mostrando quatro tipos de inovações, que envolvem um amplo conjunto de mudanças nas atividades da empresa. Os tipos são definidos como: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de *marketing*.

Para melhor entendimento, a inovação de produto é o aperfeiçoamento tecnológico de um produto já existente ou o desenvolvimento de um produto tecnologicamente novo. O produto desenvolvido deve possuir características diferentes de outros produtos desenvolvidos anteriormente pela organização. Não são consideradas inovações, produtos que sofreram mudanças puramente estéticas ou os que são apenas comercializados pela organização e desenvolvidos por outra.

O Manual de Oslo mostra que a inovação de processo é o emprego de tecnologias de produção novas ou aprimoradas, assim como de métodos de manuseio e entrega de produtos novos ou aprimorados. Portanto, os resultados obtidos com esse tipo de inovação alteram a qualidade, os custos de produção e de entrega do produto.

A inovação organizacional é a mudança na estrutura gerencial da organização. Esse tipo de mudança pode ocorrer sob a forma de articulação entre suas diferentes áreas, de especialização dos trabalhadores, de relacionamento com clientes, fornecedores ou de processos de negócio. Manual de Oslo, (FINEP, 2004), a inovação de *marketing* envolve a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto, na sua colocação no mercado ou em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação faz a diferença para as empresas de todos os tipos e tamanhos. Pois é uma questão de competição, a inovação é fortemente associada ao crescimento da empresa. O autor afirma que, a inovação é orientada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e tirar vantagem das mesmas. A inovação impõe grandes desafios e possibilita grandes oportunidades. Assim que, a maioria das pessoas não hesita em reconhecer a importância da inovação e a necessidade desta para garantir a sobrevivência e desenvolvimento do seu negócio.

Segundo Tidd; Bessant; Pavitt, (2008), as mudanças atingem quatro categorias abrangentes, que são “os 4Ps” da inovação, que são: inovação de produto, inovação de processo, inovação de posição, inovação de paradigma. Inovação de produto é quando é produzido um modelo de carro, ou no caso de serviço, um novo pacote de seguro contra acidentes.

Quanto à inovação de processos, quando há mudanças na forma de produção ou na forma de entrega do produto ou serviço, mas se as mudanças no contexto em que produtos ou serviços são introduzidos é a inovação de posição. A inovação de paradigma são as mudanças nos moldes mentais, que orientam o que a empresa faz.

A gestão da inovação é o uso de novas ideias para melhorar os processos ou para diferenciar os produtos ou serviços. Porém, não basta ter novas ideias, essas devem refletir os negócios da organização (BESSANT; TIDD, 2009). Existem muitas formas de gestão da inovação, sendo necessário definir o que se quer inovar, estabelecer metas claras e principalmente definir o tipo de inovação que se deseja alcançar.

Drucker (1995), concentrou-se na gestão da inovação ao invés de ver a inovação como a mágica do produto final, definiu como sendo o processo de inovação do trabalho como qualquer outro necessário, como qualquer outra função corporativa.

Drucker (1995) definiu a inovação como "o propósito para criar esforços, com foco na mudança de uma empresa ou potencial econômico e social", e as melhores inovações normalmente surgem de uma consciente e intencional busca, para oportunidades de inovação.

Conforme Maculan et al., (2002), a gestão da inovação exige da organização uma capacidade de integrar e coordenar recursos humanos, financeiros, técnicos e organizacionais. Essa integração tem a finalidade de gerar novas ideias que irão aperfeiçoar produtos, serviços ou processos. Além de prover a criação de novos conhecimentos, o desenvolvimento de soluções que irão materializar essas ideias e a transferência desses resultados nas práticas da organização.

Neste contexto pode-se afirmar que, algumas pesquisas têm abordado a relação do estudo da inovação em serviços sob a perspectiva da análise de sistemas de inovação (Hauknes, 1998; Sundbo 1997). Conforme Sundbo e Gallouj (1998) inovação é a mudança de um negócio através da adição de um novo elemento ou nova combinação de antigos elementos, devendo ser um fenômeno que possa ser reproduzido. Inovação em serviço também pode ser entendida, não somente como inovação tecnológica, mas como novo conhecimento ou informação.

## **2.4 Inovação em serviços**

Toda empresa possui sua própria cultura, que diferencia a maneira das pessoas pensarem, criarem as coisas e executarem as atividades no ambiente que trabalham. Esses fatores têm forte impacto no momento de inovar processos ou serviços, pois é fundamental que essas pessoas compartilhem valores e pressupostos relacionados à inovação. Valores e pressupostos são alguns dos elementos da cultura organizacional.

Segundo Vargas (2007), os primeiros trabalhos voltados às especificidades do processo de inovação em serviços, resultaram em análises da difusão de inovações tecnológicas, oriundas da indústria no setor de serviços. Na verdade, a inovação surge na indústria automobilística, juntamente com as criações de Ford, sendo apresentado como inovação técnica e organizacional da produção e do processo de trabalho.

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação é essencialmente centrada em três fatores principais: geração de novas ideias, seleção das melhores e implementação. Desse modo, a inovação depende da contribuição dos colaboradores e todas as inovações podem ser radicais, quando romper com o padrão existente, para uma transformação rápida na busca por novos mercados.

Conforme Zogbi (2008), medir as margens de lucro ou o quanto ter que ceder para viabilizar nos negócios e prestações de serviço, entende-se como está cada vez mais difícil atingir nossas expectativas. O autor chama atenção que a rapidez das transformações pode acontecer sempre que há alguém ou alguma empresa fazendo igual, ou melhor, por um preço menor, isto é competição.

Inovação para Jamrog; Vickers; Bear (2007), é um termo usado para descrever como as organizações criam valores através do desenvolvimento de novos conhecimentos ou usando conhecimentos existentes de maneira inédita. Sendo que para Godoy (2009), o conceito de inovação é utilizado para descrever o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, contudo, as organizações podem inovar de outras formas como, por exemplo, em novos modelos organizacionais, técnicas de gestão ou nas estruturas organizacionais.

Tidd; Bessant; Pavitt, (2005) mostra que a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas. Portanto, a importância da inovação tanto no setor de serviço, como no setor de transformação é amplamente reconhecido (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; HAUKNES, 1998; SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

As inovações em serviços, tornou-se de grande importância, devido o setor produtor de serviços assumir papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial, tanto do ponto de vista da geração de renda como também para empregar aquelas pessoas que foram excluídas do mercado de trabalho. Desse modo, percebe-se a contribuição do setor de serviços para a dinâmica econômica dos países. No entanto, a inovação no setor de serviços é uma estratégia que deve ser transformada em competitividade para a organização ter condições de superar os seus concorrentes.

Para Vargas e Zawislak (2006), o debate teórico acerca da inovação em serviços é novo e controverso, pois nota-se que alguns pesquisadores se debruçam sobre a validade de se trabalhar com o conceito de inovação em organizações do setor de serviços. Djellal e Gallouj (2000); Nählinder (2002); Miles (2001) descreve que existe uma vantagem em relação à inovação dos serviços no Brasil. Para Kubota (2009), a Pesquisa de Inovação Tecnológica em 2005, incluiu os seguintes setores de serviços: telecomunicações, informática, pesquisa e desenvolvimento. O autor ainda afirma que o tema da inovação em serviços ganha crescente atenção na literatura internacional, especialmente no contexto dos países da União Européia.

Lyons; Chatman; Joyce (2007), numerosos fatores influenciam nos métodos usado para usado para implementar idéias criativas, incluindo recursos corporativos e liderança gerencial. Este estudo, portanto, define a inovação dos serviços como o desenvolvimento de idéias novas e úteis para a melhoria da eficácia do serviço. Para o autor, as inovações em serviços são fáceis de copiar, pois possuem menos proteção de patentes e investimento de capital mais baixo.

Lyons; Chatman; Joyce (2007), definiu a inovação como consistente, coerente e abrangente na presença de valores e normas que promovam a criatividade de ideias com execução rápida em empresas de serviços. Para muitos pesquisadores, essa definição envolve inúmeros fatores nessa combinação de criatividade e execução. Desse modo, para implementar idéias criativas é necessário destacar, que existem numerosos fatores que influenciam os métodos utilizados incluindo recursos, liderança gerencial e a cultura organizacional da empresa.

Existe uma literatura de desenvolvimento teórico em que a relação entre serviços e inovação (GALLOUJ, 2002a; GALLOUJ; SAVONA, 2010), na primeira etapa, a literatura de inovação em serviço, foi feita por meio da análise de inovação na indústria, com base no Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD) (MENOR et al. 2002). Em uma segunda etapa, argumentou-se, três diferenças fundamentais entre produção e inovação de serviços que invalidou o NPD para aplicação do modelo em serviços .

Neste sentido, a inovação em serviço requer inovação simultânea em produtos e processos, não há separação entre inovação de produto e inovação organizacional dos serviços, (LOVE; ROPERB; BRYSON, 2011). Os autores afirmam que, não há nenhuma distinção entre a criação de uma oferta de serviço e a atividade de produção ou comercialização de um novo desenvolvimento de serviço (NSD).

Portanto, os modelos foram formulados no entendimento que a inovação bem sucedida de serviços deve ser necessariamente proveniente de um processo formal, como as etapas apresetadas anteriormente. Para Love, et al., (2011), a literatura baseada em inovação de serviços está em grande parte impulsionado pela inovação tecnológica, em vez de várias formas de inovação. Esses autores, ainda afirmam que, há estudos que incidem sobre a inovação de processo, mas leva em consideração que este é um processo complexo com base em fatores tecnológicos e não tecnológicos.

Segundo Gallouj e Savona (2010, p. 43), revisão da literatura sobre a teoria da inovação em serviços é identificar que o cliente desempenha um papel importante na inovação de serviços. Dessa forma considerando que é tempo de inovação e que o mercado sofre oscilações diariamente, mudanças repentinas, assim será necessário em um curto espaço de tempo, alterar toda a organização para a sua sobrevivência e desenvolvimento dos negócios. Assim sendo, gerenciar um sistema de serviços é garantir a satisfação das pessoas, identificando e atendendo as suas necessidades e expectativas e fazendo isso de forma cada vez melhor e com menos custos.

Neste contexto, os tipos de Inovações aparecem assumindo várias formas para Tidd; Bessant; Pavitt, (2008), algumas formas estão centradas nas 4 categorias abrangentes os 4 Ps da inovação, para os autores tem-se:

- a) Inovação de Produto: mudanças nos produtos/serviços que uma empresa oferece;
- b) Inovação de Processo: mudanças na forma em que os produtos/serviços são produzidos e entregues;
- c) Inovação de Posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- d) Inovação de Paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Cada um dos “Ps” da inovação pode ocorrer ao longo de um eixo, desde a, mudança incremental até a mudança radical, observe a Figura 14.

A área indicada pelo circuito é o espaço potencial para a inovação, dentro do qual cada organização pode operar, se esta explora todo esse espaço trata-se de inovação estratégica.

As inovações estratégicas, são centradas na otimização do processo (TIDD; BESSANT; PAVITT 2008). Também agregam valor extra ao produto ou serviço, quando oferecem uma mudança significativa para o cliente ou usuário da inovação. Inovações radicais normalmente requerem uma mudança de comportamento do cliente ou da relação deste com a inovação.

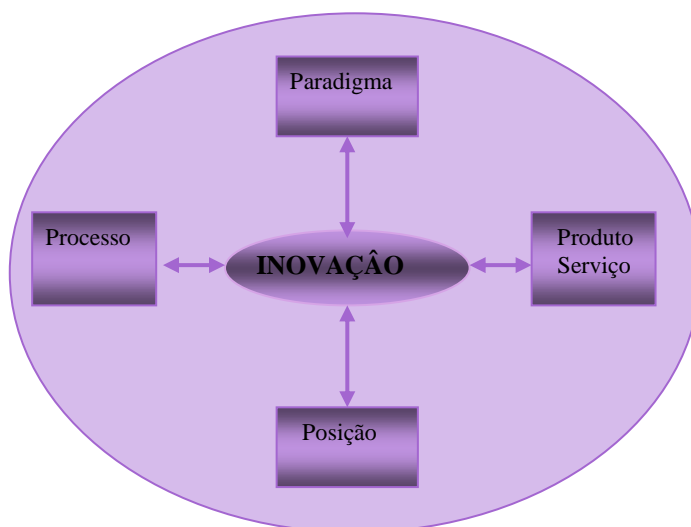


Figura 14 – O espaço de inovação

Fonte: Adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

A pesquisa de Chen (2011) contribui para a literatura de inovações em serviços, demonstrando que as forças ambientais superam as forças individuais na formação de comportamentos de inovação. Conseqüentemente, este estudo selecciona o Indústria hoteleira de Taiwan, como foco adequado para a inovação de serviços. O autor mostra que numerosos fatores influenciam os métodos usado para implementar idéias criativas, incluindo recursos corporativos e liderança gerencial.

O estudo de Chen (2011), define a inovação dos serviços como sendo o desenvolvimento de ideias novas e úteis para a melhoria da eficácia do serviço. Assim pode-se afirmar que as vantagens com a adoção de inovações para a empresa de serviços não se restringe apenas a economia de custos, mas também, pela possibilita o conhecimento profundo sobre o resultado de suas ações e andamento dos negócios, podendo planejar com mais acerto as decisões para o futuro.

Portanto, a temática da inovação vem acompanhando a evolução histórica desde os anos da Grécia antiga. No início a inovação ganhou dimensão mundial, e para o crescimento da organização de serviço a necessidade de inovar para permanecer competindo no mercado. Assim o próximo item tem a finalidade de mostrar que as estratégias são importantes para as organizações terem respostas de forma eficaz, às rápidas transformações dos ambientes organizacionais.

## 2.5 Organizações de serviços

Sob a ótica da produção em 2011, segundo dados do IBGE, sobressaiu-se o crescimento dos serviços 4,0%. Todas as atividades de serviços registraram variações positivas, com destaque para intermediação financeira e de seguros 6,4%, comércio atacadista e varejista 5,5% e serviços de informação 5,1%. Também o transporte, armazenagem e correio teve expansão de 4,7%, os outros serviços (que englobam serviços prestados às empresas e às famílias, saúde e educação mercantis, serviços de alojamento e alimentação, associativos, serviços domésticos e serviços de manutenção e reparação) cresceram 3,5%. Por fim, administração, saúde e educação públicas tiveram expansão de 2,8% e serviços imobiliários e aluguel cresceu 1,9% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2012).

Atualmente, a demanda por serviço tornou-se importante no mercado que, obrigou às empresas e proprietários aperfeiçoarem e adicionarem serviços em seus produtos e atividades, a causa disso é a crescente concorrência que vem em um ritmo cada vez mais acelerado, buscam manter-se no mercado, as organizações sofrem pressões para tornar seus serviços mais atraentes e diferenciados. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), os setores de serviços são líderes em todas as nações industrializadas, criam novos empregos que dominam as economias nacionais e têm o potencial de melhorar a qualidade de vida de todos.

Neste contexto, é necessário um conceito de serviço, que para Johnston e Clark (2011, p. 55), “é o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores”. A base do conceito dos autores e a perspectiva organizacional. Outro conceito é na perspectiva do cliente que “é o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização” (ver Figura 13).

Na concepção de Gröroos (2004), serviços é um processo consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, nem sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços. Já Kotler (2000, p. 412), define serviço de uma forma mais concisa afirmando que; “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010 p. 26), “um serviço é uma experiência precível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”. Analisando os conceitos apresentado pode-se afirmar que o setor de serviços como um todo,



percebe-se que o objeto de comercialização é uma combinação de parte tangível e outra intangível que variam em proporcionalidade.

Para Johnston e Clark (2011), as organizações devem definir o seu conceito de serviço de maneira a tornar claro o que pretendem fornecer, e para ajudar os seus colaboradores a perceber o que têm de entregar. Os autores ainda mostram a proposta de negócio definindo o modo como a organização gostaria de ter os seus serviços percebidos por todas as partes interessadas. A Figura 15 mostra o conceito de serviço.



Figura 15 - Conceito de Serviço

Fonte: Adaptado de Johnston e Clark (2011, p. 55)

É de vital importância salientar, que as interações que ocorrem entre cliente e prestador de serviço, identificam o serviço prestado, sendo essas interações fundamentais para a percepção do cliente em relação ao valor do serviço prestado.

Para Berry (2001), quanto maior o envolvimento dos colaboradores na criação de valor para os clientes, maior será o desafio, especialmente quando a organização cresce e se torna mais complexa. A criação de uma operação de serviços bem-sucedida é uma tarefa difícil, mas não impossível. Os serviços são nada menos que desempenho, e o desafio de sustentar a eficácia, o compromisso, as habilidades e o conhecimento de quem os desempenha.

Na prestação de serviços encontram-se oportunidades, para a obtenção de vantagens competitiva. Para Rasila e Gersberg (2007), as operações de serviços são divididas em duas partes: uma que tem contato com o cliente e outra que não tem, esta vantagem pode estar relacionada à qualidade do serviço prestado e ao seu processo de fornecimento. Para Godoy (2009), no setor de serviços ter competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de novas organizações e vencer a rivalidade imposta por concorrentes. Entretanto, é necessário ganhar e manter fatias de mercado, reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores.

Na prestação de serviços, Albrecht (2000) ressalta o importante papel da qualidade nos serviços internos. Gianesi e Corrêa (2006) afirma que o serviço interno são as atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais. Por exemplo, gerências departamentos, ou seções, em empresas de manufatura ou serviços, caracterizando relação de clientela, fornecedor interno.

No contexto dos serviços, destaca-se uma tríade de relações, necessárias para conquistar o comprometimento do funcionário de uma empresa com o atendimento externo: o triângulo de serviço, como mostra a Figura 16.



Figura 16 – O Triângulo dos serviços

Fonte: Adaptado Albrecht (2000, p. 32)

Albrecht idealizou o triângulo dos serviços como uma maneira de descrever as operações de estabelecimentos de prestação de serviços bem sucedidos depois de examinar

muitas pesquisas e conhecimentos comuns, a respeito de como as melhores empresas de serviços atua. Em termos de serviços descobri que há três características regulares e importantes que parecem causar toda a diferença entre as empresas. Esses três fatores-chaves formam os vértices do triângulo do serviço. Eles são (ALBRECHT, 2000):

- a) Uma visão, ou estratégia do serviço;
- b) Pessoal de linha de frente orientado para o cliente;
- c) Sistemas voltados para o cliente.

A seguir a definição de cada um dos fatores-chaves.

**A) Uma estratégia bem concebida para o serviço:** as organizações que se destacam têm descoberto, inventado ou desenvolvido uma ideia unificadora para o que fazem. Esta estratégia de serviço orienta a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente. Este conceito norteador acaba aparecendo em tudo que as pessoas fazem, transforma-se num brado de união e no núcleo da mensagem a ser transmitida ao cliente;

**B) Pessoal de linha de frente orientado ao cliente.** Os administradores dessas organizações têm de alguma maneira, conseguido estimular e ajudar o pessoal que entrega o serviço a manter sua atenção concentrada nas necessidades do cliente. O pessoal eficaz de linha de frente é capaz de manter uma concentração, sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante. Isto leva a um nível de reação, atenção e disposição, que faz com que o cliente perceba que o serviço é de qualidade superior, e faz propaganda a outras pessoas sobre o serviço e ao bom atendimento, bem como volta à empresa;

**C) Sistemas voltados para o cliente.** O sistema de entrega que apoia o pessoal de prestação de serviço é realmente projetado para atender à conveniência do cliente, e não à conveniência da organização. As instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos de comunicação dizem ao cliente: “Este aparato está aqui para atender suas necessidades”.

Para Albrecht (2000) o triângulo do serviço é uma maneira de representar graficamente a interação desses três elementos críticos, que devem atuar conjuntamente para que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço. O autor mostra que, os três fatores – uma estratégia clara de serviço, pessoal de linha de frente orientado para o cliente, e sistemas voltados para o cliente – são todos de conceito relativamente simples e fácil

compreensão. No entanto, transformá-los em realidade quase sempre é uma tarefa difícil principalmente em organizações de grande porte.

Conforme Giansi e Corrêa (2006, p. 42-43), as principais dimensões dos serviços que afetam a gestão de suas operações São:

- a) A ênfase dada a pessoas ou a equipamento no processo – processos baseados em pessoas são em geral mais flexíveis do que processos baseados em equipamentos, que são mais adequados a padronização;
- b) O grau de contato com o cliente – as operações de alto contato, devido a presença do cliente, tem um ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil. A parcela do sistema de operações que realiza operações de alto contato com o cliente é normalmente chamada de *front office* ou linha de frente, enquanto *back room* ou retaguarda realiza operações de baixo contato;
- c) O grau de participação do cliente no processo – avalia a participação do cliente como recurso do processo produtivo, executando tarefas que seriam, a princípio, de responsabilidade da empresa de serviços. Através dessa presença podem-se conseguir ganhos de produtividade, desde que, as necessidades dos clientes sejam conhecidas;
- d) O grau de personalização do serviço – personalizar o serviço significa montar o “pacote” de serviços, visando atingir necessidades e expectativas de um cliente específico. O grau de personalização pode variar desde o gradual aumento de opções padronizadas até a resposta perfeita a necessidades específicas de determinado cliente;
- e) O grau de julgamento pessoal dos funcionários – refere-se a autonomia do pessoal de contato com os clientes, para atender suas necessidades e expectativas específicas. Processos com alto grau de julgamento pessoal oferecem mais personalização aos clientes;
- f) O grau de tangibilidade do serviço - refere-se a relevância do bem facilitador do pacote produto/serviço. Esta dimensão ajuda a definir se o processo se aproxima mais do serviço puro ou da manufatura, colocando a ênfase mais no processo ou no produto, respectivamente;

O que se pretende ao estabelecer dimensões para a qualidade em serviços é definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno que é essencialmente intangível. Em função

do tipo de serviço é que se definem as dimensões levando em consideração as características individuais de cada setor. O impacto de cada determinante de qualidade depende do cliente em considerar graus diferentes de importância para os mesmos.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) pesquisas mostram que há evidências concretas de que os funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos. No entanto pode-se dizer que clientes satisfeitos podem reforçar o senso de satisfação dos funcionários na execução de suas tarefas. Os autores descrevem a pesquisa realizada com clientes e funcionários de 28 agências bancárias diferentes, que, tanto uma atmosfera de serviços quanto uma atmosfera de bem estar de funcionários estão altamente relacionadas com as percepções gerais de qualidade de serviços por parte dos clientes.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) os clientes utilizam cinco dimensões como critérios de avaliação:

- a) Confiabilidade – o serviço é fornecido confiavelmente pela organização conforme prometido;
- b) Tangíveis – envolve percepção de como são as instalações físicas, pessoal, equipamento e material de comunicação do fornecedor;
- c) Sensibilidade – os colaboradores da organização são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento;
- d) Segurança – os colaboradores do serviço são confiáveis, bem informados, competentes e educados;
- e) Empatia – a organização de serviço fornece atenção cuidadosa, personalizada.

Na prestação de serviços existem pesquisas centradas em hotéis internacionais mostrando levantamento de dados através de questionários e explorando as relações entre cultura de inovação de serviço, personalidade pró-ativa, comportamento e inovação. Os resultados do estudo sugerem uma associação positiva feita entre a cultura da inovação nos serviços e personalidade pró-ativa.

Gianesi e Corrêa (2006), explica que os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra, sendo que, a avaliação ocorre durante o processo de prestação do serviço ou, em alguns casos, somente após ser conhecido seu resultado. Para Kotler (2000), o cliente depois de receber o serviço confronta o serviço percebido com o serviço esperado. Portanto, o autor mostra que, se o serviço percebido não atender as expectativas do cliente

provavelmente, não retornará novamente, a adquirir um novo serviço, este buscará um novo fornecedor.

Para medições de avaliações da qualidade em serviços, algum dos trabalhos de maior projeção e discussão foram pesquisas realizadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 e 1988), que propuseram um instrumento de medição denominado SERVQUAL. Segundo Stefano et al. (2008), medir a qualidade através da percepção dos clientes com os serviços que eles recebem, gera informações importantes e são traduzidas em benefícios para as organizações. Assim, a diferença entre a expectativa que os clientes têm do serviço e a percepção do serviço recebido de fato é à base do método SERVQUAL.

A satisfação do cliente é o indicador e avaliador da qualidade do serviço prestado. Para Albrecht (2000), a qualidade dos serviços está nos detalhes, em pontos individualizados de contato entre fornecedor de serviço e o cliente. Neste contexto, a competição do mercado, em que o setor de serviço vem ocupando uma posição de destaque na economia não só nacional, mas mundial, as empresas se voltaram totalmente ao cliente.

Pesquisas realizadas por Voss et al. (2002), apontam que uma das variáveis que mais influenciam a satisfação do cliente é a expectativa. Outros pesquisadores como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 e 1988), afirmam que quanto maior for o nível cultural do cliente, maior serão as suas expectativas. Desta forma, quanto maior a expectativa do cliente, mais difícil será satisfazê-lo. Neste sentido, melhorar a qualidade dos serviços prestados é um meio para aumentar a satisfação do cliente, agregar valor, reduzir custos e aumentar o lucro.

No entanto, as organizações de serviços, sempre estão a procura de soluções para sobreviver e se sobressair no mercado competitivo. Atualmente as organizações analisam o mercado de forma mais ampla, considerando que a globalização interfere no dia a dia influenciando nas decisões tomadas pelos clientes. Zeithaml e Bitmer, 2003; Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988; McDougall e Levesque 2000, popõem que, a qualidade do serviço, o valor do cliente e a satisfação são alguns dos mais importantes fatores de concorrência nos negócios para os fabricantes e prestadores de serviços.

As abordagens dos modelos de medição de desempenho analisadas nas seções anteriores, apontam a possibilidade de um enfoque integrador entre os modelos de medições e sistemas de inovação. Pretende-se considerar não apenas o processo de inovação no setor de serviços, mas também a medição de desempenho desse setor. Portanto, uma das ferramentas de apoio mais eficaz é o indicador de desempenho, devido a sua abrangência e versatilidade. Para Wachholz (1997), os indicadores por definição devem refletir na estratégia da organização na busca da eficácia competitiva e deve estar em sincronia com o ambiente

externo. O autor enfatiza que os indicadores de desempenho devem estar focados nas atividades dos processos permitindo uma análise mais localizada sobre os aspectos operacionais da organização.

Neste contexto, é possível afirmar que, num ambiente altamente competitivo, onde a flexibilidade, a rapidez de resposta e a inovação são o alicerce de sustentação da vantagem competitiva, torna-se imprescindível para as organizações que pretendem permanecer no mercado, que se utilize de ferramentas de apoio a tomada de decisão e acompanhamento de melhorias nos processos do desenvolvimento dos serviços. A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem por finalidade descrever os procedimentos metodológicos desta pesquisa realizada a partir do estudo da fundamentação teórica, descrito no capítulo anterior, que proporcionou embasamento para o propósito que consiste em analisar a inovação por meio de medição de desempenho para a criação de valor nas pequenas empresas de serviços. Na definição da metodologia, deve-se ter claro que método é o caminho para se chegar a determinado fim. Segundo Marconi e Lakatos (2007), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo e conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Desta forma, será estudada a inovação implementada por meio de indicadores de desempenho a fim de evidenciar a contribuição da inovação como estratégia para a competitividade das pequenas empresas de serviços do município de Santa Maria, RS. Para alcance dos fins pretendidos, será realizado um levantamento de dados através de questionário nas organizações prestadora de serviços.

A estrutura da investigação é definida pelo delineamento da pesquisa, é neste momento que é desenvolvida a forma para obtenção das respostas para as questões da pesquisa. Em função aos objetivos, o tema envolve pesquisa exploratória, uma vez que aborda levantamento bibliográfico e entrevistas com os gerentes das 96 empresas pesquisadas. Além disso, envolve pesquisa descritiva e explicativa, que objetivam o estabelecimento de relações entre os indicadores identificando os fatores que determinam a ocorrência do uso desses indicadores fazendo uso de técnicas padronizadas como os questionários (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Portanto, esta pesquisa tem como base o estudo em profundidade empreendido em organizações do setor de serviços localizadas no município de Santa Maria, RS. Procurou-se estudar as organizações selecionadas em função da utilização dos indicadores, sendo estes medidos de maneira informal, mas usado como avaliação no ambiente empresarial.



### 3.2 Abordagens

A pesquisa apresenta duas abordagens qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa descreve e interpreta os cenários observados pelo pesquisador, traduzindo e expressando através de descrições os componentes de um sistema organizacional. E a quantitativa, os dados obtidos na pesquisa serão analisados com a utilização de gráficos e tabelas estatísticas, procurando quantificar os dados levantados. É o contrário da qualitativa que leva a análise para a forma subjetiva, não passando pelo tratamento estatístico.

De acordo com o contexto da pesquisa e segundo informações obtidas, em literatura específica podem ser utilizada as duas abordagens, mostrando aspectos subjetivos de maneira espontânea. É utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação.

Para Cauchick Miguel (2012), a abordagem qualitativa não tem aversão à quantificação de variáveis, por vezes, os pesquisadores qualitativos quantificam variáveis. Para o autor referenciado, na pesquisa de engenharia de produção, significa o pesquisador visitar a organização pesquisada fazendo observações e, sempre que possível, coletando evidências. Fornecendo, ainda, maior flexibilidade para adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional.

Cauchick Miguel (2012), o ato de mensurar variáveis de pesquisa é a característica mais marcante da abordagem quantitativa. Portanto, a abordagem quantitativa é apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras numéricas, ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos (BRYMAN, 1989; YIN, 2005; GIL, 1996).

Segundo Cauchick Miguel (2012), a combinação das abordagens permite que a vantagem de uma amenize a desvantagem da outra. A abordagem quantitativa é fraca em entender o contexto do fenômeno, enquanto a qualitativa não é. Para o autor, a combinação das duas abordagens favorece a análise do pesquisador, por isso se faz uso das duas abordagens nesta dissertação.

Para Gil (2009), em relação aos objetivos as pesquisas classificam-se em: exploratória, descritiva e explicativa. Portanto, esta pesquisa pode ser considerada descritiva, pois descreve as características de determinada população, fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis.

Com base em seus objetivos foram utilizadas a observação do ambiente da organização e aplicação do questionário. Para a avaliação organizacional foi realizada de forma descritiva com aspecto exploratório, pois foram entrevistados os gerentes dessas empresas constando a sua experiência prática com o assunto pesquisa.

### **3.3 Método de pesquisa**

Esta pesquisa tem como finalidade obter informações e conhecimentos sobre os problemas para o qual procura uma resposta, por meio de coleta e análise de dados, portanto, o estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, pois esta tem o objetivo de obter informações e conhecimentos sobre o problema para o qual se procura uma resposta. Segundo Yin (2005), o estudo da gestão de uma organização enquadra-se nessa descrição, pois apesar de se conhecer as diversas variáveis em análise, os vínculos causais entre elas são complexos demais para uma análise quantitativa.

Na presente pesquisa foi utilizada a técnica de questionário para a coleta dos dados. Triviños (2006) ressalta que, independente da técnica de coleta de dados utilizada, para que os resultados tenham validade científica, eles devem atender às seguintes condições: coerência, consistência, originalidade e objetivação. Neste contexto, procura-se analisar e interpretar os dados com o intuito de responder os objetivos propostos pela pesquisa.

#### **3.3.1 Delimitação do Tema**

O estudo está centrado nas organizações de serviços localizadas na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. As organizações foram escolhidas em função de a cidade ser denominada “Cidade Universitária” onde se localiza uma grande concentração de estudantes universitários. Além da Universidade Federal de Santa Maria, Faculdades Particulares e um Centro Universitário, fazem parte deste cenário. A pesquisa foi realizada em organizações de prestação de serviços em contato direto com os clientes e, que sejam locais frequentados pelos estudantes e familiares. Assim como locais onde sejam realizados, seminários, encontros, congressos e festas de formaturas, no caso os hotéis.

### 3.3.2 Amostra a ser estudada

Conforme dados fornecidos pela prefeitura de Santa Maria existe aproximadamente, 299 organizações de serviços. As organizações são denominadas pela prefeitura como: hotéis e pousadas; bares com música e bares sem música; restaurantes com música e sem música; pizzarias ou cantinas e lancherias. Essas foram distribuídas por setor como mostra o Quadro 11.

Organização	Quantidade	Percentual	Pesquisadas	Sem indicadores	Não participaram
Hotéis e pousadas	17	5,69%	9	8	0
Bares com música	12	4,02%	5	4	3
Bares sem música	48	16,06%	20	25	3
Restaurantes com música	40	13,38%	19	17	4
Restaurantes sem música	116	38,80%	25	78	13
Pizzarias ou cantinas	14	4,70%	8	06	0,0
Lancherias	52	17,40%	10	37	5
<b>TOTAL</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>	<b>175</b>	<b>28</b>

Quadro 11 – Organizações de serviços de Santa Maria

Fonte: pesquisa 2013

No total de bares com música, três já haviam encerrado suas atividades, com relação aos bares sem música, três não quiseram participar. Quanto aos restaurantes com música quatro não participaram e restaurantes sem música, treze não foram localizados, devido ao encerramento de suas atividades e, ou mudança de endereço, além disso, cinco lancherias então incluídas no mesmo caso. Das 299 organizações, 96 participaram, pois possuem indicadores e analisam os mesmos para obterem vantagens em relação aos concorrentes.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a análise dos dados coletados na pesquisa. Partiu-se da descrição das organizações de serviços onde ocorreu o levantamento de dados, sobre os indicadores utilizados. Os objetivos definidos no início desta dissertação foram retomados durante a análise para que pudessem ser confrontados com os resultados encontrados.

### **4.1 Descrição das organizações que participaram da pesquisa**

As organizações de prestação de serviços, que participaram da pesquisa todas localizadas na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. A escolha recaiu em hotéis e pousadas, casas noturnas como bares e boates, restaurantes e pizzarias, devido à cidade agregar várias Faculdades e a Universidade Federal de Santa Maria, hoje reconhecida como a cidade universitária do interior do Rio Grande do Sul. Somente a Universidade Federal agrega 26.819 alunos presencial entre graduação, técnicos e pós-graduação 4.579 funcionários e 1.800 professores, totalizando aproximadamente 33.198 pessoas na Universidade Federal de Santa Maria.

As faculdades presentes na cidade são: Faculdade Metodista de Santa Maria – FAMES; Faculdade de Direito de Santa Maria - FADISMA; Faculdade Integrada de Santa Maria – FISMA; Faculdade Palotina de Santa Maria - FAPAS; Universidade Luterana do Brasil- ULBRA, além de vários cursos de especialização.

O Centro Universitário Franciscano disponibiliza a população 33 cursos de graduação na modalidade ensino presencial, além do curso Técnico em Enfermagem. Poderia ser descrito, também os colégios de segundo grau, particulares e estaduais, além de vários cursos oferecidos como cursos pré-vestibulares e cursos preparatórios.

Assim que, se pode justificar a aplicação desta pesquisa na cidade de Santa Maria, por apresentar um grande contingente de estudantes. Sendo que, a maioria destes frequentam as casas noturnas como: bares e boates, além de restaurantes, lanchonetes e pizzarias. Os hotéis fazem parte das organizações escolhidas devido a falta de acomodações durante o vestibular da UFSM, além de alguns desses hotéis possuírem salões de festas, os quais são alocados aos estudantes principalmente na época de formaturas. O levantamento de dados foi realizado nas organizações que são frequentadas por estudantes, principalmente universitário, as

organizações que não possuem indicadores e não aplicam nenhum tipo de análise não participaram da pesquisa.

O levantamento de dados abrange em geral, as organizações citadas, verificando quais os indicadores mais utilizados. Os empreendedores dessas organizações valorizam e monitoram os indicadores sobre a satisfação dos clientes e dos colaboradores.

Como forma de análise de resultados, realizou-se distribuição de frequência de algumas questões do questionário, sendo que este estudo abrangeu 96 organizações, praticamente a totalidade das empresas da cidade que monitoram alguns indicadores em suas organizações.

#### 4.2 Análise dos dados levantados

Com relação ao número de colaboradores permanentes nas organizações, com até 19 colaboradores representa 57,30% da população estudada, com 37,50% no intervalo 20 a 99 colaboradores, conforme dados do Quadro 12. Este resultado mostra o que realmente ocorre nas organizações de serviços, muitas vezes o negócio é gerenciado pelo proprietário e sua família. Porém, nota-se que houve um avanço significativo na gestão profissional, nas entrevistas a maioria dos questionários eram respondido pelo gerente.

Intervalo	Frequência	Porcentagem
Até 19	55	57,30
De 20 a 99	35	36,46
De 100 a 499	6	6,24
Acima de 500	0,0	0,0

Quadro 12 – Número de colaboradores nas organizações

Fonte: pesquisa 2013

Portanto, o questionamento sobre o número de pessoas terceirizadas que trabalham na organização, apenas 40,63% se utilizam de pessoas terceirizadas para executarem suas tarefas. O faturamento/receita atual mensal aproximado a R\$ 60 mil representa 69,80% dos entrevistados, sendo que, apenas 21,88% de 61 mil até 120 mil, encerrando com o intervalo de 121 mil até 180 mil com apenas 8,32%; representando oito organizações, Quadro 13.

<b>Intervalo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Até R\$ 60 mil</b>	67	69,80
<b>De 61 mil até 120 mil</b>	21	21,88
<b>De 121 mil até 240 mil</b>	8	8,32
<b>Acima de 241 mil</b>	0,0	0,0

Quadro 13 – Faturamento/receita atual aproximada (mensal)

Fonte: pesquisa 2013

A frequência do faturamento está mais concentrada até R\$60.000, caracterizando-se como pequenas organizações a maioria são familiares. Assim, as organizações quanto a classificação do porte foi seguido o critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, ( SEBRAE).

Buscaram-se também, no estudo as organizações que adotam planejamento estratégico apenas 19,80% das organizações possuem planejamento estratégico formalizado, e 80,20% não é formalizado. O resultado mostra que, as organizações se preocupam na busca de estratégias como forma de se manterem competindo no mercado, mesmo informal, os gerentes definem suas metas baseadas em planejamento. Mas, quando os gerentes são questionados sobre a formalização e divulgação da missão e visão da organização 52% responderam que, não são formalizados, mas possuem missão e visão, e divulgam aos empregados, clientes, fornecedores e comunidade, e 48%, não utilizam.

O resultado mostra o equilíbrio apresentado em torno da questão, indicando a preocupação dos gerentes em divulgar a missão e visão da sua organização. A questão, os objetivos são em longo prazo 64,55% responderam que sim e 35,45% responderam que não, (curto prazo).

Outra questão abordada na pesquisa foi quanto à atuação da organização em relação ao mercado geográfico, em que a totalidade (100%) visa o mercado local e complementando com 62,50% do mercado regional, 36,40% do mercado nacional e apenas 5,20%, que representa 5 das organizações, visam o mercado internacional, veja no Quadro 14.

<b>Atuação</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
<b>Local</b>	96	100%
<b>Regional</b>	61	62,50%
<b>Nacional</b>	35	36,40%
<b>Internacional</b>	5	5,20%

Quadro 14 – Atuação da organização em relação ao mercado geográfico

Fonte: pesquisa 2013

Acompanhando o objetivo geral de avaliar o processo de medição de desempenho da inovação para a criação de valor nas organizações de serviços verificou-se que, os indicadores com maior poder de explicação 93,77% das organizações entrevistadas foram os indicadores sobre a satisfação/retenção do cliente e atendimento ao cliente, seguidos de 88,55% em reclamação de clientes e desempenho/desenvolvimento de funcionários.

O equilíbrio da dimensão clientes ficou entre os itens que reflete a busca pela gestão profissional do negócio, tendo em vista que as organizações deste segmento estão em processo de maturação gerencial. Outro indicador avaliado por 85,43% das organizações pesquisadas são Melhorias implantadas, através das Reclamações dos clientes em relação aos serviços prestados são implementadas inovações buscando satisfazer o cliente, principalmente em relação a equipamentos modernos utilizados nos setores de serviços pesquisados, conforme frequência e percentagens de cada indicador.

A produtividade do setor também é acompanhada, sendo que 67,70% das organizações analisam a produtividade. Quanto a responsabilidade social 77,10% das organizações observam os requisitos ambientais exigidos para minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade. As organizações em nossos dias têm cada vez mais uma consciência social, o que é traduzido pela responsabilidade social demonstrada pelos respondentes, Quadro 15.

Para Bessant e Tidd (2009) a inovação é a ferramenta dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. No caso do setor de serviços a inovação não consiste apenas em equipamentos e máquinas modernas, mas na geração de novas ideias, na exploração da criatividade dos colaboradores e também quando compartilham o conhecimento.

Áreas	Sim	Não
Satisfação/Retenção do cliente	90 (93,77%)	6 (6,23%)
Participação no mercado	61(63,60%)	35 (36,40%)
Atendimento ao cliente	90 (93,77%)	6 (6,23)
Desempenho/Desenvolvimento de funcionários	85(88,55%)	11(11,45%)
Desempenho/Desenvolvimento de fornecedores	35 (36,40%)	61(63,60%)
Responsabilidade social	74 (77,10%)	22 (22,90%)
Reclamação de clientes	85 (88,55%)	11(11,45%)
Retrabalho	46 (47,93%)	50 (52%)
Produtividade	65 (67,70%)	31(32,20%)
Devolução para fornecedores	34 (35,50%)	62 (64,50%)
Clientes inadimplentes	41 (42,70%)	55 (57,30%)
Melhorias implantadas	82 (85,43%)	14 (14,57%)

Quadro 15 – Indicadores das organizações de serviços

Fonte: pesquisa 2013

Evidencia-se na pesquisa que todos os indicadores questionados são avaliados por algumas organizações, sendo que, a participação no mercado, o desempenho/ desenvolvimento de fornecedores, retrabalho, devolução para fornecedores e clientes inadimplentes, todos com índice menor do que 50%. Através da observação em algumas organizações e questionamentos ao gerente notou-se que, os indicadores com menos de 50% de respostas afirmativas são aquelas com receita mensal acima de R\$ 60 mil, tendo influência com o porte da organização. Este resultado mostra a preocupação dessas organizações em avaliar as diversas perspectivas e não apenas a dimensão clientes, veja Quadro 16.

Análise	Frequência	(%)
Tabela	35	36,40%
Gráfico	5	5,20%
Formulário	50	52%
Outros	0,0	0,0

Quadro 16 – Análise dos indicadores em relação ao mercado geográfico

Fonte: pesquisa de 2013

Questionados sobre a análise dos indicadores 52% utiliza formulário e 36,40% tabela, e 5,20% utiliza o gráfico, quanto aos referenciais usados para os indicadores 71,89% utiliza a



experiência no negócio, 22,92% dos entrevistados, palpite e apenas 5,19% usam dados históricos, observe o quadro 17.

Referenciais	Frequência	(%)
Dados Históricos	5	5,19%
Experiência	69	71,89%
Palpite	22	22,92%
1ª coleta de dados	0,0	0,0
Dados internacionais	0,0	0,0
Dados de outra empresa da região	0,0	0,0

Quadro 17 – Referenciais usados para os indicadores

Fonte: pesquisa 2013

Na questão 12, as dificuldades para as organizações implantarem um Sistema de Medição de Desempenho, baseado em indicadores foram obtidas as seguintes respostas, observe o quadro 18, que as dificuldades tanto o custo da implantação que atinge 47,93% do total das organizações, assim como falta de capital financeiro 30,25%. Portanto nos resultados evidencia-se que, o nível de dificuldade mostra que, as organizações apresentam nível menor do que 48%, sendo o resultado favorável a implementação de um SMD, considerando as respostas em importância decisiva e muita, Quadro 18.

Dificuldade -Nível de Importância	Decisiva	Muita	Pouca	Nenhuma
Comprometimento da alta administração	9 (9,36%)	8 (8,33%)	22(23,0%)	57(59,35%)
Comprometimento da gerência	8 (8,33)	9 (9,36%)	20(20,90%)	59(61,46%)
Resistência dos funcionários	10 (10,5%)	15(15,63%)	24(25%)	47(48,96%)
Alta rotatividade de mão de obra	12 (12,50%)	10(10,5%)	25(26,05%)	49(50,95%)
Falta de capacitação pessoal	15 (15,61%)	17(17,69%)	29(30,25%)	35(36,45%)
Falta de tecnologia adequada	10 (10,5%)	17(17,69%)	32(33,35%)	37(38,46%)
Mercado instável	16 (16,70%)	20(21,96%)	36(36,45%)	24(25%)
Falta de capital financeiro	22 (22,92%)	29(30,25%)	22(22,92%)	23(23,96%)
Custo da implantação	46 (47,93%)	20(20,90%)	20(20,90%)	10(10,5%)

Quadro 18 - Nível de importância em relação a dificuldade

Fonte: pesquisa 2013

Ainda é necessário conferir o nível de pouca importância, principalmente quando se trata do Comprometimento da gerência, seguido de Comprometimento da alta administração 61,46% e 59,35% respectivamente, também Alta rotatividade da mão de obra com 50,95% de preferência dos gerentes, sem nenhuma importância, veja o Quadro 18.

Avaliando as dificuldades, anteriormente apresentadas evidencia-se que, as organizações tem condições de implementar um SMD, considerando as dificuldades questionadas junto a gerência das organizações.

Quando questionados em relação a questão “baseado nestas dificuldades é viável a implantação de um SMD em sua organização?” 28,13% dos gerentes concordaram com a implantação e 71,27% afirmaram que não é viável, ainda 28,13% pretende implementar o SMD visando o acompanhamento de suas metas. Questionado sobre a identificação das necessidades dos clientes, 75,00% procura identificar e implementar essas necessidades para satisfazê-los, utilizando como *marketing* para a empresa.

Quanto ao plano de *marketing*, 25,00% responderam que possuem um plano, e 75,00% não possuem. Das 96 organizações 79 representando 82,30% possuem medidas para conter os desperdícios. Quanto aos fornecedores 92% das organizações pesquisadas não verificam o desempenho dos fornecedores, Quadro 19.

Questões	Sim	Não
<b>Baseado nestas dificuldades é viável a implantação de um Sistema de Medição na sua empresa?</b>	27(28,13%)	69(71,87%)
<b>Pretende implantar um sistema de medição baseado em indicadores de desempenho visando o acompanhamento de suas metas?</b>	27(28,13%)	69(71,87%)
<b>São identificadas as necessidades dos clientes?</b>	72(75,00%)	24(25,00%)
<b>Existe um plano de marketing para retenção de clientes?</b>	24(25,00%)	72(75,00%)
<b>Existem medidas para conter desperdícios?</b>	67(69,75%)	29(30,25%)
<b>É realizado verificação do desempenho dos fornecedores?</b>	24(25%)	72(75%)

Quadro 19 – Questões 13 a 18 com respostas sim e não

Fonte: pesquisa 2013

Os indicadores mais empregados na medição estão relacionados com os clientes, correspondendo aos aspectos do setor de serviços com base na satisfação do cliente em relação aos serviços prestados.

A questão “na dimensão (colaboradores) quais os indicadores que você utiliza?” As respostas foram em ordem de importância (Quadro 20). Manter na organização, colaboradores dedicados e com perfil para atendimento é crucial em uma sociedade de serviços. A característica necessária para cada pessoa é variável, dependendo do tipo de negócio e atividade a ser executada, principalmente quando a atividade do colaborador está diretamente ligada ao atendimento do cliente.

Dos indicadores pesquisados, o que mostrou maior nível de importância, na visão dos gerentes, foi o indicador satisfação dos colaboradores, com 79 das respostas em 1º lugar, e em segundo, incentivo e bônus com 32 respostas, isso condiz com a literatura, mostrando que no setor de serviços é necessário satisfazer o cliente interno, para que o externo seja bem atendido. O indicador em terceiro lugar em nível de importância é a avaliação de desempenho dos colaboradores com 58 respostas na preferência dos gerentes.

Analisando o Quadro 20, evidencia-se que Saúde e segurança com 72 respostas seguido do clima organizacional com 59 respostas são indicadores que ficaram em quarta colocação. Ainda merece ser destacado o indicador produtividade, também em quarto lugar com preferência de 42 gerentes.

Indicadores	Importância									
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	Total
<b>Produtividade</b>	15	12	13	42	7	X	X	X	X	94
<b>Satisfação</b>	79	10	7	X	X	X	X	X	X	96
<b>Rotatividade</b>	X	X	30	26	X	X	X	7	8	71
<b>Retenção</b>	5	59	20	X	4	X	X	X	X	93
<b>Avaliação do desempenho</b>	X	13	58	9	5	7	X	X	X	92
<b>Clima Organizacional</b>	X	X	7	59	10	X	5	X	X	81
<b>Saúde e Segurança</b>	5	7	X	72	X	6	X	X	3	93
<b>Incentivo e bônus</b>	28	32	12	X	6	X	7	X	X	85
<b>Treinamento</b>	11	17	32	X	20	4	5	4	X	93

Quadro 20 – Importância dos indicadores na dimensão colaboradores

Fonte: pesquisa 2013

Na dimensão clientes questionam-se os indicadores que são utilizados (Quadro 21). Atualmente, divulgam-se de forma incessante nos meios de comunicação e, nos mais diversos ambientes organizacionais, expressões como: atender bem o cliente encantá-lo, priorizar o atendimento, conhecê-lo, atender às suas necessidades e, também resolver os seus problemas. Mas, o cliente, por sua vez, está cada vez mais informado, e mais exigente, sempre buscando novidades no mercado.

Os indicadores mostram que a satisfação do cliente está em primeiro lugar com 79 de preferência dos gerentes acompanhada pela fidelização com 72 afirmações. Também se destaca na análise em segundo lugar, novos clientes, com 78 respostas, e em quarto lugar custo/cliente com 32 organizações, e em sexto lugar com 58 organizações tem-se a segmentação de cliente.

Atualmente, dentre os motivos para aplicação do SMD encontra-se a necessidade de comunicar aos colaboradores as expectativas da empresa quanto ao desempenho, no entanto, a literatura destaca sobre a importância da medição do desempenho. Kaplan e Norton (1997, p.138-39) solidificaram esse reconhecimento ao escrever que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”.

Indicadores	1°	2°	3°	4°	5°	6°	Total
Fidelização	72	19	X	X	X	X	91
Satisfação	79	10	7	X	X	X	96
Novos Clientes	X	78	10	5	3	X	96
Custo/cliente	X	6	26	32	10	5	79
Segmentação de clientes	X	X	4	6	23	58	91

Quadro 21 – Importância dos indicadores utilizados na dimensão clientes

Fonte: pesquisa 2013

Quanto aos indicadores da dimensão financeira, o resultado mostra a preocupação das empresas em avaliar diversas perspectivas e não apenas a dimensão clientes, representada basicamente pela a avaliação do Retorno sobre o investimento, Lucro líquido e Retorno sobre o patrimônio líquido, que geralmente ocorre em organizações de pequeno porte.

No entanto, o SMD pode indicar as atividades que agregam valor aos serviços oferecido pela organização e, contribuir para comparação e reavaliação dos seus objetivos e

para a obtenção desses resultados. Medidas ou indicadores financeiros são mais utilizados também devido ao formalismo exigido e a periodicidade em que elas têm que ser divulgadas, gerando uma pronta disponibilidade. As medidas não financeiras não possuem estas características, o que dificulta o seu uso deixando os gerentes e investidores sem a noção de sua importância e de sua contribuição para a estratégia da organização.

No Quadro 22, observam-se os indicadores da dimensão financeira, onde 79 organizações utilizam-se do lucro líquido para análise, seguido por 75 organizações que analisam o retorno sobre investimento, em primeiro lugar. Em terceiro lugar está o retorno sobre o patrimônio líquido com 65 organizações, e o quarto lugar com 74 está o custo de oportunidade em medida de desempenho, ficando em quinto lugar, participação no mercado com 53 organizações.

Indicadores	Importância							
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	Total
Retorno sobre o Investimento	75	9	5	5	X	X	X	94
Lucro Líquido	79	11	6	X	X	X	X	96
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	X	9	65	10	6	X	4	94
Custo de oportunidade em Medida de Desempenho	X	X	6	74	6	4	X	90
Lucro operacional	X	20	22	18	19	X	4	83
Participação de mercado	X	X	10	11	53	4	X	78
Ponto de equilíbrio	X	23	15	16	14	10	11	89

Quadro 22 – Importância dos indicadores utilizados na dimensão financeira

Fonte: pesquisa 2013

Segundo Pace, Basso e Silva (2002) ressaltaram que, as informações quando disponíveis exerce papel fundamental nas decisões dos gerentes, na maioria das vezes estes adotam indicadores que sejam mais acessíveis, mas, ao tomarem esta decisão, podem deixar de utilizar medidas com alta capacidade de prever valor.

No decorrer das entrevistas, algumas organizações não possuem suas metas formalizadas, nem os indicadores, sendo o planejamento informal para atingir os objetivos traçados.

Além disso, as pessoas começam a reconhecer que, os recursos naturais estão cada vez mais escassos e, cada País busca uma saída em relação ao desenvolvimento, mas sem considerar o impacto causado nos Países vizinhos. Assim, após debates sobre o tema foi

necessário repensar os critérios de desenvolvimento mundial, sendo que, nas discussões ficaram claras que, cada país teria que desenvolver tipos de estratégias diferenciadas, buscando o desenvolvimento com base em suas características e individualidades próprias, já que encontram problemas ambientais e sociais diferenciados.

É na empresa tanto industrial como serviço que surge o conceito de Responsabilidade Social. A prática agrega valor à empresa de serviço e produtos que se denominam socialmente responsáveis. A grande questão é que não é possível avaliar, com certeza, se uma empresa realmente cumpre os requisitos necessários para adotar esse título.

No Quadro 23 encontram-se os indicadores usados na dimensão responsabilidade socioambiental sendo que, os mais visados pelos gerentes das organizações que participaram da pesquisa, em primeiro lugar, está reclamações dos clientes, com 73 organizações, seguido pelo consumo d'água, com 65 organizações, além da reciclagem com 58 organizações. Ainda verificando em segundo lugar, destacam-se os resíduos sólidos com 73 organizações, o terceiro lugar fica com o uso de materiais que não impactam o ambiente com 56 organizações. Também vale destacar o impacto da empresa na comunidade com uma importância de 36% em sexta colocação.

Indicadores	Importância							Total
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	
Reciclagem	58	10	8	7	6	5	X	93
Consumo de energia	7	63	8	8	6	X	X	92
Consumo de combustíveis	X	X	8	61	9	6	5	89
Envolvimento da empresa com a ação social	X	X	5	43	19	10	6	83
Uso de materiais q. não impactam o ambiente	X	18	56	12	5	5	X	96
Consumo d'água	65	23	X	8	X	X	X	96
Resíduos sólidos	X	73	X	6	4	5	3	91
Impacto da empresa na comunidade	X	X	8	7	X	48	29	92
Reclamações dos clientes	73	15	8	X	X	X	X	96
Projetos envolvendo a comunidade	Não foi escolhido							

Quadro 23 – Indicadores utilizados na dimensão responsabilidade socioambientais

Fonte: pesquisa 2013

O momento é de grandes mudanças no gerenciamento das organizações de serviços, os gerentes entrevistados estão buscando introduzir inovações não só tecnológicas, mas ideias criativas acompanhadas de novos conceitos e paradigmas inovadores. Neste ambiente de crescente aumento de competitividade do mercado as organizações de serviços, buscam subsídios para melhor gerenciar os negócios, a fim de obterem maior lucratividade e, com isso, sua permanência no mercado.

A questão “você considera que a sua organização possui atitudes positiva com relação a mudanças”, 94% dos gerentes concorda com a afirmativa. Portanto pode-se afirmar que, os modelos de indicadores apresentados pelos autores estudados surgem da experiência nas empresas industriais, apresentando diferenciações em toda sua extensão um modelo do outro.

### **4.3 Indicadores de desempenho identificados e adequados para serviços**

As organizações de serviços destacam-se cada vez mais na economia nacional e mundial. O desafio destas é conseguir vantagem competitiva perante seus concorrentes. A cada dia que passa o cliente torna-se mais exigente e crítico em relação aos serviços recebidos. Assim que, um bom desempenho em serviços reforça a competitividade e estabelece um relacionamento com o cliente, consolidando a marca, a comunicação com o mercado e a permanência do cliente como consumidor.

Nas entrevistas com os gerentes de algumas empresas fica claro que o foco volta-se ao cliente: cliente interno, colaboradores das organizações e o cliente externo aqueles que consomem os serviços oferecidos pelas organizações.

Para Buchmann (2009), cliente é a pessoa que compra os produtos para consumo próprio ou distribuição dos mesmos, esse é o cliente externo, conforme Duram (2009) estão incluídos nos externos aqueles que compram os produtos/serviços, os departamentos reguladores do governo e o público, também conhecidos como clientes finais, pois são quem mantém financeiramente a organização, adquirindo produtos ou serviços (BUCHMANN, 2005).

Clientes internos estes são impactados pelo produto/serviço, mas são membros da empresa que o produz (DURAN, 2009). São essas pessoas que produzem o serviço e que influenciam no processo produtivo. Segundo Buchmann (2005), o cliente interno que inicia o processo de fidelização de um cliente externo. Pode-se dizer que o cliente interno é tanto importante quanto o cliente externo, pois é ele que faz acontecer o serviço prestado.

Assim que, através de levantamento bibliográfico os modelos mais utilizados são: modelo proposto por Hronec e, modelo proposto por Sink & Tuttle, também em termos de publicações em revistas internacionais, dos sete modelos pesquisados para medição de desempenho são os mais visados e aplicados. Além, esses modelos apresentarem a relação entre o custo e qualidade que correspondem a valor para o cliente.

O questionário foi elaborado com adaptações em relação ao setor de serviços baseando-se em clientes internos e clientes externos por se tratar de prestação de serviços. A seguir resumo dos indicados utilizados pelas empresas pesquisadas, veja Quadro 24 e 25.

A metodologia a ser apresentada para as organizações de serviços fornece uma orientação básica que deve ser adaptada à realidade de cada organização. A primeira etapa do próximo capítulo será a modelagem do modelo e, em sequência a metodologia a ser utilizada.



## 5 SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

### 5.1 Medição de desempenho

Os modelos propostos por Hronec e Sink e Tuttle, foram utilizados como base para a elaboração do questionário aplicado na pesquisa. Os modelos criados para serem aplicados em empresas industriais, aqui adaptados para serviços. No decorrer da pesquisa, observou-se que, as organizações planejam suas metas para geração de melhorias, mas sem documentar seus indicadores. Muitos empresários despertaram em relação à informalidade de suas metas e indicadores, este foi um resultado importante originado pela pesquisa, algumas organizações pretendem abandonar a informalidade e passarem a medir seus processos através de indicadores formalizados.

Dimensões	Indicadores	Nº de Organizações	Porcentagem
<b>Cliente (externos)</b>	Satisfação (1º)	79	82,30%
	Fidelização (1º)	72	75,00%
	Novos Clientes (2º)	78	81,25%
	Custo/cliente (4º)	32	33,34%
	Segmentação de Cliente (5º)	23	23,96%
<b>Clientes (internos) Colaboradores</b>	Satisfação (1º)	79	82,30%
	Retenção (2º)	59	61,46%
	Incentivo e bônus (2º)	32	33,34%
	Avaliação de Desempenho (3º)	58	60,42%
	Treinamento (3º)	32	33,34%
	Rotatividade (3º)	30	31,26%
	Saúde e Segurança (4º)	72	75,00%
	Clima organizacional (4º)	59	61,46%
	Produtividade (4º)	42	43,75%
	Rotatividade	30	31,26%
<b>Dimensão Financeira</b>	Lucro Líquido (1º)	79	82,30%
	Retorno s/Investimento (1º)	75	79,13%
	Ponto de Equilíbrio (2º)	23	23,96%
	Retorno sobre o patrimônio líquido (3º)	65	67,71%
	Lucro operacional (3º)	22	22,92%
	Custo de Oportunidade em Medida de Desempenho (4º)	74	77,09%
	Participação no mercado (5º)	53	55,21%

Quadro 24 – Indicadores utilizados nas dimensões: clientes e financeira

Fonte: pesquisa 2013

Conhecer as necessidades e expectativas do cliente tanto interno como o externo é essencial para a organização de serviço, que deseja inovar a sua empresa acompanhar as mudanças que ocorrem rapidamente nos dias atuais. Portanto, não basta identificar as necessidades e expectativas é necessário saber onde buscar garantia para essa satisfação, usando um sistema de medição de desempenho através de indicadores.

Dimensão	Indicadores	Nº de Organizações	Porcentagem
<b>Responsabilidade Socioambiental</b>	Reclamações dos clientes (1º)	73	76,05%
	Consumo d'água (1º)	65	67,71%
	Reciclagem (1º)	58	60,42%
	Resíduos Sólidos (2º)	73	76,05%
	Consumo de energia (2º)	63	65,63%
	Uso de materiais que não impactam o ambiente (3º)	56	58,34%
	Consumo de Combustível (4º)	61	63,55%
	Envolvimento da empresa com a ação social (4º)	43	44,80%
	Impacto da empresa na comunidade (6º)	48	50,00%
	Projetos envolvendo a comunidade	X	X

Quadro 25 – Indicadores utilizados na dimensão: responsabilidade socioambiental

Fonte: pesquisa 2013

**Sistema de medição** – a medição tende a ser usada de maneira limitada, não se percebendo a exata função da medição e as suas aplicações, principalmente, quando se trata de organizações de serviços com até 19 colaboradores. Para Hronec (1994) a medição voltada para melhoria do desempenho tem um impulso mais eficaz do que aquela voltada para controle. O autor afirma que medição pode ser usada como ferramenta para assegurar que as metas sejam implementadas como suporte gerencial.

A formalização de um sistema de medição eficiente apoia os processos, informando se estão ou não se desenvolvendo como devem, indica quais as ações, que devem ser tomadas para transformar em inovações atingindo a meta especificada. A seguir apresenta-se a metodologia em etapas para as organizações de serviços.

## 5.2 Primeira etapa

Primeira Etapa: com base no levantamento de dados ficou claro que, a maioria das empresas analisam indicadores, mas de maneira informal, pois é importante formalizar as metas e objetivos da organização que possibilitam a visão da estrutura e de suas atividades. Essa formalização auxilia no reconhecimento das características que necessitam medição com a finalidade de orientar a direção das metas da organização. A Figura 17 mostra como identificar as principais características da organização e a definição das metas.

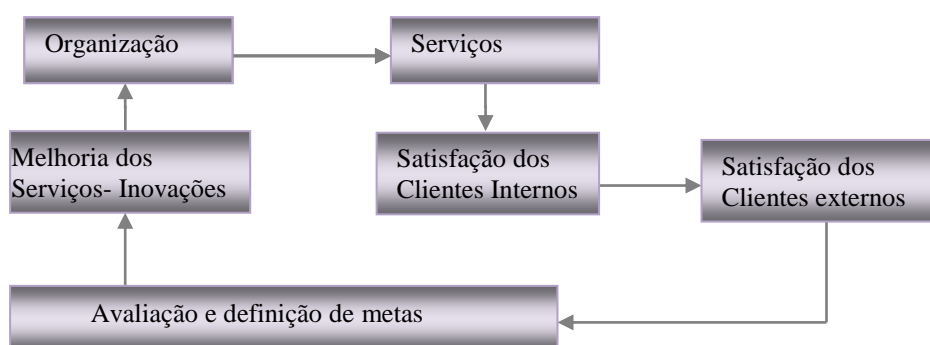


Figura 17- Identificação das principais características e definição de metas

Fonte: pesquisa 2013

Uma vez conhecida às necessidades dos clientes internos e clientes externos, a organização pode aprimorar as suas atividades e processos que vão garantir a satisfação desses clientes. Sugere-se ao gerente, que faça levantamento de dados junto aos dois tipos de clientes, orientando os esforços para atributos valorizados por esses clientes. Reconhecer é captar as informações para obter conhecimento do que está ocorrendo em determinada área da organização (SANTOS, 2000). Para o autor entender as informações é fundamental para que a execução das atividades necessárias para a transformação das oportunidades de melhorias se torne eficientes no sistema.

## 5.3 Segunda etapa

**Segunda etapa:** levantar os indicadores existentes e, que medem resultados para a organização como: características dos serviços prestados, número de colaboradores, perfil dos consumidores, turnos de trabalhos, análise de documentos, arquivos e outros, para obter esses

dados é essencial a participação dos colaboradores, que executam as atividades. Estruturar os indicadores existentes e analisar a existência de um padrão para atingir as metas definidas. Em se tratando de organizações de serviços, as atividades devem ser voltadas os consumidores (clientes externos), o que caracteriza um fluxo de ações entre clientes externos e clientes internos, sendo estes os fornecedores do serviço.

**Criação da(s) equipe(s)** – o gerente e o proprietário devem em primeiro momento definir qual a equipe que será designada para a execução da medição de desempenho. Na verdade, por se tratar de micro empresa e empresas familiares, essa equipe deve atingir a totalidade dos colaboradores liderados pelo gerente, conforme Sinck & Tuttle (1993) combinar a equipe entre gerentes e especialista em medição de desempenho.

Atividades necessárias a serem desempenhada pela equipe nos seguintes itens: planejamento, desenvolvimento do SMD, auditoria do sistema, determinação dos indicadores necessários, coleta de dados, tomada de decisões e responsabilidade pelas soluções de problemas. Assim que, em organizações com menos de 20 funcionários é necessário que todos participem, aquele que não querem participar da equipe deve executar atividades de apoio fazendo sugestões para melhorias. Segundo Wachholz (1997), uma das fases do treinamento é o conhecimento da metodologia que será aplicada. Portanto, as etapas da metodologia a serem utilizadas foram resumidas na Figura 18.

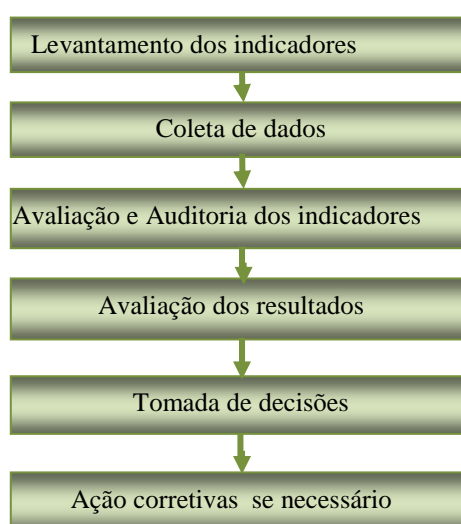


Figura 18 - Metodologia para implantação do SMD

Fonte: pesquisa, 2013

Para a equipe haverá um treinamento, desde o conhecimento do que é um sistema de medição até a escolha dos indicadores a serem utilizados. A organização através de seu gerente e administração deve definir e desenvolverem o treinamento conforme as necessidades em cada etapa tipo de serviço. Para buscar indicadores, será necessário conhecer as dimensões utilizadas em organizações de serviços.

**Dimensões de serviços** – (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985; Santos, 2000) definem as dimensões de serviços que são utilizadas conforme a necessidade do tipo de serviço. Por exemplo, os atributos dessas dimensões para um hotel, um restaurante ou para um bar com música apresentam alguns indicadores diferenciados, conforme o ambiente, os clientes e ao processo de execução dos serviços prestados. A Figura 19 mostra a estrutura da segunda etapa do processo de implantação.

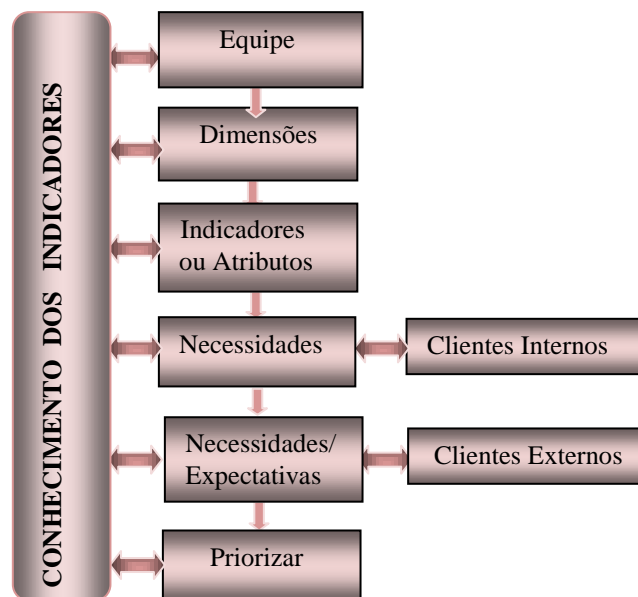


Figura 19 - Estrutura da segunda etapa

Fonte: pesquisa, 2013

Atualmente, as relações humanas passam por profundas transformações e com estas, também se alteram as relações de consumo. Na prestação de serviços cada vez mais o bem estar pessoal do cliente é valorizado na tentativa de se obter a satisfação e fidelização desse consumidor. Com a descrição das dimensões pode-se apresentar os indicadores ou atributos que podem ser utilizados em organizações de serviços. No entanto, o processo de determinar

quais, indicadores utilizar deve-se deixar que, as equipes do sistema de serviço, gerente e direção decidam o que medir, veja no Quadro 26.

<b>Dimensões</b>	<b>Descrição das dimensões</b>
<b>Tangibilidade</b>	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.
<b>Confiabilidade</b>	Habilidade de realizar o serviço, prometido, de forma confiável e segura.
<b>Presteza</b>	Disposição para ajudar o usuário e fornecer seus serviços com rapidez de resposta e presteza.
<b>Custo</b>	Valor do serviço oferecido.
<b>Flexibilidade</b>	Atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato e comunicação.
<b>Segurança</b>	Segurança do serviço oferecido.
<b>Empatia</b>	Atendimento personalizado e cortês.
<b>Velocidade</b>	Rapidez do atendimento.
<b>Responsividade</b>	A responsividade mostra o respeito pela pessoa que tem dúvida sobre o serviço prestado, a vontade de ser eficiente, e a atitude de gerar mudanças positivas.
<b>Competência</b>	Qualificação e competência dos colaboradores, gerentes e direção para atender os clientes.
<b>Cortesia</b>	Uma maneira delicada e civilizada de agir, cumprimentar ou mesmo um gesto de doação ou favor para outra pessoa.
<b>Garantia</b>	Conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em transmitir segurança sobre o serviço.

Quadro 26 – Dimensões de serviços

Fonte: Adaptado de (Parasuraman et al. 1985 e Santos, 2000)

Esta pesquisa mostra um caminho para as organizações iniciarem a determinação dos seus indicadores, conforme suas necessidades, Quadro 27.

<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Clientes Internos (CI)</b>	Satisfação CI
	Retenção dos clientes CI
	Incentivo e bônus
	Avaliação de desempenho
	Capacitação pessoal
	Atualização e inovação
	Motivação
	Saúde e segurança
	Clima organizacional
	Produtividade
<b>Clientes Externos (CE)</b>	Satisfação CE
	Fidelizar os clientes
	Novos clientes
	Atendimento
	Custo/cliente
	Segmentação de clientes
Imagem da organização	

Quadro 27 – Estruturação de indicadores para clientes

Fonte: pesquisa 2013

Cada organização deve decidir sua escolha, este momento cabe uma pesquisa de satisfação para CI e CE, que auxilia na definição dos indicadores. Algumas ferramentas podem ser utilizadas para priorizar o resultado dessas pesquisas. A satisfação, dos CI e CE são consideradas meta prioritária de qualquer processo que busca inovações, portanto, conhecer as necessidades dos clientes é fundamental para inovar o sistema de serviços.

Tanto para o cliente interno quanto para o externo a parte mais importante na organização é a satisfação desses clientes. O CE medirá o desempenho dos serviços através do atendimento do CI, entretanto, para o bom desempenho do CI este também deverá sentir-se satisfeito em seu ambiente de trabalho.

Os indicadores nominados no Quadro 27 foram utilizados no questionário e os outros foram levantados na entrevista com os gerentes e ou com proprietários das organizações pesquisadas. Neste contexto foram citados os indicadores básicos para clientes internos e externos. No setor de serviços é necessário manter os CI, totalmente satisfeitos para o melhor desempenho de suas funções. Após priorizar e avaliar esses indicadores em relação a realidade da organização vislumbra-se a terceira etapa.

#### **5.4 – Terceira etapa**

**A terceira etapa:** os indicadores devem ser associados às metas da organização, forma pela qual importa levar em consideração, a escolha de indicadores que, a empresa deve monitorar periodicamente para medir se o planejamento do sistema de serviço cumpre as metas estabelecidas.

Utilizar no planejamento, indicadores de medição que identifiquem os pontos para melhorias (inovações). Além de indicadores que possam medir os pontos críticos e também devem ser medidos os pontos que aumentam o desempenho do sistema de serviço. Nos sistemas de serviços o plano de metas deve voltar-se totalmente para a “satisfação do cliente” em função dos serviços recebidos.

O objetivo desta etapa é avaliar o processo de forma comparativa com as exigência do CE para identificar, pontos com maior potencial para inovações. Para a escolha destes pontos do processo deve-se analisar os que apresentam considerável impacto de forma na satisfação das necessidades dos clientes em relação ao serviço prestado. Neste caso é importante o mapeamento do processo da organização, desde os seus fornecedores, destacando entradas, atividades, saídas e clientes.

Através do mapeamento de processos se visualiza de forma clara, os processos críticos, permitindo identificar onde e como os requisitos dos clientes estão sendo gerados e, identificar medidas de desempenho que tornem possível acompanhar e gerenciar esses processos. Nesta etapa a equipe deve estar motivada para buscar e identificar oportunidades de inovações e eliminar os problemas que afetam os processos críticos. Portanto a próxima etapa deve ser a dimensão financeira seguida pela responsabilidade socioambiental.

### 5.5 – Quarta etapa

A **quarta etapa**: após a montagem da equipe, a dimensão financeira e responsabilidade socioambiental devem ser analisadas e priorizadas. O Quadro 28 mostra a preferência das 96 organizações pesquisadas tanto na dimensão financeira quanto na socioambiental. A dimensão financeira é mais importante, após a dimensão clientes, pois a organização depende dessa dimensão para executar as melhorias (inovações).

Para os gerentes e/ou proprietários, os indicadores escolhidos em primeiro lugar foram o lucro líquido (82,30%) dos entrevistados e, retorno sobre investimento (79,13%), seguidos pelo custo de oportunidade em medida de desempenho que obteve a preferência de (77,09%), entre as organizações pesquisadas, Quadro 28.

<b>Dimensão Financeira</b>	Lucro Líquido (1°)	79	82,30%
	Retorno s/Investimento (1°)	75	79,13%
	Ponto de Equilíbrio (2°)	23	23,96%
	Retorno sobre o patrimônio líquido (3°)	65	67,71%
	Lucro operacional (3°)	22	22,92%
	Custo de Oportunidade em Medida de Desempenho (4°)	74	77,09%
	Participação no mercado (5°)	53	55,21%
<b>Dimensão Responsabilidade Socioambiental</b>	Reclamações dos clientes	73	76,05%
	Consumo d'água (1°)	65	67,71%
	Reciclagem (1°)	58	60,42%
	Resíduos Sólidos (2°)	73	76,05%
	Consumo de energia (2°)	63	65,63%
	Uso de materiais que não impactam o ambiente (3°)	56	58,34%

Quadro 28 – Dimensão financeira e socioambiental

Fonte: pesquisa, 2013



Na dimensão responsabilidade socioambiental tiveram a preferência dos gerentes e/ou proprietários o consumo d'água (67,71%) e reciclagem (60,42%), mas, os resíduos sólidos ficaram em segundo lugar com preferência de (76,05%). A sugestão é que cada organização gerentes e/ou proprietários definam os indicadores dependendo do tipo de serviço prestado, principalmente, a dimensão de responsabilidade socioambiental difere de organização para organização. Quanto à dimensão financeira depende também da gerencia da organização.

**Quinta etapa:** para a implementação será necessário um conjunto de ações integradas executadas pela equipe e colaboradores, nesta etapa deve ser utilizada a criatividade das pessoas da equipe e todos os demais integrantes do processo de serviços. Para garantir o sucesso das inovações do processo de serviço o monitoramento dessas melhorias é essencial, no entanto, nesta etapa a sugestão é o uso da metodologia PDCA.

Para Campos (1998), PDCA é:

#### **Planejar = *Plan***

- Objetivos – estabelecer a direção dos esforços. É importante definir um prazo para o alcance dos objetivos.
- Métodos – como atingir o objetivo. Um método bem definido dificulta a possibilidade de desvios da rota para atingir a meta determinada.

A fase de definição pode ser subdividida em três etapas distintas:

- Definir os indicadores, tentando captar sua verdadeira natureza;
- Medir os indicadores, voltados para a melhoria de desempenho, obtendo mais eficácia, e assegurando que as metas sejam implementadas;
- Definir as prioridades em função da importância dos indicadores em relação as melhorias (inovações).

#### **Fazer = *DO***

- Educar e treinar – preparar o pessoal que deve executar as tarefas;
- Executar – fazer o que foi definido na fase Planejar (metas);

É necessário, nesta fase, um eficiente sistema de coleta de dados que permita comparar o nível atual com o objetivo traçado e ao mesmo tempo proporcionar uma visão mais abrangente dos indicadores que estão sendo medidos.

#### **Verificar = *Check***

- Confrontar os resultados com o que foi planejado;
- Coleta de dados para obter evidências de que as metas foram alcançadas ou não.

### Atuar = Action

- Atuar no processo em função dos resultados obtidos;
- Adotar como padrão o plano proposto caso a meta tenha sido atingida;
- Agir sobre as causas do não atingimento das metas;

Consolidar o resultado, padronizar a mudança, caso a meta tenha sido alcançado. Agir sobre as causas do não alcance da meta, caso o plano não tenha tido sucesso.

Portanto, pode-se apresentar um conceito de PDCA: como proposta de abordagem organizada para qualquer tipo de problema. O PDCA poderá ser usado de maneira eficiente para orientar a preparação e a execução de atividades planejadas para solução de problemas, no caso desta pesquisa, a meta a ser alcançada é a medição do desempenho através dos indicadores com a finalidade de implementar inovações no processo revertendo em valor agregado ao serviços, Figura 20.

A sugestão surge, devido o uso do PDCA em pequenas empresas, sendo uma metodologia conhecida, e fácil de ser utilizada em indicadores de desempenho. Para priorizar os indicadores das dimensões que precisam ser aperfeiçoados com mais urgência, a mais usual é a denominada matriz Importância x Desempenho. Essa matriz analisa os fatores importância e desempenho em termos do grau de importância que o processo tem para o alcance dos propósitos e objetivos da organização e o grau de percepção dos clientes em relação ao desempenho do mesmo.

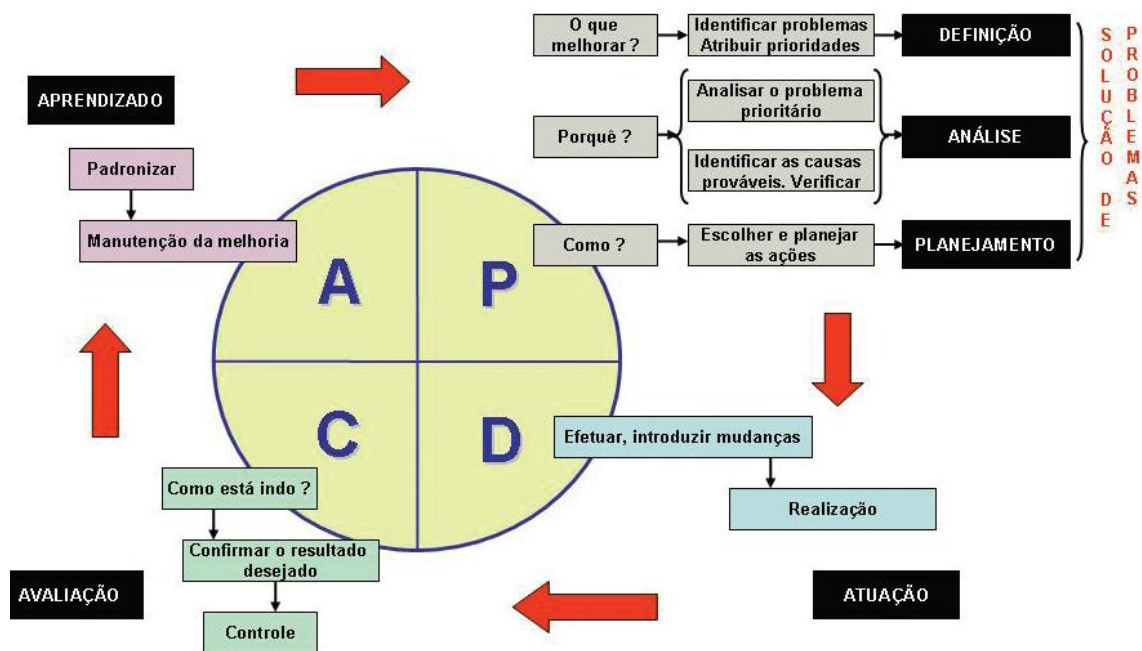


Figura 20 – PDCA e solução de problemas

Fonte: Adaptado de Campos 1998

A matriz fundamenta-se no pressuposto de que a prioridade para melhoria deve concentrar-se nos processos considerados mais importantes para a organização atingir seus objetivos, e que apresentam baixo desempenho. Pode-se utilizar outros tipos de gráficos como Pareto, e a matriz de Mudge entre outros, mas a matriz Importância x Desempenho é a mais utilizada. A aplicação da matriz Importância x Desempenho possibilita identificar a situação atual do processo e as áreas prioritárias para melhoria (inovações), as necessidades de adequação aos requisitos dos Clientes e as medidas de desempenho do mesmo.

Outra metodologia de implantação que pode ser utilizada, e mais fácil para uso na pequena empresa é o *5W2H*, para Corrêa (2012), é um *checklis*, aplicado às atividades do processo que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da organização. Na verdade é o mapeamento das atividades, onde ficará estabelecida a metodologia de desenvolvimento das ações. Através de forma de quadros, o *5W2H*, mostra como desenvolver as atividades e, quanto custará para a organização.

O indicado para pequenas empresas familiares, com baixo número de funcionários, facilitando a implementação com número reduzido de pessoas, o *5W2H*, apresenta a seguinte tradução: What – o quê?; Who – Quem?; When - Quando; Where – Onde; Why – Por quê; How – Como e How much – Quanto custa. O *5W2H* organiza as ações para que possam ser implementadas e acompanhadas, veja Quadro 29.

Plano de Implantação	
Processo: formação da equipe	Proposta: Treinamento dos funcionários
O quê? Treinar funcionário – mostrar o que é um sistema de medição baseado em indicadores. Definir os processos da empresa que serão envolvidos. Mostrar a metodologia dos <i>5W2H</i> . Explicar o procedimento para o levantamento dos indicadores. Coleta dos dados, além de como fazer a avaliação e auditoria dos indicadores.	
Quem? Em micro empresas poderá ser o gerente ou membro da administração, ou membro externo. Determinar a responsabilidade de cada membro da equipe e o setor de atuação.	
Quando medir? Será implementado? Com que frequência? Definido pela direção da organização se diário, semanal ou mensal. Os meios necessários a serem usados para atingir efetivamente a medição com uma coleta de dados eficaz, cujos dados sejam confiáveis. A medição e um combinado de vários itens.	
Onde? Parte teórica - definir local (sala e horários) e parte prática – deve ocorrer no local da implementação mostrar o processo que será medido pelo indicador.	
Por quê medir? Porque a atividade é necessária? Descrever o indicador o motivo da existência e os benefícios que serão gerados pela sua medição. Estabelecer em termos de algoritmo matemático a estrutura do indicador.	
Como medir? Verificar os indicadores já existentes e as metas associadas. Definir quais indicadores tem ligações com melhorias (inovações). Planejar indicadores de acordo com as metas definidas para a organização.	
Quanto custa? Quanto custa para fazer o treinamento? Poderá ser medido pelas horas de treinamento x custo hora/funcionário. Calculado o total pelo número de funcionários.	

Quadro 29 – Plano de implementação para indicadores

Fonte: pesquisa 2013

Para a realização de todas as etapas, a gerência deve verificar se a equipe entendeu claramente todos os passos necessários para a implementação, pois, se tratando de pequenas empresas muitas vezes familiares, há limitação de pessoal para participar dessa medição. Por isso a avaliação dos dados a cada medição, a análise de cada indicador, parâmetros de execução, planos de ações corretivas, indicam a segurança que o sistema de medição apresenta em um processo contínuo e evolutivo. Assim para Sink & Tuttle (1993) a melhoria do desempenho dos processos leva a organização a competir para se tornar a empresa do futuro, moderna e competitiva.

Gerenciar uma organização com número inferior a nove funcionários, buscando sempre inovar os processos internos e externos medindo a sua eficiência através de indicadores muitas vezes se torna mais difícil, que medir desempenho em uma grande empresa.

## **6. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

A revisão bibliográfica utilizada nesta pesquisa buscou adequar dentro dos modelos já validados um Sistema de Medição de Desempenho, eficaz para as organizações de serviços. É necessário que as organizações devam manter um padrão de qualidade em seus serviços para satisfação do cliente, e ofereça qualidade de vida aos funcionários para se diferenciar no mercado, e principalmente para o sua sobrevivência na competição. Destaca-se que o SMD foi adequado para as organizações de serviços, não tendo a pretensão de se tornar um modelo para outras organizações nacionais, mas podendo ser adaptado para organizações que possuem as mesmas características regionais.

Acredita-se que, o objetivo geral desta dissertação de avaliar o processo de medição de desempenho da inovação para a criação de valor nas organizações de serviços, foi atingido na medida em que se evidenciou que algumas organizações, mesmo de maneira informal praticam a medição de desempenho, buscando analisar determinados indicadores. Os gerentes afirmam que é imprescindível para continuar no mercado atual, competindo ou simplesmente sobrevivendo no mercado, à medição de desempenho através dos indicadores.

Verificou-se que, as entrevistas permitiram que os gerentes expressassem suas opiniões sobre os pontos fortes de suas organizações e também pontos fracos onde deveriam melhorar, estes comentários facilitaram a orientação da formalização dos indicadores, direcionando-os para os pontos críticos apontados pelos clientes, onde deve ser implementada as inovações, objetivando a satisfação dos consumidores dos serviços.

Percebendo-se que existe discordância sobre determinadas atividades pontuais dos serviços por parte dos clientes, busca-se atender essas exigências de forma a aprimorar a qualidade dos indicadores, suprimindo assim determinados fatores negativos dentro da organização, que são pontos de insatisfação dos clientes externos. Na literatura em relação a serviços, a atenção está voltada sempre, quando um cliente abandona a empresa pelo fato de o serviço não ter atendido suas expectativas, atraí-lo novamente, se torna muito mais caro e difícil que conquistar um novo cliente.

Quanto aos objetivos específicos, pode-se considerar atendidos, iniciando-se por, “identificar os atributos de medição de desempenho para as organizações de serviços”. Ficando caracterizado, no capítulo 4, através da análise dos resultados, que além de atender esse, o segundo objetivo satisfaz-se também o segundo, “identificar os indicadores de desempenho e sua adequação para serviços”. Mesmo ocorrendo a informalidade dos

indicadores em algumas organizações, após, formada a equipe com apoio da gerencia e/ou proprietário, e considerando que são pequenas empresas, os indicadores devem ser adequados ao tipo de serviço, esses indicadores devem ser identificados pela equipe e gerencia de cada organização.

Na entrevista ficou evidente que nem todos os indicadores são utilizados nos diferentes sistemas de serviços pesquisados, ou seja, dependendo do tipo de serviço a preferência pelo indicador a ser medido se diferencia. No entanto, o grau de importância de cada indicador, necessariamente, deve ser definido por todos os setores da organização com o envolvimento de funcionários e administração, sendo esses indicadores identificados para a medição de desempenho nessa organização.

Para o objetivo específico “descrever a maneira pela qual a medição de desempenho pode interferir na competitividade nas empresas” na dimensão cliente, em se tratando de sistemas de serviços, esses indicadores criam medidas e objetivos estratégicos que agregam valor para os clientes externos, visando atender suas necessidades e expectativas em relação ao serviço recebido. Além disso, identifica clientes potenciais, destacando entre os indicadores desenvolvidos geração de valor ao usuário onde será trabalhada a fidelização dos clientes.

Em processos internos é importante atrair novos clientes expandindo o mercado. Também é importante encontrar novos fornecedores para obter alternativas de escolha, em relação aos insumos adquiridos, aumentando o poder de barganha na hora da compra. No gerenciamento da inovação, se faz necessária a medição de desempenho para melhorar os processos, definir novas tecnologias, reduzir custos e retrabalho, trazendo satisfação aos clientes, neste caso tanto clientes internos como externos.

A metodologia apresentada fornece uma orientação apenas básica de implantação de medição de desempenho, com base em indicadores, para micro empresas, necessitando apenas de adequação para cada tipo de serviço prestado. Esta metodologia PDCA, fornece resultados imediatos, após a implementação das metas, desde que sejam monitoradas conforme o planejado.

Embora a maioria das 96 empresas pesquisadas pertença à classe de pequenas empresas familiares, vale ressaltar o relato de alguns profissionais, durante as entrevistas, que se utilizam dos 5W2H, para medir o desempenho. Na pesquisa bibliografia utilizada consta que até grandes empresas automobilísticas se utilizam desta metodologia de aplicação, nesse sentido sugere-se a utilização dos 5W2H para as organizações com número de funcionários reduzidos, já que existem grandes empresas que consideram um método de implantação com sucesso.

## **6.1 Sugestões para trabalhos futuros**

Com base no trabalho desenvolvido, uma sugestão de possibilidade de estudo é a implantação em organização prestadora de serviços, para testar os indicadores levantados. Diversos modelos têm sido desenvolvidos nos últimos anos com objetivo de identificar e mensurar os aspectos que influenciam o processo produtivo, breve descrição apresenta-se nesta dissertação de sete modelos existente e utilizados em geral em empresas de manufatura. Com o intuito de contribuir para a continuidade das pesquisas relacionadas à inovação como estratégia fundamentada em um sistema de medição de desempenho, uma pesquisa sobre a percepção dos funcionários, quanto à utilização de indicadores e sua satisfação no ambiente organizacional seria também sugestão para trabalho futuro.

A importância de uma pesquisa junto aos clientes externos dessas organizações também traria vantagens para a melhoria dos processos de serviços nessas organizações, buscando quais indicadores os clientes tem preferência na medição de desempenho, ou seja, consideram inovação para os serviços prestados.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços** : como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALMEIDA, S. de. MARÇAL, R. F. M. **Técnicas e Ferramentas para a Gestão Estratégica nas Micros e Pequenas Empresas: Uma Proposta**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

AHMED, Z.; SHOEB, Z. H. *Measuring service quality of a public university library in Bangladesh using SEVQUAL*. Performance measurement and metrics. V. 10 n. 1 p. 17-32. 2009.

ANTUNES, E. Di D.; PINHEIRO, I. A. Sistema de promoção e avaliação do comprometimento organizacional dedicado às empresas com programas de qualidade em países de capitalismo tardio. In: Vieira & Oliveira (org). *Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 8 p. 187-211.

ASSIRI, A.; ZAIRI, M.; EID, Riyad. **How to profit from the balanced scorecard**. Industrial Management & Data Systems. Vol. 106 No. 7, pp. 937-952, 2006.

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

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas,1998.

BESSANT, J.; TIDD J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BERRY, Leonard. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BOLIGON, Juliana Andréia Rüdell. *Balanced scorecard como sistemática de gestão em busca da melhoria contínua da qualidade organizacional*. 2009. 109f. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2009.

BUCKMANN, D. **Tipos de clientes. Administradores – O portal da administração**. Paraíba. 05 de agosto de 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/tipos-de-clientes/11160/> . Acesso em: 07 de julho de 2013.



BRYMAN, Alan. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, London, 1989. 283 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte, MG: Escola de Engenharia da UFMG, Fundação Christiano Ottoni, 2004. 229 p.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAUCHICK, P. A. (org.) **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2012.

CERTO, S. C et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHEN, Wen-Jung. *Innovation in hotel services: Culture and personality*. International Journal of Hospitality Management. Vol. 30, Issue1, 2011, p.64-72. Journal home page: [www.elsevier.com/locate/ijhosman](http://www.elsevier.com/locate/ijhosman).

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA: **Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. 19ª Edição, Fundação nacional da Qualidade, FNQ. São Paulo, 2011. p.104.

CORRÊA, A. C. **O Balanced Scorecard como um sistema complexo adaptativo – uma abordagem quântica à estratégia**. 2005. 220p, Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.

CORRÊA, Marcelo. 5W2H “**Plano de Ação**”. (2012) Publicado em: 19/junho/2012 <http://www.tiespecialistas.com.br/2012/06/5w2h-para-planos-de-acao/#.UeUzGY3VBhA>. Acessado em: 03/07/2013.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

DELLARETTI FILHO, O.; DRUMOND, F. B. **Itens de Controle e avaliação de processos**. Editora Littera Maciel. Rio de Janeiro, 1994.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. *Innovation surveys for service industries: a review*. In: CONFERENCE Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators, France, 2000.

DINIZ, J. L. P. **A integração do Modelo Kano com o Balanced Scorecard com ênfase na satisfação dos clientes internos e externos**. 2011. 104f. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2011.

DURAN, J. R. Cliente – **Como melhorar o seu atendimento**. <http://www.durancont.com.br/capa.asp?IDMateria=748&IDMn=132>. São Paulo. 2009. Acesso em: 6 de julho de 2013.

DRUCKER, P. ***Innovation and Entrepreneurship***. Harper & Row, New York, 1995.

FERNANDES, et al. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 46, n 4, p 48-65, 2006.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETO (FINEP). **O Manual de Oslo (2004)**. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Tradução (2004). OCDE. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007, Disponível em: [www.finep.org.br](http://www.finep.org.br).

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FOSTER, Richard (1986), **Innovation: The Attacker's Advantage**. New York: Summit Books.

FU, A. ***Theory of Constrains and Activity-Based Costing: can we get the best of both worlds?***  
*University of Auckland*, v. 2, n. 2, 2000.

FPNQ. **PNQ: Critérios de Excelência**. Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. São Paulo, 2011.

GADELHA, M. A.; MASIH, R. T. **Alinhamento estratégico em incubadoras de empresas: proposta de um sistema de gestão baseado no *Balanced Scorecard***. In Anais do XXVII ENEGEP. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.

GALLOUJ, F. ***Innovation in the service economy***. In: The New Wealth of Nations. Edward Elgar, Cheltenham, UK. 2002a.

GALLOUJ, F. ***Innovation in services and the attendant old and new myths***. Journal of Socio-Economis. 31, 137–154. 2002b.

GALLOUJ, F; SAVONA, M. ***Innovation in services: a review of the debate and a research agenda***. Journal of Evolutionary Economics. Volume 22, Issue 3. 2010.

GALLOUJ, F; WEINSTEIN, O. ***Innovation in services***. Research Policy 26, 537–556. 1997.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. *An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. International Journal of Production Economics*, 48, 1997, p. 207-225.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Qualidade total nas organizações: Indicadores da Qualidade, Gestão da Qualidade, Sistemas Especialistas da Qualidade.** São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. 12. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, R. S. P. **Relação entre cultura organizacional e processos de inovações em empresas de base tecnológica.** Dissertação (mestrado) 2009. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo, São Carlos. 2009.

GOLDRATT, E. M. *TOC Insights. 4 Self learning computer software: Operations; Finance and Measurements; Project Management; Distribution, 2003.*

GOLDRATT, E. M. **The haystack syndrome: sifting information out of the data ocean** Great Barrington: North River Press, 1990.

GOLDRATT, E. M. **Lean, Six Sigma and TOC.** (1996). Disponível em: <<https://www.toc-goldratt.com/>>. Acesso em: julho. 2012. Apresentação em vídeo disponível para aquisição no endereço eletrônico.

GOLDRATT, E. M.; FOX, R. E. **A corrida pela vantagem competitiva.** São Paulo : IMAM, 1997.

GOLDRATT, E. M.; COX, Jeff. **A Meta.** 2ª Reimpressão. São Paulo: Nobel, 2011.

GOLDRATT, E. M.; FOX, Bob. **A Corrida.** São Paulo: Educator, 1991.

GUERREIRO, R. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 133p.

GRÕOROOS, C. *Marketing Gerenciamento e serviços.* Traduzido por Arlete Simille Marques. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GURD, B.; GAO, T. *Lives in the balance: an analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations. International Journal of Productivity and Performance Management.* Vol. 57 No. 1, pp. 6-21, 2008.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann; Affonso, 2002.

HAUKNES, J. *Services in innovation-innovation in services*. SI4S Final Report, STEP Group, Oslo, 1998.

HERRERO FILHO, E. *BSC e a Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HRONEC, S. M. **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.

\_\_\_\_\_; **Vital Signs – Using Quality, Time, and Cost Performance measurements to Chart your Company's Future**, Arthur Andersen Co., NY, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE. **Economia**. {[www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1891&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1891&id_pagina=1)}. Acessado em 15 de agosto de 2012.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RANDALL, T. *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, v. 28, n. 7 e 8, p. 715-741, Out/Nov 2003.

JAGDEV, H.; BRADLEY, P.; MOLLOY, O. The QFD based performance measurement tool. *Computers in Industry*, vol. 33, 1997. p.357-366.

JAMROG, J.; VICKERS, M.; BEAR, D. *Building and sustaining a culture that supports innovation*. *Human resource planning* V. 12 mar. 2007.

JOHNSTON, R. CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço**. Atlas. São Paulo, 2011.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**. Cengage Learning, São Paulo, 2009.

KALLAS, D. *Balanced scorecard: aplicação e impactos*. Um estudo com jogos de empresas. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard** – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 1992. Pgs. 71 – 79.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. Campus. Rio de Janeiro, 2000a.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos**. Campus. Rio de Janeiro, 2000b.

\_\_\_\_\_. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard** –Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUBOTA, Luis Claudio. **As Kibs e a inovação tecnológica das firmas de serviços**. Econ. soc. [online]. 2009, vol.18, n.2, pp. 349-369. ISSN 0104-0618. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-06182009000200005>.

LACERDA, F. A. de B. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LADHARI, R. *A review of twenty years of SERVQUAL research*. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1, Number 2. P.172-198. 2009.

LOVE, J. H.; ROPERB, S. e BRYSON J. R.. *Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services*. *Research Policy*. Volume 40, Issue 10, 2011, Pages 1438–1452. Journal home page: [www.elsevier.com/locate/respol](http://www.elsevier.com/locate/respol).

LYONS, R.K., CHATMAN, J.A., JOYCE, C.K., 2007. *Innovation in services: corporate culture and investment banking*. *California Management Review* 50 (1), 174–191.

MACDOUGALL, G. H. G.; LEVESQUE, T. *Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation*. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 Iss: 5, 2000, p.392 – 410.

MACULAN, A. M. *et al*. Reflexões sobre o desempenho inovador das empresas graduadas. **Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Bahia, 2002.

MAFRA, A. T. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha**. 1999. Dissertação (Mestrado) - UFSC, Santa Catarina, 1999.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª Edição. São Paulo. Atlas. 2007. 244 p.

MARTINS, R. A. **Sistema de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese de Doutorado - Escola Politécnica - USP. São Paulo, 1999.

MASKELL, B. H. *Performance Measurement for World Class Manufacturing: a model for American companies*, Cambridge, Productivity Press, 1991. 408 p.

MILES, I. *Services innovation: a reconfiguration of innovation studies*. Manchester: The University of Manchester, 2001.

MINTZBERG, H. et al. *Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. da. **Medição do desempenho**. In: Schmidt (Org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, L. C.; et al. Indicadores de desempenho empresarial divulgados porempresas norte-americanas. **Anais do 2º Seminário USP de Contabilidade**, São Paulo, 2002.

MOSENG, B.; BREDRUP, H. *A Methodology for Industrial Studies of Productivity Performance*. Journal of Production Planning and Control, 4, (3). 1993.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. Tese apresentada no PPGEP da UFRGS, como título parcial para a obtenção do Título de Doutor. Porto Alegre, 2003.

NÄHLINDER, J. *Innovation in knowledge intensive business services: state of the art and conceptualizations*. Linköping: Linköping University, 2002.

OLVE, N.; ROY, Jan; WETTER, M. *Condutores da Performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OTHMAN, Rozhan. *Enhancing the effectiveness o the balanced scorecard with scenario planning*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 57 No. 3, pp. 259-266, 2008.

PACE, E. S. U.; BASSO, L.; SILVA, M. A. **Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor**. RAC. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. *Journal of Marketing*. USA, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall 1985.

\_\_\_\_\_. *A multiple – item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*. New York University, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring, 1988.

PETERS, D.H. et al. **O Balanced scorecard for health services in Afghanistan**. Bulletin of the World Health Organization, pp. 85:146-151, 2007.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

\_\_\_\_\_. **O futuro da empresa, antecipado no maior encontro de executivo no mundo**. HSM Management. HSM do Brasil ISSN 1415-8868: Edição Especial de março-abril, 2000.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, J. B. **Estratégic Chance: Logical incrementalism**. 2001. *Sloan Management Review (pre-1986)*; Fall 1978; 20, 1; ABI/INFORM Global. Acesso: 15 de julho de 2012. <http://xa.yimg.com/kq/groups/25211577/725913074/name/Strategic>.

RAMPERSAD, H. K. **Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RASILA, H. M.; GERSBERG, N. F. **Service quality in outsourced facility maintenance services**. *Journal of Corporate Real Estate*, V.9, nº 1, p. 39-49, 2007.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. (4th edition). The Free Press. New York. 1995.

ROCHA, T. P. M.; ROCHA, D. P. M. **A avaliação de desempenho como ferramenta para sistemas de gestão auto mensuráveis**: Um estudo de caso numa incubadora de empresas tecnológicas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2006.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos de serviços**: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2000. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina. UFSC. 2000.

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

SILUK, J. C. M. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 2007.

SILVA, P. D. A.; SANTOS, O. M.; PROCHNIK, V. **Percepções quanto aos fatores críticos à implantação e uso do Balanced Scorecard**: a experiência da Petrobrás. Anais do Congresso Brasileiro de Contabilidade. 2007. Acessado em 08 março de 2012 de [http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos\\_1/504.pdf](http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/504.pdf).

SINK D. S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. *Planning and measurement in your organization of the future*. Georgia: Industrial Engineering and Management Press, 1989.

SLACK, N. **Operations strategy**: will it ever realize its potential? *Gestão & Produção*. Vol. 12, n.3, p.323-332, 2005.

SOUZA, A. M; GRIEBELER, D; GODOY, L. P. **Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos** – estudo de caso sobre expectativas e percepções dos clientes. *Revista Produção*, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 435-453, set./dez. 2007.

SUNDBO, J. Management of innovation in services. *The Service Industries Journal*. 17 (3), 432–455. 1997.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. *Innovation in service*. *PREST* - Policy Research in Engineering, Science & Technology. Manchester, 1998. (Project Report S2).

STEFANO, N.; FERREIRA, A. R.; JOÃO D. J. de e GODOY, L. P. Satisfação dos clientes interno e externo mensurada através da escala *SERVQUAL* e do modelo *GAP em uma empresa prestadora de serviços*. In: Anais IV. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói – RJ. 2008.

TANGEN, S. *Performance measurement*: philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 53 No. 8, 2004, pp. 726-737

TETHER, B. S.; HIPPEL, C., MILES, I., 2001. *Standardisation and particularisation in services: evidence from Germany*. *Research Policy* 30, 1115–1138.

TORNATZKY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell. *The Processes of Technological Innovation*. Lexington.: Lexington Books, 1990.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J. BESSANT, J. PAVITT, J. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Nova York. John Willey & Sons. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 5ª Edição. São Paulo. Atlas, 2006.

VARGAS, E. R. **A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França**. Tese (2007). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 2007.



VARGAS, E. R. de; ZAWISLAK, P. A. **Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação.** *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol.10, n.1, pp. 139-159. ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000100008>.

VOSS et al. *Case research in operations management. International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** 2.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 536 p., 2003.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN A.; BERRY L. L. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations.* New York: Free Press, 1990.

WACHHOLZ, L. C. **Metodologia para montagem de um sistema de indicadores da qualidade para tomada de decisões em empresas.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSM. Santa Maria, RS, 1997.

ZOGBI, E. **Competitividade através da gestão da inovação.** São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamentos e métodos.** 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**

## Apêndice A – Questionário

### PESQUISA SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO

#### Questionário

Este questionário faz parte da dissertação de mestrado e somente será utilizado para este fim.

1. Qual o ano de fundação de sua empresa? \_\_\_\_\_

#### 2. Qual o número de colaboradores da empresa?

<input type="checkbox"/>	Até 10	<input type="checkbox"/>	De 20 a 99
<input type="checkbox"/>	De 100 a 499	<input type="checkbox"/>	Acima de 500

3. Número atual de pessoas terceirizadas que trabalham na empresa. \_\_\_\_\_

#### 4. Qual o faturamento/receita atual aproximadamente? (mensal)

<input type="checkbox"/>	Até R\$ 60 mil
<input type="checkbox"/>	De 61 mil até 120 mil
<input type="checkbox"/>	De 121 mil até 180 mil
<input type="checkbox"/>	De 181 mil até 240 mil
<input type="checkbox"/>	Acima de 241 mil

5. A empresa adota planejamento estratégico

não  sim

6. A missão e visão da empresa são formalizados e divulgados para todos os interessados (empregados, clientes, fornecedores e comunidade).

não  sim

7. Os objetivos são em longo prazo  não  sim

#### 8. Qual a atuação da empresa em relação ao mercado geográfico (numere em ordem de importância, sendo 1 mais importante).

<input type="checkbox"/>	Local	<input type="checkbox"/>	Regional
<input type="checkbox"/>	Nacional	<input type="checkbox"/>	Internacional

9. Assinale as áreas que possuem indicadores:	Sim	Não
Satisfação/retenção do cliente		
Participação no mercado		
Atendimento ao cliente		
Desempenho /Desenvolvimento de funcionários		
Desempenho /Desenvolvimento de fornecedores		
Responsabilidade Social		
Reclamação de clientes		
Retrabalho		
Produtividade		
Devolução para fornecedores		
Clientes Inadimplentes		
Melhorias implantadas (inovações)		

10. Como você analisa os dados dos indicadores?

( ) Tabela ( ) Gráfico ( ) Formulário ( ) Outros, Quais? \_\_\_\_\_

**11. Quais os referenciais usados para os indicadores?**

( )	Dados históricos	( )	1ª coleta de dados
( )	Experiência	( )	Dados internacionais
( )	Palpite	( )	Dados de outra empresa da região

12. Assinale as dificuldades que a organização teria ao implantar um Sistema de Medição baseado em Indicadores.

Dificuldades - Nível de importância	Decisiva	Muita	Pouca	Nenhuma
Comprometimento da alta administração				
Comprometimento da gerência				
Resistência dos funcionários				
Alta rotatividade de mão-de-obra				
Falta de capacitação pessoal				
Falta de tecnologia adequada				
Mercado instável				
Falta de capital financeiro				
Custo da implantação				

13. Baseado nestas dificuldades é viável a implantação de um Sistema de Medição na sua empresa?

( ) Sim ( ) Não

14. Pretende implantar um sistema de medição baseado em indicadores de desempenho visando o acompanhamento de suas metas?

( ) não ( ) sim

15. São identificadas as necessidades dos clientes: ( ) Sim ( ) Não

16. Existe um plano de marketing para retenção de clientes? ( ) Sim ( ) Não

17. Existem medidas para conter desperdícios? ( ) Sim ( ) Não

18. É realizada verificação do desempenho dos fornecedores? ( ) Sim ( ) Não

**19. Na dimensão pessoas (colaboradores), quais os indicadores que você utiliza (numere em ordem de importância considerando (1) o mais importante).**

( )	Produtividade	( )	Retenção
( )	Satisfação	( )	Avaliação de desempenho
( )	Rotatividade dos colaboradores	( )	Incentivos e bônus
( )	Saúde e Segurança	( )	Treinamento
( )	Clima organizacional		

**Outros, quais?**

**20. Na dimensão clientes quais os indicadores que você utiliza (numere em ordem de importância considerando (1) o mais importante).**

<input type="checkbox"/>	Fidelização	<input type="checkbox"/>	Satisfação
<input type="checkbox"/>	Novos clientes	<input type="checkbox"/>	Custo/cliente
<input type="checkbox"/>	Segmentação de cliente		
<b>Outros, quais?</b>			

**21. Na dimensão financeira quais os indicadores que você utiliza (numere em ordem de importância considerando (1) o mais importante).**

<input type="checkbox"/>	Retorno sobre o investimento	<input type="checkbox"/>	Retorno sobre patrimônio líquido
<input type="checkbox"/>	Lucro líquido	<input type="checkbox"/>	Participação de mercado
<input type="checkbox"/>	Custo de oportunidade em medida de desempenho	<input type="checkbox"/>	Lucro operacional
<input type="checkbox"/>	Ponto de equilíbrio		
<b>Outros, quais?</b>			

**22. Na dimensão responsabilidade sócio ambiental, quais os indicadores que você utiliza (numere em ordem de importância considerando (1) o mais importante).**

<input type="checkbox"/>	Reciclagem	<input type="checkbox"/>	Consumo d'água
<input type="checkbox"/>	Consumo de energia	<input type="checkbox"/>	Resíduos sólidos
<input type="checkbox"/>	Consumo de combustíveis	<input type="checkbox"/>	Impacto da empresa na comunidade
<input type="checkbox"/>	Envolvimento da empresa com a ação social	<input type="checkbox"/>	Reclamações dos clientes
<input type="checkbox"/>	Uso de materiais que não impactam o ambiente	<input type="checkbox"/>	Projetos envolvendo a comunidade

23. Você considera flexível, a habilidade do processo em responder às variações nas demandas da organização?

sim     não

24. Você considera que a sua organização possui atitudes positiva com relação a mudanças?

sim     não

## Apêndice B – Vantagens e desvantagens dos modelos propostos

Autores	Hronec (1994)	Sink e Tuttle (1992)	Goldratt e Foc (1991)	TQC (1991)	Kaplan BSC (1997)	PNQ (2011)	Gil (1992)
Vantagens	É uma medida de desempenho vinculada a estratégia	Definição clara de alguns conceitos	Educar todas as suas equipes decisória, para mudar seus paradigmas	O alvo principal é à questão do nível de base	Relatório resumido de gestão, onde muitos dos elementos são aparentemente e discrepante	Linguagem simples, portanto fácil entendimento	É fácil de implementar
	Ênfase na satisfação de clientes, acionistas, funcionários, fornecedores	Incorporação de perspectivas superiores à financeira	Determinação de capacidades e cargas que possibilite uma produção sincronizada	Cultura da medição de desempenho	Previne a subutilização das medidas forçando-os gerentes a considerar simultaneamente as medidas operacionais	Tempo e recursos consumidos para a medição, são menores que os outros modelos	O modelo proposto é simples
	Melhoria contínua do processo	Relacionamento entre dimensões competitivas	Moldar um sistema de programação e controle com suporte de um software	Simplicidade das ferramentas a serem utilizadas		Os avaliadores são externos, permitindo troca de experiências	
	Comunicação estratégica da organização					Quando à melhoria, podem traçar planos de melhoria	
Desvantagens	Dificuldade de definir com precisão	Ao se usar sete dimensões pode levar a definição de excesso de indicadores	Deficiência dos gestores para propagar a mensagem TOC	Apresenta visão de processos infuncional	Ênfase somente em acionistas, funcionários e clientes	Dificuldade na programação de entrevistas	
	Falta de clareza na agregação dos indicadores		Falta de habilidade para persuadir os tomadores de decisão	Abordagem de baixo para cima leva ao excesso de indicadores	É destinado a mais alta administração e média gerencia	Dificuldade na programação do monitor do workshop	Possui poucas informações sobre o processo de obtenção dos Indicadores de qualidade
	Falta de agilidade na colocação de informações relevantes		Incapacidade para transformar o aprendizado em procedimentos realizáveis para organização		Faltam mecanismos para informações relevantes, e adequação dos sistemas de medição de desempenho	Trabalho adicional requerido na avaliação das respostas obtidas	
	Medem aspectos financeiros com base em relatórios						A participação do avaliador no processo é fundamental, pela falta de consenso entre os participantes

Fonte: pesquisa 2013

### Apêndice C - Comparação entre os modelos propostos

Modelos	Hronec(1994)	Sink e Tuttle (1992)	Goldratt e Foc (1991)	TQC (1991)	Kaplan BSC (1997)	PNQ (2011)	Gil (1992)
Categorias	Qualidade	Qualidade		Qualidade	Cliente	Satisfação dos clientes	Qualidade
		Produtividade					
	Tempo	Eficácia		Atendimento	Processos Internos	Desempenho operacional	Eficácia
		Eficiência					
	Custo	Lucratividade	-Retorno de investimento -Lucro líquido -Fluxo de caixa	Custo	Financeiro	Desempenho financeiro	
		Qualidade de vida no trabalho		Moral		Clima organizacional	
			Segurança		Segurança		
		Inovação			Aprendizado e crescimento		

Fonte: pesquisa 2013