

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de produção

**METODOLOGIA PARA O DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO
DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE PRESTADORAS
DE SERVIÇOS**

Dissertação de Mestrado

Maria Lúcia Soares Cochlar

Florianópolis

2000

**METODOLOGIA PARA O DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO
DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE PRESTADORAS
DE SERVIÇOS**

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-graduação em

Engenharia de produção

**METODOLOGIA PARA O DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO
DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE PRESTADORAS
DE SERVIÇOS**

Maria Lúcia Soares Cochlar

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial ao título de Mestre em
Engenharia de Produção

Florianópolis

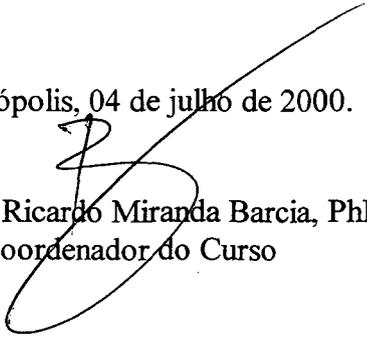
2000

Maria Lúcia Soares Cochlar

**METODOLOGIA PARA O DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO
DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE PRESTADORAS
DE SERVIÇOS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
Obtenção do título de **Mestre em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 04 de julho de 2000.

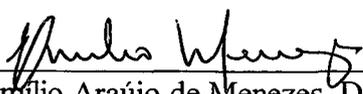


Professor Ricardo Miranda Barcia, PhD
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:



Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr
Orientador



Emílio Araújo de Menezes, Dr



Neri dos Santos, Dr

Agradecimentos

Ao Professor Dr. Alvaro G. R. Lezana pela sua orientação
e amizade;

Ao Professor Dr. Vladilen dos Santos Villar, esposo, amigo e parceiro
no desenvolvimento deste trabalho;

Ao Professor Dr. Emílio Menezes pelas correções e sugestões
apresentadas;

Ao Professor Dr. Neri dos Santos, membro da Banca Examinadora.

Sumário

Lista de Figuras	p.vi
Lista de Tabelas	p.vii
Resumo	p.viii
Abstract	p.ix
1 INTRODUÇÃO	p.1
1.1 Justificativa.....	p.4
1.2 Objetivos.....	p.5
1.2.1 Objetivo Geral	p.5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	p.5
1.3 Limitações da Pesquisa.....	p.6
1.4 Estrutura do Trabalho.....	p.7
2 AS MICROS, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	p.9
2.1 As Empresas de Pequeno Porte	p.9
2.2 Importância das Empresas de Pequeno Porte	p.12
2.3 O Contexto das Pequenas e Médias Empresas.....	p.14
2.4 As Empresas de Pequeno Porte de Prestação de Serviços	p.19
3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	p.21
3.1 A Análise Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas.....	p.22
3.2 Diagnóstico Organizacional	p.25
3.2.1 Objetivos do Diagnóstico Organizacional.....	p.29
3.2.2 Metodologias de Diagnóstico.....	p.30
3.3 Indicadores de Desempenho	p.33
3.3.1 Conceituação dada aos Indicadores de Desempenho	p.34
3.3.2 Classificação dos Indicadores de Desempenho	p.35
3.3.3 Classificação Adotada.....	p.35
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	p.37
4.1 Descrição da Metodologia	p.38

4.2 Ferramentas para a Coleta de Dados.....	p.40
4.2.1 Técnicas.....	p.40
4.2.2 Planilha-questionário.....	p.42
4.3 O Processo de Coleta dos Dados.....	p.44
4.4 Validade da Amostra.....	p.46
4.5 O Método de Tratamento dos Dados.....	p.47
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	p.49
5.1 Tratamento das Propostas – Indicadores de Desempenho.....	p.52
5.2 Tratamento das Propostas – Critérios de Avaliação.....	p.54
5.3 Determinação dos Valores esperados e das Tolerâncias.....	p.60
6 MÉTODO PARA O DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS.....	p.62
6.1 Metodologia Proposta.....	p.64
6.2 Etapas do Método de Diagnóstico.....	p.65
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	p.71
7.1 Conclusões.....	p.71
7.2 Recomendações.....	p.73
BIBLIOGRAFIA.....	p.75
ANEXOS.....	p.79

Lista de Figuras

Figura 1 – Estratégia	p.22
Figura 2 – Subsistemas de Gestão.....	p.28
Figura 3 – Planilha para o Registro de Propostas	p.43
Figura 4 – Etapas do Método de Diagnóstico de Desempenho	p.70

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Total de Propostas “brutas” geradas por município.....	p.51
Tabela 2 – Indicadores de Desempenho Externos	p.53
Tabela 3 – Indicadores de Desempenho Internos.....	p.53
Tabela 4 – Indicadores de Desempenho Valores	p.54
Tabela 5 – Critérios de Avaliação dos Indicadores de Desempenho Externos.....	p.56
Tabela 6 – Critérios de Avaliação dos Indicadores de Desempenho Internos.....	p.57
Tabela 7 – Critérios de Avaliação dos Indicadores de Desempenho Valores.....	p.59
Tabela 8 – Valores Esperados e Tolerância dos Indicadores de Desempenho	p.60
Tabela 9 – Valores Esperados e Tolerância dos Indicadores de Desempenho Interno	p.61
Tabela 10 – Valores Esperados e Tolerância dos Indicadores de Desempenho	p.61

Resumo

COCHLAR, Maria Lúcia Soares. **Metodologia para o diagnóstico do desempenho de empresas de pequeno porte prestadoras de serviços**. Florianópolis, 2000. 144f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma metodologia para o diagnóstico do desempenho organizacional de empresas de pequeno porte, prestadoras de serviços. A metodologia consiste em realizar o referido diagnóstico a partir da aplicação de indicadores de desempenho e de critérios de avaliação, previamente estabelecidos. São 34 indicadores de desempenho e 105 critérios de avaliação; subdivididos em externos, internos e valores. Estes elementos de medida foram propostos por 321 profissionais liberais, do setor de prestação de serviços em contabilidade, em sua maioria micro-empresários. A partir dos dados obtidos, a pesquisa promoveu a seleção e a homogeneização dos referidos elementos, partindo de 360 Indicadores de Desempenho e de 1296 Critérios de Avaliação. Por outro lado, a aplicação da metodologia prevê que os participantes tenham uma visão global da organização, de sua estrutura, de seus valores e aspirações, além de um total conhecimento de suas atribuições. Devem ainda, conhecer o significado dos elementos de medida, suas características e aquilo que medem para, após, decidirem pela ampliação, descarte e/ou adaptação dos mesmos às condições da empresa. Os valores esperados, bem como as respectivas tolerâncias, para cada critério de avaliação, devem ser propostos pelos participantes. Os dados devem ser levantados pela utilização de questionários, de entrevistas, de medição de eventos, etc.. Os resultados devem ser analisados e discutidos entre os participantes do diagnóstico, de maneira a se reavaliar os mesmos. Os dados obtidos deverão servir para a tomada de consciência a respeito das forças e fraquezas, das ameaças e das oportunidades, para o estabelecimento de novas estratégias empresariais, baseadas em fatos e dados e não em opiniões. Pela simplicidade da metodologia propõe-se que a mesma seja utilizada por empresas de pequeno porte, em especial as prestadoras de serviços.

Palavras-chave: metodologia, diagnóstico, indicadores, desempenho

Abstract

COCHLAR, Maria Lúcia Soares. **Metodologia para o diagnóstico do desempenho de empresas de pequeno porte prestadoras de serviços**. Florianópolis, 2000. 144f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

The present work aims to develop a methodology to the diagnoses of the organizational performance of small-size service enterprises. The methodology consists of undertaking the referred diagnoses from the application of Performance Indicators and Evaluation Criteria, both pre-established. There are 34 Performance Indicators and 105 Evaluation Criteria; sub-divided into external, internal and values. These measurement elements were proposed by 321 autonomous professionals, from the accounting service sector, mostly small-entrepreneurs. From the data obtained the research provided the selection and homogenization of the referred elements, from 360 Performance Indicators and 1296 Evaluation Criteria. On the other hand, the application of the methodology assumes that the participants have a global vision of the organization, of its structure, of its values and aspirations, besides a total knowledge concerning there attributions. They must also know the meaning of the measurement elements, their characteristics and what is being measured in order for them to make decisions about their later enhancement, discharge and/or adaptation to the company's conditions. The expected values, as well as the respective tolerance for each evaluation criterion are to be proposed by the participants. The data must be obtained through questionnaires, interviews, event measurement, etc.. The results must be analysed and discussed between the participants of the diagnosis, in order to evaluate them. The data obtained should be useful for the development of the awareness concerning the strengths and weakness, threats and opportunities, for the establishment of new management strategies, based on facts and data, not on opinions. Due to the simplicity of the methodology proposed, we suggest that it is used by small-size enterprises, especially service businesses.

Key-words methodology, diagnose, indicators, performance.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil vivenciou profundas mudanças e ajustes em sua economia interna a partir de 1990, que ajudaram a preparar o país para uma fase de crescimento e prosperidade.

Buscou de forma persistente a estabilização da moeda e alguns bons resultados foram obtidos. O processo de liberalização da economia contemplou o programa de privatizações, a abertura comercial ao exterior, chegando a uma desregulamentação dos mecanismos de ingresso dos capitais estrangeiros.

Em uma nova fase, o país observa o investimento privado dar o tom do desenvolvimento econômico, num ambiente de maior estabilidade e de competitividade, integrado à economia mundial.

O Estado quer ter menor participação nas atividades próprias do investimento privado mas, quer ser economicamente mais forte e com melhores condições de centrar sua atuação nas atividades que lhe são próprias, para proporcionar serviços de qualidade e de forma eficiente à sociedade.

A reforma constitucional deverá dar início a outro ciclo de desenvolvimento e ainda, ajudar a solucionar o desequilíbrio estrutural da economia brasileira, a partir das reformas tributária, administrativa, previdencial e patrimonial.

De outro lado, a nova realidade do mercado, a globalização da economia e as oportunidades como o Mercosul requerem a modernização das empresas brasileiras, face às exigências existentes. Os desafios são crescentes e complexos e é fundamental estar preparado para responder de forma competitiva e com qualidade.

A globalização de uma empresa é mais do que fazer negócios em vários países, é fazer negócios em todo o mundo, de uma nova maneira, equilibrando a qualidade dos produtos ou serviços com as necessidades específicas dos clientes locais.

Ser “global” possibilita às empresas, enfrentar a concorrência, ficar atualizada em relação às novas tendências tecnológicas, criar e tirar vantagem do desenvolvimento de novas oportunidades de negócios. Ser global significa ser rápido, flexível e competente.

Neste ambiente de grandes e importantes transformações, está reservado um papel preponderante aos micro e pequenos empresários, pois, este segmento empresarial possui um respaldo considerável na economia nacional. Outro importante fator é que as micro e pequenas empresas são grandes absorvedoras de mão de obra não qualificada, geram mais emprego por unidade de capital e utilizam as potencialidades regionais.

O fenômeno do desemprego em massa no Brasil é uma realidade incontestável dos anos 90. O desemprego atual, no entanto, é mais complexo do que o do início dos anos noventa pois, atinge de forma generalizada praticamente todos os segmentos sociais, inclusive camadas de maior escolaridade, profissionais com experiências em níveis hierárquicos superiores e altos escalões de remuneração.

Estas incertezas no mercado de trabalho formal parecem propiciar uma mobilidade em direção à busca de oportunidades para iniciar o próprio negócio. A preocupação com a geração de novos postos de trabalho e a manutenção dos existentes tem levado a sociedade brasileira e o governo a darem especial atenção a temas de

importância estratégica como o empreendedorismo, as micro, pequenas e médias empresas e o desenvolvimento regional.

Em Santa Catarina, o governo estadual dá grande valor à implantação e ao funcionamento da pequena e média empresa, assim, disponibilizou toda uma gama de estímulos para estas unidades produtivas, umas de natureza fiscal, outras oferecendo facilidades nos serviços de infra-estrutura.

De outro lado, o Estado brasileiro tem implementado programas de melhoria da qualidade e produtividade nas empresas. A inserção do país no contexto das economias mais desenvolvidas é função da capacidade de modernização da indústria, em busca de maior eficiência.

O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade tem como objetivo estabelecer um conjunto ordenado de ações indutoras da modernização industrial e tecnológica, contribuindo para a retomada do desenvolvimento econômico e social. Este Programa representa ainda, um esforço no sentido do desenvolvimento de sistemas de medição da qualidade e da produtividade.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1999, p. 4), instituída em 1991, tem como missão “Promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas e bem sucedidas, da gestão da qualidade, inclusive com relação aos Órgãos da Administração Pública, através do Prêmio Nacional da Qualidade”.

As profundas transformações do mercado fazem com que as indústrias busquem a qualidade total em todas as etapas do processo produtivo e em todos os níveis hierárquicos da organização.

A modernização requer a adoção de novos métodos de gerenciamento e de gestão na empresa, bem como depende da capacidade de incorporação de novas tecnologias de produto e de processo.

A moderna Gestão da Qualidade Total tem como elemento estrutural do seu sistema as decisões baseadas em fatos, em dados e em informações qualitativas e quantitativas.

Os elementos de medida do desempenho surgem neste contexto de mensuração, constituindo-se em ferramenta indispensável para a administração estratégica empresarial. A medição da qualidade através do uso de indicadores, formulados de maneira clara e objetiva, tem uma importância fundamental no processo gerencial.

O presente trabalho é um esforço de colaboração no preenchimento da lacuna detectada nas MPEs, em termos de ferramentas de gestão, principalmente na questão da qualidade e de sua avaliação, além de contribuir diretamente para um maior conhecimento do sistema de medida do desempenho destas empresas e, indiretamente, com a sua sobrevivência.

1.1 Justificativa

HOROVITZ (1993, p. 17) cita que “a batalha pela qualidade começou quando os japoneses lançaram sua guerra comercial contra a Europa e os Estados Unidos”. Segundo o autor, em 1981 os empresários americanos acreditavam que os seus produtos eram melhores em qualidade que a dos produtos japoneses, enquanto 80% dos consumidores americanos pensavam que os produtos japoneses eram de qualidade superior.

As ferramentas de gestão são imprescindíveis para a sobrevivência das micros e pequenas empresas mas, é de senso comum que a maioria destas ferramentas não são conhecidas pelo empreendedor.

Os responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas, para poderem tomar decisões, devem compreender como as relações internas e externas interferem no funcionamento da organização.

Durante muitos anos falou-se na extinção das pequenas empresas mas, segundo SCHUMACHER (1981), o que se está verificando é que elas têm mantido a sua posição e crescido em importância, principalmente nos países desenvolvidos.

Dessa forma, todo estudo que auxilie o processo de conhecimento a respeito da dinâmica organizacional das empresas de pequeno porte tem justificativa e deve ser valorizado, pois, no Brasil, o número destas empresas é significativo, apresentando um reflexo importante no contexto econômico nacional.

1.2 Objetivo

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma metodologia para o diagnóstico do desempenho organizacional de empresas de pequeno porte, prestadoras de serviços, e aplicá-la no setor de prestação de serviços contábeis.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o contexto e as características das MPEs de prestação de serviços para contribuir no trabalho de determinação dos indicadores de desempenho operacional;

- Citar alguns modelos teóricos de indicadores de desempenho, para servir de referencial na pesquisa;
- Descrever, resumidamente, algumas metodologias de diagnóstico organizacional e a sua utilização no estabelecimento de estratégias empresariais;
- Estabelecer indicadores de desempenho e critérios de avaliação, a partir de propostas oferecidas por profissionais do setor em estudo, utilizando como ferramenta técnicas de geração de idéias, de trabalho em grupo, de consenso; de homogeneização e classificação das propostas;
- Classificar os indicadores e critérios de avaliação propostos pelos profissionais, tendo o diagnóstico organizacional como meta de aplicação;
- Estabelecer um conjunto de indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas de prestação de serviços, com os seus respectivos critérios de avaliação;
- Propor uma metodologia de diagnóstico do desempenho organizacional, baseada em indicadores de desempenho e critérios de avaliação, propostos por profissionais que atuam no setor em estudo.

1.3 Limitações da Pesquisa

O presente trabalho de pesquisa tem como objetivo desenvolver uma metodologia para o diagnóstico do desempenho das empresas prestadoras de serviços, de pequeno porte, utilizando os indicadores de desempenho e seus critérios de avaliação como ferramenta.

O campo de aplicação da metodologia limitou-se às empresas de pequeno porte, prestadoras de serviços de contabilidade, os “escritórios de contabilidade”. A aplicação

dos resultados obtidos em outras empresas, pertencentes a outros setores de prestação de serviços ou produtoras de bens, poderá exigir adaptações ou mesmo, um novo trabalho.

Especificamente, a amostra utilizada para gerar as propostas de elementos de medida do desempenho, foi composta por técnicos e contadores da área da contabilidade, todos profissionais de uma mesma área e um expressivo número deles, “donos” de seus próprios negócios. Se de um lado isto favorece a pesquisa, de outro pode limitá-la, pela homogeneidade da amostra em termos de qualificação da mesma.

Geograficamente, os participantes da aplicação da metodologia provinham não apenas dos nove municípios onde foram realizados os cursos de especialização em Gerência da Qualidade nos Serviços Contábeis, mas de outros municípios, a maioria próximos daqueles. No entanto, a maioria dos participantes exercem suas atividades nas regiões próximas ao litoral do Estado de Santa Catarina, uma outra limitação.

A metodologia da pesquisa utilizada é empírica, indutiva e de fácil aplicação. Utiliza técnicas de geração de idéias, de elaboração em grupo por consenso e de homogeneização por similaridade, para atingir os seus objetivos.

Pretende-se que, pela simplicidade de aplicação, a metodologia para o diagnóstico do desempenho, possa ser utilizada e adequada para os típicos micro-empresários da prestação de serviços, segundo suas características específicas, com bons resultados.

1.4 Estrutura do Trabalho

A dissertação está estruturada da seguinte forma:

No primeiro momento, expõe-se uma parcela do “estado da arte” acerca das micros, pequenas e médias empresas, sua importância, o contexto, a sua participação na economia nacional.

No segundo momento, apresentam-se as estratégias empresariais, o diagnóstico organizacional, seus objetivos e a sua metodologia, para situar a importância da escolha de indicadores de desempenho no processo de análise de uma empresa. São ainda abordados os indicadores de desempenho organizacional, suas definições e classificações, e a sua importância para o bem estar de uma organização.

Na etapa seguinte passa-se a descrever a metodologia da pesquisa, as ferramentas e o processo de coleta de dados, a validade da amostra e o método de tratamento dos dados, propostos por profissionais-empresários do setor de contabilidade, do Estado de Santa Catarina.

Após, descreve-se o método proposto para o diagnóstico do desempenho em empresas de pequeno porte, prestadoras de serviço, os pressupostos teórico e metodológico e as etapas necessárias para o processo de implantação do diagnóstico.

Por último, são apresentadas as conclusões e as sugestões de continuidade do trabalho.

2 AS MICROS, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Este capítulo tem como objetivo situar o tema desta dissertação no universo das questões relativas às empresas, de modo a proporcionar ao leitor uma visão global, antes de focar o assunto específico do trabalho.

Inicialmente, aborda-se o tema das pequenas e médias empresas e citam-se alguns dados que demonstram a sua importância para a sociedade. Após, destacam-se alguns aspectos relativos às empresas de pequeno porte, em especial as prestadoras de serviços de contabilidade do Estado de Santa Catarina, por terem sido escolhidas para a aplicação da metodologia.

2.1 As Empresas de Pequeno Porte

Segundo MANHAJAN & DICHTER (1990), o interesse no campo de desenvolvimento de empresas de pequeno porte começou no início dos anos 50, quando novos países perceberam que a rota de industrialização pesada em capital não estava aberta a eles por causa dos limites financeiros, da falta de tecnologia e de recursos humanos qualificados.

Um modelo institucional para o desenvolvimento de pequenas empresas foi posto a prova na Índia, em 1958, através de um projeto patrocinado pela Fundação Ford. Este projeto consistia em fornecer assistência financeira, infra estrutura, assistência técnica e de comercialização para empreendedores de pequeno porte.

Nos anos 70 houve um nível crescente de sem-terras e desempregados nas áreas rurais que, somado a falta de habilidade do setor industrial de grande escala, para obter aumentos no fornecimento de mão-de-obra, levou a uma situação onde meios alternativos de geração de empregos tornaram-se imperativos.

A preocupação com a diminuição da pobreza e do desemprego gerou projetos de desenvolvimento do Banco Mundial, da USAID e da Fundação Ford.

GIBB (1993) afirmou que o crescimento do setor das pequenas e média empresas era uma tendência evidente desde o início da década de 1970, a partir de uma ampla divisão da economia comercial e industrial. Não havia, no entanto, segundo ele, clareza se a tendência em direção ao “pequeno” teria continuidade.

SCHUMACHER (1981), em seu livro “Small is Beautiful, já confirmava que, há mais organizações grandes e importantes do que jamais houve na história, mas, que o número de pequenas empresas também está em crescimento”. Diz ainda, que “muitas de tais pequenas unidades são altamente prósperas e proporcionam à sociedade a maior parte das novas criações, realmente proveitosas” (SCHUMACHER, 1981, p. 55).

O autor questiona o culto obsessivo do crescimento econômico ilimitado e alerta para a necessidade de uma reorientação dos fins da sociedade industrial para as verdadeiras necessidades do homem.

O Brasil vivenciou um período de grandes mudanças e ajustes de sua economia a partir de 1990 que, pensava-se na época, deveriam preparar o país para uma fase de crescimento e prosperidade. Buscou-se a estabilização da moeda, o programa de privatizações foi iniciado, bem como uma expressiva desregulamentação dos mecanismos de ingresso de capitais do exterior.

No final da década de 90, alguns autores passam a defender a idéia de que o emprego é uma instituição em vias de extinção e outros, que o novo capital das empresas é o “capital intelectual”.

A conhecida mão-de-obra, o próprio nome revela, valorizava o trabalho físico realizado pela mão humana. Quando a máquina passou a substituir o trabalho do homem, principalmente nos serviços arriscados e repetitivos, o trabalho intelectual passou a ser mais importante. Assim, o “capital intelectual”, valoriza os recursos humanos de uma empresa, a partir de sua capacidade de trabalho mental, de criatividade, de inovação.

O economista MAFRA (1992), em artigo publicado no Jornal O Estado, destacava a importância dos pequenos empreendimentos, quando afirmava que as micros, pequenas e médias empresas representam 99% do total de empresas, são responsáveis por 77% da Receita Nacional, 38% do PIB e utilizam 79% da mão de obra ocupada no país.

A reforma constitucional brasileira, se aprovada, poderá ser o ponto de partida para uma nova fase de desenvolvimento do país e uma das formas de solucionar os desequilíbrios estruturais de nossa economia.

O desemprego atual, entre outros fatores, decorre da busca contínua de melhoria da produtividade, das novas tecnologias, dos processos mais modernos, dos equipamentos automatizados, da sede de lucros cada vez maiores, além da falta de qualificação da mão de obra e dos problemas econômicos já citados.

As micro e pequenas empresas são grandes absorvedoras de mão de obra não-qualificada, geram mais emprego por unidade de capital e aproveitam as potencialidades das economias locais.

Apesar de tudo, poucas ferramentas para a gestão de pequenas empresas estão disponíveis. Trabalha-se apenas por semelhança, tentando adaptar as metodologias utilizadas nas grandes empresas, quando a situação mereceria atenção específica.

2.2 Importância das Empresas de Pequeno Porte

LUNA, pesquisador da Universidade de Santa Catarina - UFSC, cita que “os Estados Unidos têm hoje uma das menores taxas de desemprego dos últimos 10 anos” (LUNA, 1999). E diz que isto tem muito a ver com empreendedorismo.

Segundo LUNA (1999), de 1960 a 1984 os Produtos Internos Brutos da Comunidade Européia e dos Estados Unidos cresceram em taxas próximas (3,3% e 3,1%, respectivamente). No mesmo período, enquanto o total de empregos praticamente não se alterou na Comunidade Européia, ele aumentou em 33 milhões nos EUA. O número de novas empresas nos EUA mais do que dobrou no período de 1960 a 1983 (de 2 milhões para 4,5 milhões), enquanto na Comunidade Européia ele permaneceu estagnado. Diz ainda que a revista *Small Business Administration*, publicou, em 1998, que a “economia americana conseguiu este diferencial graças ao incentivo e fomento à atividade empreendedora” (SBA, 1998).

Os empregos nas empresas tradicionais (bancos, grandes indústrias, ...) estão diminuindo e segundo diversos especialistas, diminuirão ainda mais. Mesmo nos EUA, os “trabalhos tradicionais” sujeitos a substituição (por automação, ou inovação) ou deslocamentos geográficos (em busca de maiores incentivos) continuam a desaparecer.

É importante ressaltar que grande parte dos novos empregos gerados são oriundos de “novos trabalhos” relacionados a desenvolvimentos tecnológicos e inovações de mercado. Estes novos trabalhos exigem trabalhadores qualificados,

dedicados, auto-motivados, criativos, inovadores, reativos a mudanças, flexíveis, orientados a resultados, educados, informados. Em uma palavra: empreendedores.

A perspectiva de crescimento destes “novos empregos” nos países depende, em grande parte, da conscientização e preparação de seus atuais e futuros trabalhadores e de suas empresas. Esta preparação deve ser decidida e assumida por cada um e pela sociedade como um todo. Quanto mais cedo o futuro trabalhador perceber isto, maiores serão suas chances de preparar-se adequadamente para os desafios futuros. Cabe a sociedade e ao poder público estimular e apoiar esta preparação.

Os dados estatísticos do FIBGE, Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, obtidos no censo de 1970, confirmam que as PMEs, pequenas e médias empresas representavam ao todo 99,3% das organizações existentes no Brasil e absorviam 70% do pessoal ocupado. Ainda:

- No setor industrial as empresas com até cem empregados representavam 97,27% da totalidade, no comércio 99,91% e no setor de serviços 99,92%.
- No setor de comércio, a participação das PMEs com até nove empregados significavam 96,20% do total, sendo responsáveis por 67,3% da mão de obra ocupada e detendo 42,5% da receita do setor.
- No setor de serviços a participação percentual das PMEs era significativa pois, 91,19% possuíam de um a quatro funcionários e participavam com 42,56% da receita auferida pelo setor.

Segundo H. NEITZKE, Presidente da Federação das Associações das Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina-Fampesc, no prefácio do livro *Administrando Pequenos Negócios*, de DE MORI et al., publicado em 1998, “estima-se

que em cada 100 empresas, 97,8 são de micro, pequeno e médio porte o que, por si só, destaca a importância deste segmento no ambiente empresarial de hoje”.

Diz ele ainda que, segundo dados conhecidos, as micro e pequenas empresas são responsáveis por aproximadamente 70% da força de trabalho brasileira e participam com 40% do produto bruto gerado.

2.3 O Contexto das Pequenas e Médias Empresas

Segundo PRÉVOST (1993), até o final dos anos 70, as grandes empresas e o setor público eram considerados os únicos suportes econômicos de importância e interesse para a sociedade. Entretanto, a situação mudou radicalmente na década de 80 e 90.

Sob um cenário de globalização, crises mundiais e endividamento crescente do setor público, ocorreram profundas reorganizações estruturais. As grandes empresas passaram a produzir mais com cada vez menos empregados e o setor público começou a sofrer enxugamentos, reduzindo significativamente o seu número de funcionários.

Segundo LUNA (1999), as 500 maiores empresas brasileiras podem ser utilizadas como um exemplo que ilustra este fato. Elas empregam cerca de 2,3% dos trabalhadores brasileiros (cerca de 1,6 milhão de funcionários), mas não criaram um único emprego adicional nos últimos 10 anos (pelo contrário retiraram do mercado 400.000 postos de trabalho).

A necessidade de se tornarem cada vez mais competitivas e as dificuldades de ordem econômica tem levado as grandes empresas a se reestruturarem. Esta reestruturação das grandes empresas do setor industrial tem originado um processo de

terceirização dos serviços, aumentando a participação de pequenas empresas e trabalhadores autônomos no mercado de trabalho.

Desta forma, conforme afirma AMADEO (1998), as novas formas de produção e de relações de trabalho tendem a aumentar o número de trabalhadores autônomos, através do processo de terceirização. Muitas atividades, antes executadas dentro das empresas, passaram a ser encomendadas fora delas, reduzindo o número de trabalhadores diretamente empregados como assalariados.

Assim, há um aumento relativo do emprego no setor de serviços, em detrimento do emprego na indústria. De fato, segundo o Ministério do Trabalho (MTB, 1998), a maior geração de empregos deslocou-se da atividade industrial, nos anos 70, para o setor de serviços, nos anos 80 e 90.

Além disso, segundo o MTB (1998), há, no Brasil, uma pressão de origem demográfica por mais empregos até o ano 2010. Esta pressão tem origem nos jovens, nascidos na época em que o país convivia com elevadas taxas de natalidade, e no aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho.

Em suma, em um contexto de grandes transformações, a economia brasileira tem gerado ocupações, em sua maioria terciárias, formais ou informais, para a grande maioria das pessoas que entram no mercado de trabalho. Assim, a necessidade de um número crescente de postos de trabalho (resultante da pressão demográfica por mais empregos) e as tendências do aumento do número de autônomos (formais ou informais) e de empresas no setor de serviços, na economia brasileira, apontam para a importância da participação de um número crescente de empreendedores ativos.

O jovem tem que buscar uma opção de trabalho em um mercado cada vez mais exigente, no qual a oferta de mão-de-obra é grande, o número de empregos está em

decréscimo e, na maioria das vezes, a opção é o auto-emprego ou o trabalho em pequenas empresas do setor terciário. Para que tenha sucesso nesta busca é fundamental que ele exerça todo o seu potencial empreendedor.

Felizmente para os empreendedores adequadamente preparados, quer sejam empregados ou proprietários de suas próprias empresas, existem grandes oportunidades em nosso país. Nosso mercado interno é de grande dimensão e tem um grande potencial de consumo reprimido (há muitos bens e serviços que nossa população quer adquirir). Além disso, há um grande potencial de crescimento nas exportações.

A preocupação com a geração de novos postos de trabalho e a manutenção dos existentes tem levado a sociedade e o governo brasileiro a darem especial atenção a temas de importância estratégica, como o empreendedorismo, as micros, pequenas e médias empresas e o desenvolvimento regional.

O reconhecimento da importância do empreendedorismo, por exemplo, levou o Governo Federal a prever, no Plano Plurianual de Investimentos, para o período 2000-2003 - Avança Brasil, o programa Jovem Empreendedor. Este programa, coordenado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, oferecerá linhas de crédito para jovens com vocação empreendedora interessados em montar seu próprio negócio.

Além disso, multiplicam-se no país iniciativas de apoio e incentivo ao empreendedorismo tais como as incubadoras de empresas, os programas voltados a capacitação de empreendedores, disciplinas específicas na área de empreendedorismo, etc. Tais iniciativas estimulam e aumentam as possibilidades de sucesso de nossos empreendedores.

Todos estes fatos apontam para uma perspectiva positiva de aumento significativo do número de micros e pequenas empresas no Brasil.

Existem várias definições para as Pequenas e Médias Empresas - PMEs, algumas mais concisas, outras mais completas. Existem razões que dificultam uma definição muito simples, entre elas:

- O tamanho pequeno, médio ou grande, pode ser muito relativo pois, na maioria das vezes, estas dimensões são meras questões de conceitos;
- A variedade de circunstâncias a serem consideradas na definição, desde o estágio de desenvolvimento da empresa até o ramo de suas atividades;
- A falta de legislação adequada e específica sobre o assunto;
- O fato do negócio poder ter sua classificação alterada em função de mudança de atributo, critério ou objetivo organizacional;
- A amplidão das dimensões geográficas do País e as heterogeneidades regionais.

Uma forma bastante usada de caracterização das empresas nacionais é a que utiliza o número de empregados como critério. O SEBRAE, por exemplo, utiliza esta classificação. Neste caso, pequenas empresas, são consideradas aquelas com menos de 50 empregados, empresas médias as com 50 a 500 empregados e empresas grandes, aquelas com mais de 500 empregados.

Existe um certo consenso em adotar esta classificação devido ser a mesma, uma das que mais se aproxima da realidade brasileira, nos anos sessenta e setenta.

Nos anos oitenta, o CEBRAE (Centro Brasileiro de Apoio Gerencial às Pequenas e Médias Empresas), recomendou aos CEAGs, Centros Assistenciais e Gerenciais das Áreas Estaduais, que observassem certas características das PMEs, ao elaborarem os seus planos operacionais:

- A pequena especialização administrativa, isto é, a gerência do empresário-dirigente;
- A natureza do relacionamento pessoal do administrador com os recursos humanos diretos e indiretos, com os fornecedores e os consumidores;
- As dificuldades ou desvantagens na obtenção de créditos financeiros, em relação às grandes organizações.

As PMEs típicas devem possuir uma ou mais das seguintes condições, segundo CAVALCANTI, FARAH E MELLO (1981):

- Uma administração independente e, freqüentemente os gerentes serem os proprietários;
- A empresa ou o capital deve ser de um indivíduo ou de pequeno grupo;
- A área de operações da empresa deve ser local, com fábrica e escritório, apesar do mercado não o ser;
- O pequeno tamanho da empresa deve ser relativo ao seu gênero industrial como um todo, dependendo portanto da comparação com os líderes do ramo.

O Manual de Classificação de Empresas da IOB divulga as modalidades de apoio tecnológico, creditício e fiscal, do Governo e demais entidades financiadoras e os critérios adotados por estes organismos para classificarem as empresas brasileiras.

Em função da classificação do porte da empresa, variam os benefícios fiscais, as linhas de crédito e todo o apoio que os organismos públicos e privados oferecem. O capital da empresa, o número de funcionários, o faturamento global, a receita bruta anual, o patrimônio líquido, servem de fatores nesta classificação.

Um aspecto que deve ser considerado é que uma empresa pode ser classificada como “pequena” segundo um critério, por exemplo, o faturamento e “média” segundo outro critério, por exemplo, o patrimônio ou o número de empregados.

2.4 As Empresas de Pequeno Porte de Prestação de Serviços

As empresas de pequeno porte, de prestação de serviços, são numerosas e variadas e são responsáveis pelo atendimento de necessidades essenciais para os seus clientes. Uma característica destas empresas é a de não fornecer produtos de consumo e sim, serviços úteis e intangíveis.

Os serviços abrangem uma variedade grande de atividades, entre as quais, destacam-se as seguintes:

- Serviços prestados por profissionais de nível superior (médicos, dentistas, engenheiros, professores, contadores e outros profissionais liberais);
- Serviços prestados por técnicos do grau médio (eletricistas, encanadores,...);
- Serviços prestados por artesãos (barbeiros, cabeleireiros, manicures, etc.);
- Serviços prestados por profissionais de diversos níveis (bancos, seguros, transportes, turismo, restaurantes, serviços públicos, empresas de informática, segurança, hotelaria,...).

Em Santa Catarina, em Agosto de 1999, existiam 3.364 empresas de prestação de serviços contábeis, 7.791 técnicos e 4.514 contadores registrados no Conselho Regional de Contabilidade. Em âmbito nacional, são 59.080 empresas, 192.224 técnicos e 115.455 contadores (CFC, 1999).

Portanto, em Santa Catarina, nesta data, estas empresas representavam 5,7% do total de organizações contábeis no país e os contadores catarinenses, 4% do total de

profissionais. A quase totalidade destas empresas é de micro e pequeno porte, isto é, com até 50 funcionários e carteira de clientes em torno de 100 empresas.

As empresas de serviços contábeis prestam serviços:

- de planejamento e organização de planos de contas; de organização dos serviços contábeis; de escrituração contábil - de todos os fatos que promovem as modificações no patrimônio das empresas; de organização e execução de serviços de auditoria; de orientação e elaboração das demonstrações contábeis- balanço patrimonial, demonstração de lucros ou prejuízos do exercício; demonstração de resultado do exercício; demonstrações de origem e aplicação de recursos; demonstrações das mutações patrimoniais; demonstrações de fluxo de caixa; análises das situações da empresa através das diversas demonstrações contábeis; organização e execução da escrituração dos custos de produção; organização e execução da escrituração fiscal.

Ter condições e ferramentas para realizar um diagnóstico de suas empresas, tem sido uma preocupação dos empresários, em especial os das empresas de pequeno porte. Monitorar e acompanhar o desempenho geral de uma empresa em seu meio ambiente e verificar se suas estratégias são adequadas é um desafio permanente que, certamente, proporciona melhores condições de competitividade para as empresas.

Portanto, desenvolver uma metodologia de diagnóstico simples de aplicar, flexível, adequada ao porte da empresa, à sua área de atuação, com um sistema de indicadores de desempenho pré selecionados, para a livre escolha dos empresários, auxiliaria as empresas nesta busca.

3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Os autores HOROVITZ & PITOL-BELIN (1984, p. 23), afirmam que “a estratégia é a resultante de uma análise da empresa com o objetivo de obter a melhor harmonia possível entre os seus recursos (forças e fraquezas), as oportunidades e as ameaças que se apresentam a ela, considerando ainda o sistema de valores e as aspirações pessoais daqueles que tem o poder de decisão”.

Estes autores, em seu livro *Stratégie pour la PME*, propõem uma reflexão sobre a estratégia da empresa a partir dos seguintes elementos:

- Análise do meio ambiente e apreciação das características de uma profissão;
- Análise das forças e fraquezas que lhes são próprias;
- Apreciação dos riscos e das oportunidades;
- A tomada de decisões e sua expressão prática;
- Os meios e métodos de colocar em prática as decisões tomadas.

A análise é o ponto de partida de toda decisão. Análise de nossa posição face aos outros; análise do ambiente externo; análise de nossas aspirações, valores e objetivos; análise de nossas forças e fraquezas.

A figura de HOROVITZ (Fig.1) resume o conceito de formulação de estratégia, destaca a análise interna e externa como pontos de partida, mostra a importância de se conhecer as forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades, bem como a harmonia que

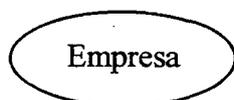
deve existir com os valores e aspirações dos dirigentes, para depois se avaliar os riscos, identificar as oportunidades e escolher a estratégia.

1) Onde se poderia ir?



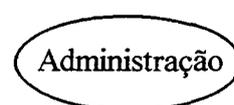
Oportunidades e
ameaças

2) Onde se pode ir?



Forças e
fraquezas

3) Onde se quer ir?



Valores e
aspirações

Harmonia?

4) Onde se
vai?

Figura 1 - Estratégia (HOROVITZ & PITOL-BELIN, 1984, p. 23).

O tema de estudo desta dissertação, uma metodologia para o diagnóstico do desempenho, é parte integrante da avaliação organizacional, auxilia a determinação das estratégias mais adequadas e é muito importante no trabalho de análise interna (forças e fraquezas) da empresa.

3.1 A Análise Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas

Através da análise estratégica a empresa deve:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos (pontos a melhorar).

Ponto fraco (ponto a melhorar) é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

- Conhecer e usufruir as oportunidades externas.

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua estratégia, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perdurem.

- Conhecer e evitar as ameaças externas.

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil.

- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:
 - as premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
 - as expectativas de situações almejadas pela empresa;
 - os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa;
 - quê, como, quando, por quem devem ser realizados os planos de ação;
 - como e onde alocar recursos.

A análise estratégica deve apresentar como produtos finais:

- direcionamento de esforços para pontos comuns;
- consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos objetivos, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional; e

- estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permite à empresa trabalhar em cima das “prioridades estabelecidas” e das “exceções justificadas”.

A análise estratégica não deve ser considerada apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

A análise estratégica possui duas dimensões operacionais: a elaboração e a implementação.

A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes, porém o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar ameaças.

O executivo deve considerar a explicitação dos alvos ou das situações a serem alcançadas pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas orientações de atuação.

A implementação envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

Em resumo, a análise estratégica possui quatro aspectos de atuação:

- o que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo;
- o que a empresa é capaz de fazer em termos de capacidade e competência;
- o que a Alta Administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e grupais; e

- o que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas.

Quando se considera a metodologia para o desenvolvimento da administração estratégica nas empresas, têm-se duas possibilidades:

- primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “onde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para se chegar na situação desejada”; ou

- primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “onde se quer chegar”.

Há ainda que se levar em conta que cada empresa tem suas características próprias (tamanho, área de atuação,...), o que faz com que deva ser definida uma metodologia própria para cada caso.

Como sugestão de metodologia de elaboração e implementação da administração estratégica nas organizações, indica-se os seguintes passos:

- Diagnóstico estratégico
- Missão da empresa
- Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Controle e avaliação

3.2 Diagnóstico Organizacional

Segundo PINA et al (1974, p. 20), “o diagnóstico de administração de empresas se constitui num método de levantamento e análise, através de questionários e dados quantitativos, em um dado momento, das causas da baixa produtividade, do desempenho da administração e da potencialidade da empresa, identificando as deficiências e os

desequilíbrios, com vista à elaboração de um programa de reorganização e a facilitar a tomada de decisões”.

De maneira sucinta pode-se dizer que o diagnóstico organizacional é uma ferramenta utilizada no planejamento e na análise estratégica para identificar o estado da organização em foco.

O produto do diagnóstico pode ser utilizado com diversos fins. Entre eles pode-se citar: acompanhamento do desempenho da organização; preparação para mudanças; procura de soluções diante de situações críticas.

Todo programa de qualidade trata sobre o diagnóstico, uma metodologia que pode indicar uma mudança de direção nas estratégias da organização ou uma revisão (reformulação) integral das mesmas.

Diagnóstico é uma palavra de origem grega que significa “apto a discernir”; na medicina consiste em “determinar a natureza da moléstia”.

Segundo THIBAUT (1989), uma empresa pode decidir realizar um diagnóstico organizacional estando em dificuldades ou estando saudável. No primeiro caso, o diagnóstico servirá para identificar as causas das dificuldades e para definir as medidas de melhoria da situação. No segundo caso, o diagnóstico representará a vontade da administração de melhorar a performance da organização.

A Fundação Universidade-Empresa de Alicante, FUNDEUN (1999, p. 5) afirma que o “Diagnóstico Tecnológico de uma empresa é a reflexão conjunta realizada pelo empresário e o pessoal especializado, alheio a empresa, seguindo uma metodologia pré-estabelecida, para conhecer as necessidades e o potencial tecnológico da empresa e determinar todas as suas possibilidades e carências”.

DRUCKER (1981) diz que um dirigente eficaz consagra pelo menos 50% de seu tempo às tarefas de diagnóstico.

O diagnóstico também pode ser utilizado como uma bússola, capaz de auxiliar na localização da empresa, no presente, e na busca do rumo previamente traçado.

O diagnóstico é uma ferramenta de informação gerencial que permite identificar as diferentes variáveis e alternativas que afetam a vida da empresa. Ele possibilita a tomada de decisão e permite optar pelo crescimento, pela diversificação, pela especialização ou pela saída do mercado. O diagnóstico pode levar a um resultado que demonstre a inadequação entre os produtos (ou serviços prestados) e as expectativas do cliente.

THIBAUT (1989) cita três formas diferentes de diagnóstico: os diagnósticos global, expresso e funcional.

- O global analisa a empresa dentro de uma perspectiva integral, através de suas funções e sua organização e converge para as propostas de melhorias.
- O expresso tem como objetivo identificar as razões das dificuldades, de formular as medidas urgentes de ação.
- O funcional é um diagnóstico parcial de uma função especializada, destinado a solucionar problemas de funcionamento interno e a melhorar os seus resultados.

Por outro lado, ARANTES (1994) adota um Sistema de Gestão em que os instrumentos de gerenciamento são agrupados em subsistemas de acordo com o seu propósito. Em seu modelo, o Sistema de Gestão de uma empresa é constituído pelos subsistemas: institucional; humano-comportamental e tecnológico (gerencial); operacional; de organização; de comunicação; de informação.

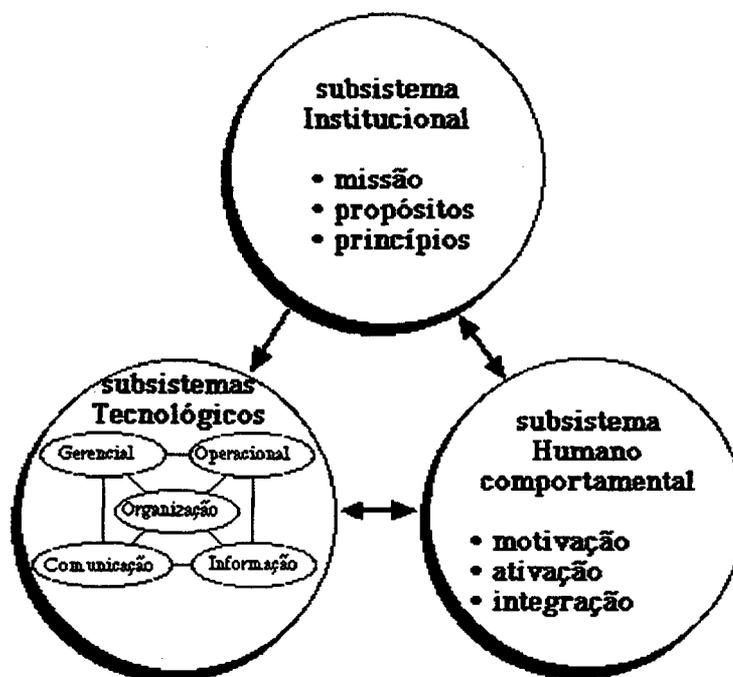


Figura 2 - Subsistemas de Gestão (ARANTES, 1994, p. 88).

O subsistema Institucional de ARANTES, reúne os instrumentos que auxiliam a administração a fixar a razão de ser do empreendimento, de acordo com as crenças, os valores, as convicções e as expectativas dos empreendedores.

O subsistema humano comportamental inclui os instrumentos que a administração necessita para mobilizar as pessoas que integram a empresa e conseguir que seu comportamento esteja dirigido aos resultados e às finalidades empresariais.

Os subsistemas tecnológicos são constituídos pelos instrumentos que dão suporte à administração na fixação dos resultados empresariais e na orientação, organização, coordenação e controle das atividades, de forma a assegurar que elas sejam dirigidas às finalidades pelas quais a empresa foi criada e é mantida.

Segundo ARANTES (1994), a avaliação do desempenho empresarial deve relacionar os resultados obtidos pela empresa com os motivos pelos quais ela existe, ou seja, com suas finalidades externas e internas. Esta avaliação deve atender aos seguintes requisitos básicos: basear-se em parâmetros que sejam significativos para cada empresa em particular, contemplar fatores que avaliem o atendimento das finalidades externas e internas, basear-se no julgamento feito por entidades internas e externas.

3.2.1 Objetivos do Diagnóstico Organizacional

A metodologia utilizada na elaboração do diagnóstico organizacional varia de acordo com os objetivos deste diagnóstico. Pode-se utilizá-lo de diferentes formas:

- diagnóstico como instrumento de análise tem como objetivo “tomar medidas corretivas se a empresa estiver numa situação crítica”;
- diagnóstico como instrumento de planejamento e análise do crescimento tem como objetivo “facilitar o crescimento da empresa se ela está em expansão”;
- diagnóstico como instrumento de controle tem como objetivo “controlar periodicamente o funcionamento da empresa”;
- diagnóstico como instrumento de verificação tem como objetivo “verificar os fatores que limitam o desenvolvimento da empresa”;
- diagnóstico como instrumento de conscientização tem como objetivo “tornar clara a situação da empresa para todos seus responsáveis”;
- diagnóstico como instrumento de tomada de decisão tem como objetivo “comparar a empresa com empresas similares”.

A realização de um Diagnóstico Organizacional deve trazer inúmeras vantagens para uma empresa. Além dos objetivos já citados existem outras vantagens decorrentes desta realização, quais sejam:

- Priorizar a solução dos problemas identificados;
- Preparar psicologicamente o ambiente organizacional para as mudanças;
- Desalojar os dirigentes e funcionários de seus trabalhos de rotina;
- Aplicar novas formas de trabalho;
- Identificar as causas dos problemas;
- Comparar diagnósticos e avaliar a evolução da empresa;
- Melhorar a visão empresarial do ambiente interno;
- Confrontar idéias e observações de todos na empresa;
- Preparar a empresa para ações mais corretas e adequadas.

3.2.2 Metodologias de Diagnóstico

A metodologia sugerida por PINA et al. (1974, p. 24) para a elaboração de um diagnóstico organizacional compõe-se de quatro etapas, aqui resumidas:

- Preparação do analista ou da equipe responsável para o levantamento dos dados necessários ao diagnóstico;
- Levantamento dos dados por aplicação dos questionários e entrevistas;
- Análise dos dados levantados;
- Elaboração do relatório do diagnóstico.

Primeira etapa

A primeira etapa do método pode ser dividida em duas partes. A primeira parte é o domínio do analista ou da equipe de analistas no uso dos questionários. A equipe de

trabalho ou a pessoa responsável pela coleta dos dados deve ser treinada para a coordenação dos trabalhos e para a preparação dos operadores. É imprescindível que haja uma compreensão completa sobre o significado e o objetivo de todas as perguntas do questionário. A segunda parte é o estudo detalhado da empresa que será diagnosticada.

Segunda Etapa

A segunda etapa do método consiste de três partes: a entrevista; a aplicação dos questionários e os cuidados durante este processo.

A entrevista necessita cuidados especiais tais como: a técnica da entrevista; a escolha do entrevistado; a marcação da entrevista; o tempo de duração; a apresentação do analista; a atitude do analista.

A aplicação dos questionários deve ser conduzida com clareza, dando segurança ao entrevistado, de maneira que as perguntas sejam totalmente compreendidas. As respostas devem ser anotadas cuidadosamente, de maneira sucinta, sem prejuízo à compreensão das mesmas. Recomenda-se alguns cuidados durante esta etapa: interpretar corretamente a resposta antes de registrá-la; não influenciar nas respostas; não modificar a essência das perguntas; dar liberdade ao entrevistado mas, não permitir devaneios.

Terceira etapa

A terceira etapa é classificada em duas partes: o analisador e o método de análise. O analisador deve ser a mesma pessoa ou equipe, que levantou os dados nos questionários pois, podem haver observações que sejam necessárias à análise. O método de análise deve ser racional, depender da capacidade e experiência do analista ou equipe e deve iniciar nos detalhes para depois concluir sobre o todo.

Quarta etapa

A quarta etapa, relatório final, deve apresentar os resultados da análise realizada e as recomendações para a melhoria da empresa como um todo, com os possíveis benefícios resultantes. O acompanhamento adequado da implantação das recomendações, possibilitará o maior aproveitamento do trabalho de diagnóstico realizado.

Uma metodologia para a elaboração de um diagnóstico (VILLAR, 1998), simples de ser utilizada, consiste de cinco etapas, quais sejam:

- Identificar todas as etapas de um processo.
- Identificar em cada etapa que indicadores (parâmetros) constituem referência de qualidade.
- Identificar que critérios de avaliação devem ser utilizados.
- Estabelecer que valores devem assumir os critérios de avaliação a fim de preencherem os requisitos de qualidade desejados.
- Estabelecer que tolerância (variabilidade) pode ser aceita nos critérios de avaliação.

A escolha dos indicadores a serem utilizados no diagnóstico constitui-se num dos pontos mais importantes para a realização do mesmo.

É comum ao especialista manifestar sua posição quanto à ocorrência de um ou de outro fato. Normalmente a experiência é a responsável por esta “opinião”. O resultado é uma avaliação do tipo qualitativa. Tal avaliação não decorre de dados quantitativos e, aparentemente, são fruto apenas do “feeling” do profissional. Muitas vezes este tipo de resultado é suficiente para tomar-se uma decisão. Por outro lado, a reprodutibilidade exigida pelo processo científico não está garantida. É imprescindível quantificar os

resultados, de modo que eles possam ser comparados e também reproduzidos para situações idênticas.

BUCHELE (1980) frisa que nenhum método de análise proporciona a melhor avaliação, o melhor diagnóstico ou a melhor resposta para uma política de ação. Um determinado método pode ter sido extremamente valioso para uma empresa em uma ocasião e, em outras oportunidades, outro método fornecer as melhores condições. A utilização de vários métodos para a avaliação de uma empresa não é, no entanto, uma prática usual entre os dirigentes de empresas. Pode-se também combinar dois ou mais métodos, de acordo com os propósitos da análise ou da avaliação.

3.3 Indicadores de Desempenho

A Gestão da Qualidade Total necessita de dados e informações qualitativas e quantitativas para a tomada de decisões baseada em fatos. A mensuração é elemento fundamental portanto, na cadeia da decisão.

De acordo com WARD, medidas selecionadas adequadamente fornecem a base necessária para a atuação em um processo, uma vez que apoiam análises eficazes das atividades monitoradas. Elas são essenciais para qualquer esforço direcionado à melhoria da qualidade. Não se pode controlar aquilo que não se pode medir (WARD, 1996).

MOREIRA aborda a medida como um instrumento de motivação quando afirma que “a mera existência de estimativas de produtividade pode servir de estímulo para que funcionários passem a raciocinar em termos de eficiência e preocupar-se com elas” (MOREIRA, 1991).

3.3.1 Conceituação Dada aos Indicadores de Desempenho

Em ordem cronológica, relacionam-se a seguir, algumas definições relativas à palavra indicador:

“O Indicador de Qualidade é o termômetro que permite à Alta Administração e aos Acionistas auscultar o diálogo ambiente externo/empresa, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus clientes/consumidores” (GIL, 1992, p. 40).

“É uma relação matemática que mede numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas, pré-estabelecidas” (FPNQ, 1995, p. 5).

“É tudo aquilo que se quer medir, ou seja, é a representação quantificada de uma informação” (FORMOSO, OLIVEIRA E LANTELME, 1994, p. 77-90).

É a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou de seu output atingem a meta específica ou, são os sinais vitais da organização (HRONEC, 1994).

Pode-se afirmar que os indicadores de desempenho são ferramentas de planejamento e controle e portanto, devem ser de fácil utilização e ter razoável univocidade na informação transmitida. Os indicadores não devem ser ambíguos, devem ser fáceis de levantar, de serem compreendidos e de serem comparados.

Um sistema de indicadores deve fornecer informações claras e concisas, adequadas aos usuários, de modo a facilitar a tomada de decisão, em diversos níveis, visando o aperfeiçoamento contínuo do sistema de gestão da empresa.

3.3.2 Classificação dos Indicadores de Desempenho

Existem diversas formas e enfoques para classificar os indicadores, mas, um dos mais utilizados divide-os em duas categorias: indicadores de qualidade e indicadores de produtividade.

Indicadores de Qualidade

Estes indicadores estão relacionados com a satisfação dos clientes.

Indicadores de qualidade são aqueles que medem diretamente os desempenhos relacionados às necessidades e satisfação dos clientes, através dos quais medimos os resultados de nosso trabalho na ótica dos usuários (SEBRAE, 1993).

“O Indicador de Qualidade Organizacional atende à necessidade de quantificação da qualidade a cada momento histórico da entidade” (GIL, 1993, p. 35).

Indicadores de Produtividade

Estes indicadores medem o esforço em fazer alguma coisa.

Os indicadores de produtividade medem o desempenho dos diferentes processos da empresa, o esforço em fazer coisas. Relacionam-se ao modo pelo qual são utilizados os recursos disponíveis (SEBRAE, 1995).

O indicador de produtividade é a relação entre os resultados (out-puts) e os recursos utilizados (in-puts) (TOLEDO E OPRIME, 1996).

3.3.3 Classificação Adotada

A fim de melhor identificar a sua origem e a abrangência da aplicação dos indicadores de desempenho propostos, decidiu-se classificá-los.

Uma das definições de indicadores de desempenho, anteriormente descrita, cita que são aqueles que medem diretamente os desempenhos relacionados às necessidades dos clientes e dos diferentes processos da empresa (SEBRAE, 1995).

Por outro lado, a metodologia de formulação de estratégia destaca a análise interna e externa como pontos iniciais para se conhecer as forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades, bem como a harmonia que deve existir com os valores e aspirações dos dirigentes, para depois se escolher a estratégia.

Encontra-se uma certa concordância nos dois enfoques. Assim, as “necessidades dos clientes” fazem relação com as “variáveis externas” (ameaças e oportunidades). Por outro lado, os “diferentes processos da empresa” podem ser percebidos através das “variáveis internas” (forças e fraquezas).

Desta forma, a fim de dar-lhes um maior significado, classificou-se os indicadores de desempenho propostos, em três categorias: os externos, os internos e os que representam valores.

Todos os indicadores que se relacionam com o meio externo, com o mercado, com a sociedade, com a concorrência, com o cliente, suas necessidades e sua satisfação, foram considerados **indicadores de desempenho externos**.

Os indicadores que medem atributos ou variáveis de um processo, de um produto ou de um projeto, próprios da empresa prestadora de serviços, foram considerados **indicadores de desempenho internos**.

Os indicadores que melhor representam as expectativas (aspirações, convicções, ética, comprometimento,...) dos empreendedores da organização, foram classificados como **indicadores de desempenho valores**.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

ECO (1994) cita que um estudo é científico quando diz algo que ainda não foi dito; quando é útil aos demais; quando fornece elementos para a verificação e a contestação das hipóteses apresentadas e que as fontes de um pesquisador podem ser acontecimentos históricos, dados estatísticos, entrevistas, fotos e filmes, documentos, textos e objetos.

A escolha da metodologia de aquisição e tratamento dos dados é, sem sombra de dúvida, uma etapa importante do processo de elaboração de uma pesquisa.

A palavra escolha implica na existência de várias metodologias o que, a princípio, facilita a decisão. Na verdade, a maior dificuldade não é a simples escolha e sim, a melhor escolha. Quantos pesquisadores não optaram por uma forma inadequada de trabalho, fato que os obrigou a prolongarem o tempo de seus trabalhos ou até de recomeçá-los?

Existem muitas técnicas de aquisição de dados à disposição dos interessados, na vasta bibliografia nacional e internacional. O questionário, a entrevista, a conversa informal, o Comitê de Qualidade Total, a análise da organização, o workshop, o brainstorming e o brainwriting, a observação, são algumas dessas técnicas. No entanto, conforme a situação e os objetivos, deve-se adaptar as metodologias conhecidas de acordo com os propósitos definidos.

Uma das metodologias mais conhecidas e talvez a mais difundida, é a que utiliza um questionário, concebido de forma a atender os objetivos e a ser aplicado em uma amostragem representativa do conjunto e previamente selecionada.

Na coleta de dados existem alguns conceitos que devem ser considerados para que a variabilidade dos dados seja reduzida e eles representem um universo real. A variabilidade está presente nos processos, produtos, serviços ou relatórios. O importante é compreender a natureza da variabilidade para se poder exercer o controle sobre ela.

4.1 Descrição da Metodologia

* Um método de trabalho é um “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (RAUEN, 1999, p. 10).

Segundo LAKATOS E MARCONI, a indução “é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas” (LAKATOS E MARCONI, 1991, p. 47).

A indução tem três etapas: a observação, a relação e a generalização. Primeiro se observa o objeto em estudo, depois tenta-se relacionar o objeto observado com os fatos ou os fenômenos em estudo e por fim, procura-se generalizar a relação para todos os objetos iguais, isto é, descobrir uma lei.

A metodologia adotada nesta pesquisa utiliza o método indutivo, pois, o seu campo de aplicação inicial são as empresas de pequeno porte, prestadoras de serviços, prevendo-se a sua generalização para o universo dessas empresas.

O processo utilizado para a realização da pesquisa tem por base o método indutivo, desenvolvido de forma empírica e tendo como pano de fundo os modelos já conhecidos.

A determinação dos elementos de medida do desempenho empresarial baseia-se na coleta de um elevado número de propostas, oferecidas pelos próprios profissionais-empresários, recebendo, na sequência, o indispensável tratamento de compatibilização, a fim de torná-los aptos à aplicação.

O procedimento utilizado nesta pesquisa, para a determinação de indicadores de desempenho, de critérios de avaliação, valores esperados e tolerâncias admitidas, consistiu de três etapas, distribuídas da seguinte forma:

Primeira etapa-coleta dos dados:

- Seleção-escolha das amostras representativas do conjunto-universo (profissionais que atuam na prestação de serviços do setor em estudo);
- Realização de um Workshop, com os componentes das diversas amostras, abordando os conceitos teóricos básicos sobre técnicas de geração de idéias, estratégia empresarial, diagnóstico organizacional, indicadores de desempenho, critérios de avaliação, valores esperados e tolerância;
- Demonstração prática das metodologias de geração de idéias conhecidas por Brainwriting e Brainstorming;
- Formação de equipes (grupos) com no máximo, quatro componentes, para o preenchimento da planilha;
- Distribuição e exposição da planilha-questionário para a coleta de sugestões dos profissionais-especialistas;

- Discussão e consenso nos pequenos grupos (disponibilização de um tempo de aproximadamente 3 horas para a tarefa de geração e preenchimento da planilha);

- Discussão e adequação das propostas geradas, no grande grupo;

- Preenchimento da planilha, com as propostas consensuadas;

Segunda etapa - tratamento dos dados:

- Criação de um banco de dados com todas as propostas coletadas nos grupos;

- Escolha e aplicação da metodologia de tratamento dos dados(propostas);

- Homogeneização e classificação das propostas.

- Terceira etapa - apresentação dos resultados:

- Apresentação dos resultados na forma de indicadores de desempenho mais propostos (votados), com seus respectivos critérios de avaliação, valores esperados e tolerância.

4.2 Ferramentas para a Coleta de Dados

Foram utilizadas duas técnicas para o estabelecimento das propostas, uma de geração de idéias e outra de tratamento em grupo das idéias geradas, além de uma ferramenta suporte para a formalização das propostas.

4.2.1 Técnicas

Para o estabelecimento das propostas pelos participantes lançou-se mão das seguintes técnicas:

Geração de idéias

Na geração de idéias foi utilizado o Brainwriting, técnica sucedânea do Brainstorming, apresentada a seguir, estando melhor descrita no Anexo 2.

O Brainstorming (em inglês, tempestade cerebral), desenvolvida em 1930, é a mais conhecida técnica de geração de idéias. Baseia-se em dois princípios e quatro regras básicas.

O primeiro princípio é o da suspensão do julgamento, que requer esforço e treinamento. O objetivo da suspensão de julgamento é permitir a geração de idéias, sobrepujando a crítica. Só após a geração das idéias consideradas suficientes é que se fará o julgamento de cada uma.

O segundo princípio sugere que quantidade origina qualidade. Quanto mais idéias, maior a chance de encontrar a solução do problema. Maior será também o número de conexões e associações a novas idéias e soluções.

As quatro regras para o êxito de uma sessão de Brainstorming são:

- Eliminar qualquer crítica, no primeiro momento do processo, para que não haja inibição nem bloqueios e ocorra o maior número de idéias.

- Apresentar as idéias tal qual elas surgem na cabeça, sem rodeios ou elaborações. As pessoas devem se sentir à vontade, sem medo de dizer bobagens. Ao contrário, as idéias mais desejadas são as que a princípio parecem disparatadas, sem sentido. Elas costumam oferecer conexões para outras idéias criativas e até representar soluções. Mesmo que mais tarde sejam abandonadas, isso não é importante na hora da “colheita” de contribuições.

- No Brainstorming, quantidade gera qualidade. Quanto mais idéias, maior a chance de se conseguir, diretamente ou por associação, soluções realmente boas.

- Feita a seleção de idéias, as potencialmente boas devem ser aperfeiçoadas.

Nesse processo, costumam surgir outras idéias. É importante lembrar, derrubar uma

idéia é mais fácil que concebê-la. As idéias nascem frágeis, é preciso reforçá-las para que sejam aceitas.

O Brainwriting é uma técnica originada no Instituto Batelle, em Frankfurt, e funciona como o Brainstorming, com a diferença essencial de que todas as idéias são escritas, trazendo calma e ordem no processo. Foi planejada para evitar alguns efeitos negativos, como a influência da opinião dos coordenadores ou a dificuldade em verbalizar rápido as idéias.

Tratamento inicial das idéias geradas

O grupo de participantes deve ser orientado para utilizar a discussão e o consenso como maneira de dar forma final às idéias geradas. O consenso entre os componentes de um grupo exige a discussão dos temas tratados até que todos concordem com uma idéia que represente os diversos pontos de vista existentes nesse grupo. Não se trata da dominação de uma idéia sobre outra, não cabendo, portanto qualquer tipo de “votação”. Pretende-se com isto, evitar o descarte de idéias ou o predomínio de propostas, seja pela eventual posição de poder exercida por um defensor frente ao grupo, seja pela qualidade na forma de sua apresentação.

4.2.2 Planilha-questionário

Sugere-se a utilização de uma planilha como suporte para a formalização das propostas geradas e aperfeiçoadas por consenso.

A planilha, representada na Figura 2, consiste de uma tabela, com quatro colunas, que devem ser preenchidas com o indicador de desempenho, os critérios de avaliação mais adequados para a medida do indicador, o valor esperado e a tolerância admitida para cada critério.

Indicadores de desempenho	Cr�terios de avalia�o	Valores esperados	Toler�ncia

Figura 3 - Planilha para o registro de propostas

Definiu-se cada um dos elementos de medida da forma seguinte:

Coluna 1

O indicador de desempenho   um item de avalia o capaz de representar, parcialmente, o desempenho do sistema (ou sub-sistema) escolhido.

O indicador de desempenho caracteriza-se:

- por considerar apenas um aspecto do conjunto que compõe o enfoque desempenho;
- por ser genérico;
- por não identificar a tendência esperada.

Coluna 2

O critério de avalia o   um item de avalia o capaz de representar, parcialmente, a performance de um indicador de desempenho em um dado sistema (ou sub-sistema).

O critério de avalia o caracteriza-se:

- por considerar apenas um aspecto do conjunto que compõe o enfoque do indicador de desempenho;

- por ser específico;
- por ser quantificável.

Coluna 3

O valor esperado é o índice tomado em uma escala de valores, considerado como desejável para o critério de avaliação escolhido.

O valor esperado caracteriza-se:

- por referir-se à quantificação do critério de avaliação adotado;
- por possuir unidade de referência;
- por ser possível de mensurar.

Coluna 4

A tolerância é a variação aceitável (variância) para o valor esperado do critério de avaliação escolhido, utilizada a mesma unidade e escala do referido valor.

A tolerância caracteriza-se:

- por referir-se à quantificação do critério de avaliação adotado;
- por possuir unidade de referência;
- por ser possível de mensurar.

4.3 O Processo de Coleta dos Dados

Os participantes são preparados previamente com um *workshop*, iniciado com a exposição dos conceitos teóricos sobre qualidade na prestação de serviços, diagnóstico organizacional, indicadores de desempenho, seguido de debate sobre os temas apresentados.

Esta técnica tem como finalidade informar e motivar os participantes para o trabalho posterior de estabelecimento dos indicadores. Além da explanação teórica, são apresentadas e testadas as técnicas de geração de idéias, *Brainstorming* e *Brainwriting*.

Os participantes do *workshop*, reunidos em grupos de, no mínimo, três e no máximo, quatro pessoas, recebem a tarefa de gerar “indicadores de desempenho” para o diagnóstico da qualidade dos serviços prestados pelas empresas do setor em estudo, tendo como referência o seu próprio ambiente de trabalho e a sua realidade.

Os grupos utilizam a técnica de *Brainwriting*, brevemente descrita acima, no trabalho de geração de idéias. Na sequência, cada grupo sintetiza as idéias iniciais obtidas, por discussão e consenso, em um novo conjunto, menor e melhor definido. Desta maneira, tem-se a certeza de que nenhuma idéia gerada seja desconsiderada e que idéias similares sejam agrupadas facilitando o tratamento posterior dos dados.

Cada novo conjunto é então apresentado ao grande grupo, recebendo as críticas e as correções necessárias, sobretudo na forma.

As planilhas (Fig.2) são distribuídas para facilitar e uniformizar o trabalho de apresentação das idéias geradas. Terminado o trabalho de escolha dos indicadores de desempenho, cada grupo reinicia o processo de geração de idéias, utilizando novamente a técnica do *Brainwriting*, com o objetivo de encontrar os critérios de avaliação mais adequados aos indicadores escolhidos.

Os participantes são orientados no sentido de que estes critérios de avaliação devem estar em conformidade com a realidade dos profissionais envolvidos, com o tamanho de suas empresas prestadoras de serviços, com o tipo de clientela e serem os mais reais possíveis.

A lembrança de que os resultados da pesquisa podem contribuir com a avaliação da qualidade dos serviços prestados por suas próprias empresas motiva os participantes na apresentação de um bom trabalho.

Os valores esperados e as tolerâncias admitidas, mais adequados a cada um dos indicadores de desempenho, são propostos por consenso dentro de cada grupo.

É importante destacar que tanto os valores esperados, quanto as tolerâncias, levam em consideração alguns parâmetros genéricos e outros específicos, segundo a realidade das empresas nas quais serão utilizados. Para evitar a particularização de um ou outro caso recomenda-se considerar um padrão de empresa prestadora de serviços, utilizando como parâmetros, o número de colaboradores, o número de clientes, o faturamento.

A maioria dos indicadores de desempenho recebe mais de um critério de avaliação para a quantificação da qualidade dos serviços prestados por uma organização, sendo portanto, muito maior o número de critérios do que o de indicadores.

4.4 Validade da Amostra

A relação entre a população e a amostra numa pesquisa deve ser tal que a amostra represente o processo analisado e os dados coletados sejam confiáveis, de modo que haja garantia da validade dos resultados.

A população ou o universo, no presente estudo, são as pessoas que realizam atividades em empresas de pequeno porte, prestadoras de serviços, do setor em estudo.

O tamanho da amostra depende do objetivo da coleta, das características do processo em análise e da precisão e confiança desejadas na estimativa.

4.5 O Método de Tratamento dos Dados

Para trabalhar as propostas pode-se utilizar como ferramenta um *software* tipo banco de dados relacional, como exemplo, o FileMaker Pro-versão Macintosh. As informações são colocadas em um banco de dados, que consiste basicamente de um fichário individual com os dados de cada proposta, contendo um indicador de desempenho, um critério de avaliação, o valor esperado e a tolerância admitida, além da identificação do grupo que a gerou. Este sistema deve permitir a seleção, por exemplo, de todas as propostas que citem a palavra “cliente”, a busca por palavra-chave, a listagem das propostas em ordem alfabética, em ordem de classificação, por cidade, etc...

O trabalho de homogeneização das propostas é feito manualmente. Apesar da tentativa de uniformizar a forma de apresentação das propostas, pela utilização da planilha, comum a todos os grupos, o próprio princípio de geração de idéias leva à dispersão dos resultados, em sua formulação.

Assim, cada grupo tem a liberdade de denominar os indicadores de desempenho ou os critérios de avaliação segundo sua concepção.

Na sequência, o problema que se apresenta é o de homogeneizar, pelo agrupamento e sem perdas, as várias situações:

- idéias similares escritas de formas totalmente diferentes;
- idéias idênticas apresentadas com diferentes palavras, sinônimos ou não;
- idéias que representam situações diferentes escritas aparentemente da mesma forma;
- idéias repetidas.

Estas contingências dificultam o uso de um *software* específico para um tratamento automatizado dos dados. Alguns ajustes são necessários para garantir a compreensão de cada proposta, sem que haja a perda do “espírito” da idéia original. Isto só é possível, graças à visão global, privilégio do pesquisador.

Não se descarta a possibilidade de que, a partir da mesma base bruta de dados, diferentes pesquisadores obtenham resultados algo diversos (não idênticos), mas, certamente, tais resultados não devem ser contrastantes.

Concluído o banco de dados, procura-se, em primeiro lugar, reunir os indicadores que representam a mesma idéia. São dezenas de agrupamentos até a obtenção de um resultado satisfatório.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, inicialmente, são apresentados os resultados da pesquisa, destacando-se as propostas sintetizadas dos indicadores de desempenho e dos critérios de avaliação. No segundo momento, descreve-se o tratamento das propostas e a classificação das mesmas.

A idéia de desenvolver uma metodologia de diagnóstico do desempenho, utilizando o conhecimento dos técnicos e contadores, matriculados no Curso de Especialização em Gerência da Qualidade nos Serviços Contábeis, nasceu do conhecimento da realização deste curso e da oportunidade de encontrar reunidos, um número expressivo de profissionais, “especialistas” desta área.

O Curso foi promovido nas cidades de Araranguá, Balneário Camboriú, Blumenau, Criciúma, Florianópolis, Joinville, Lages, Mafra, Rio do Sul, e os alunos da referida disciplina formaram a amostra representativa do universo de profissionais que atuam na área de prestação de serviços contábeis. Por oportuno, cabe destacar que um número expressivo dos participantes é proprietário ou co-proprietário de um escritório de contabilidade, constituindo-se em um “profissional-empresário”.

A disciplina Diagnóstico da Qualidade em Serviços, integra o referido curso de pós graduação, realizado no âmbito do Estado de Santa Catarina e promovido pelo Conselho Regional de Contabilidade, CRC-SC, a partir do segundo semestre de 1998.

O Dr. Vladilen dos S.Villar (VILLAR, 1997), professor da disciplina de Diagnóstico da Qualidade em Serviços, interessado no trabalho de pesquisa e entendendo que o mesmo seria de seu interesse e dos seus alunos, se prontificou a colaborar neste trabalho, aplicando a metodologia de pesquisa, ora em descrição, como parte das atividades programáticas da disciplina.

A população ou o universo, na presente aplicação, são os profissionais da área de Contabilidade do Estado de Santa Catarina, em especial (maior número), os da região próxima ao litoral.

Na aplicação da metodologia de pesquisa com vistas a elaboração do método de diagnóstico do desempenho, o número de profissionais que compôs a amostra foi de 321 (contadores e técnicos) num universo de 4514 contadores, 7791 técnicos, 3364 organizações, registrados até 31 de Agosto de 1999, no Conselho Regional de Contabilidade do Estado de Santa Catarina.

Estes dados revelam que existem 3,65 profissionais no mercado para cada organização (escritório) de contabilidade ou que, um em cada 3,65 profissionais, possui um escritório de contabilidade. Significam ainda que, em Santa Catarina, 27,4% dos profissionais da área de contabilidade, são pequenos empreendedores.

A escolha do tamanho da amostra utilizada na pesquisa, não decorre de uma análise estatística. Por outro lado, cabe salientar que a mesma representa um percentual de aproximadamente 2,6% do total de profissionais (técnicos de segundo e terceiro graus) ou de 7,1% sobre o total de profissionais que possuem grau superior de ensino.

Cabe ainda salientar que os empreendimentos (escritórios de contabilidade), dos quais estes profissionais fazem parte, estão localizados não apenas nas cidades indicadas, mas em municípios próximos, perfazendo uma área geográfica significativamente ampla.

A metodologia de pesquisa proposta foi aplicada, sendo que cada uma das nove turmas da disciplina de diagnóstico foi preparada previamente com um *workshop*, iniciado com a exposição dos conceitos teóricos sobre qualidade na prestação de serviços, diagnóstico organizacional, indicadores de desempenho, seguido de um debate sobre os temas apresentados:

As equipes, com no máximo quatro componentes, receberam e preencheram a planilha com as propostas de indicadores de desempenho do grupo, geradas após discussão e consenso. O processo foi repetido para geração das propostas de critérios de avaliação de cada indicador, depois para os valores esperados e para as tolerâncias admitidas.

Neste sentido, foi considerado como referência, por todos os grupos, um escritório com uma carteira de uma centena de clientes e uma dezena de colaboradores.

As contribuições obtidas, por grupos de participantes, foram:

Tabela 1 - Total de propostas “brutas” geradas por município

Local	Número de propostas
Araranguá	162
Balneário Camboriú	151
Blumenau	224
Criciúma	67
Florianópolis	220
Joinville	112
Lages	99
Mafra	147
Rio do Sul	114

O total gerado pelos nove grandes grupos, com 321 participantes, das diversas cidades do estado de Santa Catarina, foi de 360 indicadores de desempenho, cada um dos quais com diversos critérios de avaliação, totalizando 1296 propostas (Ver propostas brutas no Anexo 3).

5.1 Tratamento das Propostas - Indicadores de Desempenho

Do total de 360 indicadores de desempenho e 1296 critérios de avaliação, “brutos”, sintetizou-se, no primeiro tratamento de homogeneização dos dados, para 71 indicadores de desempenho, mantido o total de critérios.

Num segundo momento classificou-se os 71 indicadores, segundo a forma proposta no item 3.3.3 (Classificação Adotada), resultando a seguinte composição:

- 45 voltados para uma análise interna da empresa;
- 20 apropriados para uma análise externa (mercado-sociedade); e
- 6 adequados para quantificar os “valores” da empresa.

A partir daí, reduziu-se o número de indicadores, seguindo a mesma composição anterior, para 34, sendo:

- 21 internos;
- 9 externos; e
- 4 valores.

Para a redução do número de indicadores, consideraram-se os propostos em maior número, de tal forma que representassem, segundo a classificação adotada, 90% das propostas.

Assim, para os 45 **Indicadores de Desempenho Internos**, foram selecionados os 21 que representavam 91,8% das propostas apresentadas dentro desta categoria. Para os 20 **Indicadores de Desempenho Externos**, ficaram selecionados 9, representando 90,4% das propostas. Para os 06 **Indicadores de Desempenho Valores**, selecionaram-se 4, somando 91,7% das propostas.

Os indicadores de desempenho selecionados, nas três classificações, estão relacionados abaixo, respectivamente nas Tabelas 1, 2 e 3:

Tabela 2 - Indicadores de Desempenho Externos

Ordem	Indicadores de Desempenho	Número de Propostas
01	Satisfação do cliente	137
02	Atendimento ao cliente	53
03	Carteira de clientes	46
04	Confiabilidade	29
05	Mercado	22
06	Imagem	21
07	Desempenho operacional	12
08	Localização do escritório	09
09	Qualidade	09

Tabela 3 - Indicadores de Desempenho Internos

Ordem	Indicadores de Desempenho	Número de Propostas
01	Atualização e valorização dos colaboradores	115
02	Produtividade	75
03	Qualidade	64
04	Satisfação do cliente interno	55
05	Estrutura organizacional	52
06	Desempenho operacional	44
07	Desempenho financeiro	43
08	Tempo	40
09	Cumprimento de tarefas e prazos	40
10	Recursos Tecnológicos	36
11	Circulação de informações	24
12	Agilidade e precisão	21
13	Custos	20
14	Ambiente de trabalho	20
15	Distribuição de responsabilidades	19
16	Satisfação do cliente externo	19
17	Distribuição de equipamentos e materiais	15
18	Eficiência	15
19	Investimentos	15
20	Eficácia	13
21	Atendimento ao cliente	13

Tabela 4 - Indicadores de Desempenho Valores

Ordem	Indicadores de Desempenho	Número de Propostas
01	Motivação e comprometimento dos colaboradores	40
02	Desempenho financeiro	24
03	Ética	15
04	Satisfação dos colaboradores	10

5.2 Tratamento das Propostas - Critérios de Avaliação

O trabalho de agrupamento ou homogeneização das propostas continuou com o tratamento dos critérios de avaliação, de cada um dos 34 indicadores de desempenho selecionados anteriormente.

Em primeiro lugar, nesta etapa, os critérios de avaliação foram homogeneizados, por agrupamento sem perdas, das idéias propostas, de forma a contemplar as diversas situações encontradas. Da mesma forma que no caso dos indicadores tratava-se de um lado, de idéias idênticas redigidas de formas diferentes, de outro, de idéias diferentes escritas com formas similares, além de idéias repetidas e outras situações, merecendo um tratamento cuidadoso.

Esta situação levou, uma vez mais, a uma análise subjetiva e manual das propostas, em que se buscou preservar a qualidade das idéias originais.

Feita a homogeneização das propostas de critérios de avaliação, utilizou-se como forma de seleção das mesmas, as apresentadas em maior número e que representassem em torno de 50% do total das propostas agrupadas.

Assim, tomando-se como exemplo o indicador de desempenho “Atualização e valorização dos colaboradores”, o mais votado dos indicadores internos, havia 115

propostas de critérios de avaliação, dentre as quais foram selecionadas 63, representando 54,78% do total.

Estas 63 propostas estão agrupadas em três diferentes critérios de avaliação: “Número de participações em cursos, treinamentos, seminários, palestras...”, com 29 ocorrências; “Escolaridade”, com 22 ocorrências e “Experiência profissional” com 12 ocorrências. Portanto, apenas 3 entre 115 critérios de avaliação citados, foram selecionados. No entanto, estes 3 critérios representam mais de 54% do total proposto.

No total, para os 34 indicadores de desempenho, os critérios de avaliação selecionados foram de 105 e a média geral ficou em 3,1 critérios por indicador.

Os **21 indicadores de desempenho internos** tiveram 67 critérios de avaliação selecionados, proporcionando uma média de 3,2 critérios por indicador. Os **9 indicadores de desempenho externos** ficaram compostos por 26 critérios, com uma média de 2,9 critérios por indicador. Finalmente, os **4 indicadores de desempenho valores** serviram-se de 12 critérios, significando uma média de 3 critérios por indicador.

As tabelas 5, 6 e 7 apresentam os resultados deste novo tratamento dos dados, após a homogeneização, agrupamento e seleção das propostas citadas em maior número de vezes pelos participantes-entrevistados:

Tabela 5 - Critérios de Avaliação dos Indicadores de Desempenho Externos

Ordem	Indicadores de Desempenho	Prop.	Ordem	Critérios de avaliação	Prop.
01	Satisfação do cliente	137	01	Nº de reclamações de clientes	37
			02	Indicação de novos clientes	33
02	Atendimento ao cliente	53	01	Nº de visitas aos clientes	11
			02	Nº de reclamações dos clientes	07
			03	Atendimento personalizado	05
			04	Consultas solicitadas	04
03	Carteira de clientes	46	01	Novos clientes	09
			02	Nº de clientes perdidos para a concorrência	08
			03	Atendimento	04
			04	Permanência do cliente no escritório	03
			05	Nº de reclamações de clientes	03
04	Confiabilidade	29	01	Nº de novos clientes	04
			02	Nº de consultas - esclarecimentos	03
			03	Nº de reclamações dos clientes	03
			04	Serviços prestados	02
05	Mercado	22	01	Nº de novos clientes	08
			02	Nº de perda de clientes	02
			03	Tempo no mercado	02
06	Imagem	21	01	Nº de manifestações dos clientes	04
			02	Nº de novos clientes	02
			03	Nº de processos - deferidos e devolvidos	02
			04	Participação em entidades	02
07	Desempenho operacional	12	01	Nº de reclamações do cliente	06
08	Localização do escritório	09	01	Nº de vagas para estacionar	03
			02	Proximidade - órgãos públicos e centros comerciais	02
09	Qualidade	09	01	Confiabilidade e precisão	06

Tabela 6 - Critérios de Avaliação dos Indicadores de Desempenho Internos

Ordem	Indicadores de Desempenho	Prop.	Ordem	Critérios de avaliação	Prop.
01	Atualização e valorização dos colaboradores	115	01	Nº de participações em cursos, treinamentos, seminários, palestras	29
			02	Escolaridade	22
			03	Experiência profissional	12
02	Produtividade	75	01	Cumprimento do prazo	09
			02	Uniformidade dos documentos	08
			03	Confiabilidade	07
			04	Apresentação de documentos	07
			05	Nº de erros cometidos	06
03	Qualidade	64	01	Correta, adequada, legível	10
			02	Verificar a autenticidade e legibilidade	10
			03	Nº de trabalhos refeitos	06
			04	Conferência numérica e cronológica dos documentos	05
			05	Apresentação	04
04	Satisfação do cliente interno	55	01	Nº de reclamações de funcionários	06
			02	Rotatividade	06
			03	Remuneração	05
			04	Nº de pedidos aumento de salário	05
			05	Faltas ao serviço	05
05	Estrutura organizacional	52	01	Equipamentos	09
			02	Nº software e hardware necessários	08
			03	Espaço físico	04
			04	Erros	03
			05	Tempo de arquivar e localizar documentos	02
06	Desempenho operacional	44	01	Nº de penalidades-infrações	07
			02	Nº horas retificação serviços	04
			03	Nº de erros	04
			04	Qualidade dos documentos	02
07	Desempenho financeiro	43	01	Faturamento	15
			02	Custos	06
			03	Lucro	05
08	Tempo	40	01	Cumprimento do prazo	13
			02	Agilidade	07

Ordem	Indicadores de Desempenho	Prop.	Ordem	Critérios de avaliação	Prop.
09	Cumprimento de tarefas e prazos	40	01	Prazo- emissão, entrega, apresentação,..	25
10	Recursos tecnológicos	36	01	Nº de equipamentos	14
			02	Softwares	05
11	Circulação de informações	24	01	Prazo	10
			02	Reuniões	03
12	Agilidade e precisão	21	01	Tempo	08
			02	Acesso de arquivo	02
13	Custos	20	01	Materiais	04
			02	Salário	03
			03	Manutenção	02
			04	Nº de pessoas envolvidas	02
14	Ambiente de trabalho	20	01	Reclamações dos clientes	03
			02	Espaço físico	02
			03	Limpeza e asseio	02
			04	Lay-out	02
15	Distribuição de responsabilidades	19	01	Erros	03
			02	Tempo	03
			03	Prazo de execução	02
			04	Nº de clientes insatisfeitos	02
16	Satisfação do cliente externo	19	01	Rotatividade de clientes	05
			02	Solicitação de serviços extras	02
			03	Prazo de entrega de trabalhos	02
			04	Atrasos	02
17	Distribuição de equipamentos e materiais	15	01	Nº de manutenções	04
			02	Xerox	02
			03	Quantidade de papel	02
18	Eficiência	15	01	Prazo	03
			02	Nº de problemas	03
			03	Dedicação	02
19	Investimentos	15	01	Inovação tecnológica	04
			02	Cursos e seminários	04
20	Eficácia	13	01	Manifestação dos clientes	03
			02	Nº de retrabalhos	02
			03	Nº de notificações do fisco	02
21	Atendimento ao cliente	13	01	Nº de atendimentos	07

Tabela 7 - Critérios de Avaliação dos Indicadores de Desempenho Valores

Ordem	Indicadores de Desempenho	Prop.	Ordem	Critérios de avaliação	Prop.
01	Motivação e comprometimento dos colaboradores	40	01	Novas idéias	06
			02	Reajustes, promoções, gratificações	05
			03	Busca de aperfeiçoamento	03
			04	Nº de solicitações de aumento salarial	03
			05	Pontualidade	02
			06	Rotatividade de funcionários	02
02	Desempenho financeiro	24	01	Lucro	10
03	Ética	15	02	Inadimplência	03
			01	Nº de manifestações	04
			02	Nº de indicações de novos clientes	02
04	Satisfação dos colaboradores	10	03	Nº de processos	02
			01	Confraternizações	05

As demais propostas homogeneizadas, contendo indicadores de desempenho, acompanhados de seus respectivos critérios de avaliação, encontram-se reunidas em uma tabela, de posse da autora deste trabalho, podendo servir de fonte de pesquisa caso se deseje ampliar ou adaptar o diagnóstico para um caso específico.

Entende-se que qualquer empresa do setor em estudo desejosa de fazer o diagnóstico de seu desempenho, poderá utilizar o conjunto de Indicadores de Desempenho e de Critérios de Avaliação listados anteriormente, obtendo assim uma “fotografia” da situação desse momento. Para tal, deverá determinar que valores espera e que tolerâncias admite para os critérios de avaliação considerados.

5.3 Determinação dos valores esperados e das tolerâncias

Como as sugestões apresentadas pelos participantes quanto aos valores esperados e as respectivas tolerâncias admitidas para cada critério de avaliação foram elaboradas imediatamente após às feitas para os indicadores e os critérios, tais quantitativos referiram-se as propostas “brutas”. Por motivos evidentes, após os tratamentos realizados, descritos nos itens anteriores, as quantidades propostas para valores esperados e para tolerâncias admitidas tornaram-se, na maior parte dos casos, incompreensíveis ou de tratamento complexo, encaminhando qualquer tipo de ajuste ao desvio da proposta original.

Ainda assim, o procedimento serviu como elemento de teste para o método proposto, já que, na maioria dos casos, as propostas admitiram a indicação de quantitativos coerentes e verdadeiros, dentro do contexto utilizado como referência. Por oportuno, é importante esclarecer que tal contexto coincide com o perfil empresarial do setor, encontrado atualmente no Estado de Santa Catarina.

A título de exemplo transcreve-se alguns dos conjuntos propostos nas tabelas 8, 9 e 10:

Tabela 8 - Valores Esperados e Tolerância dos Indicadores de Desempenho

Externos

Indicadores de Desempenho	Critérios de Avaliação	Valores Esperados	Tolerâncias Admitidas
Satisfação do cliente	Número de reclamações de clientes	5/ano	+ 1/ano
Satisfação do cliente	Indicação de novos clientes	5/ano	- 1/ano
Atendimento ao cliente	Nº de visitas aos clientes	2/mês	- 1/mês
Atendimento ao cliente	Atendimento personalizado	12/ano	- 6/ano
Carteira de clientes	Novos clientes	3/ano	- 1/ano
Carteira de clientes	Permanência do cliente no escritório	10 anos	- 2 anos

Tabela 9 - Valores Esperados e Tolerância dos Indicadores de Desempenho Interno

Indicadores de Desempenho	Crítérios de Avaliação	Valores Esperados	Tolerâncias Admitidas
Atualização e valorização dos colaboradores	Nº de participações em cursos/treinam./sem./pal.	300h/ano	240h/ano
Atualização e valorização dos colaboradores	Escolaridade	80% nível superior	-2%
Atualização e valorização dos colaboradores	Experiência profissional	90% com conhec técnico.	75%
Produtividade	Confiabilidade	100%	5%
Produtividade	Nº erros cometidos	3/mês	4/mês
Qualidade	Correta,adequada,legível	100%	Zero
Qualidade	Nº de trabalhos refeitos	Zero	01

Tabela 10 - Valores Esperados e Tolerância dos Indicadores de Desempenho**Valores**

Indicadores de Desempenho	de Crítérios de Avaliação	Valores Esperados	Tolerâncias Admitidas
Motivação e comprometimento dos colaboradores	Novas idéias - Parceria	4/mês	-2/mês
Motivação e comprometimento dos colaboradores	Busca de aperfeiçoamento	6/ano	-2/ano
Motivação e comprometimento dos colaboradores	Nº de solicitações de aumento salarial	2/ano	3/ano

As sugestões de valores geradas no contexto da pesquisa são úteis como fonte de informação e de consulta, tanto para novas pesquisas quanto para a realização de um diagnóstico, estando disponíveis no Anexo 3(propostas brutas).

6 MÉTODO PARA O DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

A metodologia de diagnóstico do desempenho, proposta para ser utilizada nas empresas prestadoras de serviços de pequeno porte, tem pressupostos teóricos e metodológicos que devem ser observados para a obtenção dos melhores resultados.

Pode-se agrupar os pressupostos em teóricos e metodológicos, como uma forma didática de apresentação. Alguns dos pressupostos, adotados por Ferreira (1998), em seu trabalho sobre diagnóstico organizacional para a qualidade e a produtividade, serão utilizados para fundamentar o processo de análise do cenário organizacional.

Os pressupostos teóricos adotados são os seguintes:

- A empresa é um organismo vivo e situada dentro do ambiente em que vivemos;
- A empresa tem que ser vista e entendida de forma holística;
- A empresa é um organismo sistêmico e sinérgico cujos departamentos e setores agem e reagem entre si;
- Na empresa, o ser humano consiste na força do desenvolvimento organizacional e favorece às exigências do cenário externo.

Os pressupostos metodológicos adotados são os seguintes:

- O processo de diagnóstico tem de ser generalista, para que se possa entender a empresa de forma holística, procurando levar em consideração os aspectos de suas carências;
- É importante que todo diagnóstico seja realizado de forma participativa e espontânea para que as informações possam ser fidedignas;
- Todos e quaisquer membros envolvidos no diagnóstico têm que estar relacionados com o objeto de estudo;
- A população-alvo tem que ser representativa e refletir o total das áreas envolvidas com o propósito do estudo diagnóstico;
- Todas e quaisquer respostas verbais e/ou escritas dos participantes devem ser registradas em instrumentos próprios para se ter, de forma estruturada, a amostragem representativa do universo macro da empresa;
- A realização do diagnóstico deve ter o apoio total da direção da empresa.

Encontra-se um número significativo de metodologias para a medida do desempenho propostas por: HRONEC; S. D. SINK & THOMAS C. TUTTLE; ANTONIO L. GIL; A. MUSCAT & A. FLEURY; J. HARRINGTON; GEARY A. RUMMLER & ALAN P. BRACHE. No mesmo sentido, existem os modelos do TQC/FALCONI; da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade-FPNQ; e do SEBRAE (Ver análise comparativa dos modelos no Anexo 1).

Estes modelos são mais adequados para empresas de médio ou grande porte, com uma estrutura organizacional mais complexa, com poucas exceções.

Para empresas de pequeno porte, em especial as prestadoras de serviços, propõe-se desenvolver uma metodologia (modelo) específica, com a participação de

profissionais desta área, motivados e preparados para a geração de idéias e de sua aplicação prática.

6.1 Metodologia proposta

A metodologia de diagnóstico do desempenho proposta foi desenvolvida tendo como foco as empresas prestadoras de serviços. Para isso utilizou-se a experiência de profissionais liberais, considerados empreendedores de organizações de pequeno porte.

Por se tratar de uma metodologia para empresas de pequeno porte, centradas na prestação de serviços profissionais, são esses mesmos profissionais os mais indicados para realizar o diagnóstico. Mas, se o procedimento metodológico for de simples aplicação e estiver previamente estabelecido, todos os colaboradores ligados à empresa, devidamente sensibilizados e conscientes da importância de seu trabalho, devem participar do processo de diagnóstico. Quem realiza um determinado trabalho conhece melhor do que outros, a sua atividade, portanto é a pessoa indicada para definir e avaliar os elementos de medida do seu desempenho.

O método consiste em realizar o diagnóstico do desempenho a partir da aplicação de indicadores de desempenho e de critérios de avaliação, previamente estabelecidos. Foram selecionados **09 indicadores de desempenho externos** com 26 critérios de avaliação; **21 indicadores de desempenho internos** com 67 critérios de avaliação e **04 indicadores de desempenho valores** com 12 critérios de avaliação.

Estes elementos de medida foram propostos por profissionais liberais, do setor de prestação de serviços contábeis, em sua maioria micro-empresários. Conforme descrito no capítulo anterior, estes profissionais receberam informações técnicas, além de terem

sido previamente preparados e sensibilizados para a obtenção de um sistema de medidas, o mais próximo possível de suas realidades.

Cabe ressaltar que um ajustamento dos elementos de medida estabelecidos pela presente pesquisa pode ser necessário, a fim de que sejam respeitadas as particularidades de cada empresa em particular. Os indicadores de desempenho e os critérios de avaliação obtidos são gerais mas, os valores esperados e as tolerâncias admitidas, variam com o tamanho de cada empresa, com o número de colaboradores empregados, com o seu faturamento, com a sua atividade-fim e outros tantos fatores.

O diagnóstico do desempenho deve ser realizado periodicamente, de modo a permitir o acompanhamento da gestão estratégica e prever o tempo necessário para as melhorias.

Todas as atividades dos processos devem ser medidas a fim de que as pessoas que as realizam recebam um *feedback* de seu desempenho.

6.2 Etapas do método de diagnóstico

O método pode ser dividido em oito etapas, assim distribuídas:

- **Motivação dos participantes**

- **Discussão da estrutura da empresa**

É importante que os participantes (colaboradores) tenham uma visão global da empresa, de sua estrutura organizacional, de seus valores e aspirações, de seus objetivos e das razões para realizar um diagnóstico, além de um total conhecimento da área a diagnosticar.

Apresentação do método

O método de realização do diagnóstico do desempenho da empresa deve ser apresentado às pessoas envolvidas, em uma ou mais reuniões, de modo a esclarecer todas as etapas do processo e facilitar a realização do mesmo. Deve ficar claro que o diagnóstico está sendo feito para identificar a situação da empresa naquele momento para após, se determinar as ações futuras, afastando temores de dispensa. Que o diagnóstico permite identificar problemas para estabelecerem-se prioridades de solução.

▪ Discussão e adaptação do método

Discussão sobre o significado de cada Indicador de Desempenho e de cada Critério de Avaliação

Deve dar-se a conhecer aos colaboradores o significado destes dois elementos de medida, suas definições, suas características e aquilo que eles medem.

Na sequência, são apresentados e discutidos os 21 Indicadores de Desempenho Internos e seus 67 respectivos Critérios de Avaliação; os 9 Indicadores de Desempenho Externos e seus 26 respectivos Critérios de Avaliação; os 4 Indicadores de Desempenho Valores e seus 12 respectivos Critérios de Avaliação.

Ampliação, descarte e/ou adaptação dos Indicadores e Critérios propostos pelo método às condições da empresa

Após conhecer os três Indicadores de Desempenho e seus respectivos Critérios de Avaliação, os participantes do diagnóstico empresarial deverão decidir pela ampliação, descarte e/ou adaptação dos mesmos às condições da empresa. Uma seleção prévia dos indicadores é importante para que a realidade do segmento empresarial, em análise naquele momento, seja bem representada. Os Indicadores selecionados devem ser representativos do universo pesquisado, sintéticos e de fácil medição.

Discussão e proposição de valores esperados e de tolerâncias para cada critério de avaliação adotado

Selecionados os Indicadores e seus respectivos Critérios, de acordo com as necessidades da empresa, passa-se à etapa de discussão e proposição dos Valores Esperados e das tolerâncias admitidas, para cada Critério de Avaliação selecionado. Estes valores são muito específicos e podem variar de uma empresa para outra, de um ano para outro, de um diagnóstico para outro e de acordo com as mudanças estratégicas.

Definição do período de coleta de dados e da frequência de novas medidas (tomadas)

A frequência com que será realizado o diagnóstico e o tempo ou período utilizado para a coleta dos dados (medidas) deve ser definido e divulgado para todos os participantes do processo. O diagnóstico visa o acompanhamento e o aperfeiçoamento contínuo do sistema de gestão da empresa, sendo assim, ele deve ser realizado periodicamente com uma frequência adequada às características da empresa.

Definição das ferramentas a serem utilizadas para a coleta de dados

Podem ser utilizadas como ferramentas de coleta de dados: questionários, entrevistas, conversas informais, *workshops*, *brainstorming* e outras.

▪ Distribuição das atribuições de cada participante, promovendo o seu engajamento no processo

Cada colaborador deve saber exatamente quais são as suas atribuições dentro do processo de avaliação, como e quando realizá-las. Todos os colaboradores devem direcionar seus esforços para pontos comuns, de acordo com as premissas básicas estabelecidas pela direção ou pelo conjunto dos colaboradores e de forma a que todos se sintam engajados no referido processo.

- **Coleta dos dados**

Para a coleta dos dados relativos a cada Indicador de Desempenho e seus respectivos Critérios de Avaliação é necessário que os dados estejam disponíveis ou que exista um sistema de arquivamento dos mesmos para facilitar este trabalho. A primeira coleta deve servir de referência para a criação de um sistema simples de controle ou registro das atividades realizadas pelos colaboradores e que serão monitoradas nos diagnósticos. Basicamente, este sistema consistiria de uma planilha contendo a listagem dos dados a serem avaliados.

- **Tabulação dos dados**

A tabulação dos dados pode ser feita manual e individualmente ou, caso exista um banco de dados na empresa em análise, por levantamento dos dados registrados.

- **Apresentação e discussão dos resultados obtidos**

Os resultados coletados e tabulados devem ser apresentados a todos os colaboradores para conhecimento e discussão. Estes resultados devem ser comparados com os valores de referência pré estabelecidos, para a tomada de decisão visando o aperfeiçoamento contínuo do sistema de gestão da empresa. Não se mede apenas para se verificar se o resultado é bom ou ruim mas, para que, a partir dele, se tomem decisões visando a melhoria contínua dos processos.

- **Ampliação dos valores esperados e tolerâncias estabelecidos**

A partir dos resultados obtidos para os valores esperados e para as tolerâncias admitidas, na quantificação destes valores, pode-se reavaliar se o grau de tolerância daquele critério de avaliação está adequado e qual a nova variação admitida.

- **Deflagração e alimentação do processo de planejamento a longo, médio e curto prazos**

Os resultados obtidos no processo de diagnóstico deverão servir como referência da situação da empresa naquele momento, para, a partir deles, se tomar consciência das forças e fraquezas, das ameaças e das oportunidades, para o estabelecimento de novas estratégias empresariais. A tomada de decisão deve estar baseada em dados ou fatos e não em opiniões sem fundamento. Ainda, deverá existir harmonia entre os valores e aspirações dos dirigentes da empresa e as estratégias que serão estabelecidas, considerando ainda os possíveis riscos das tomadas de decisão.

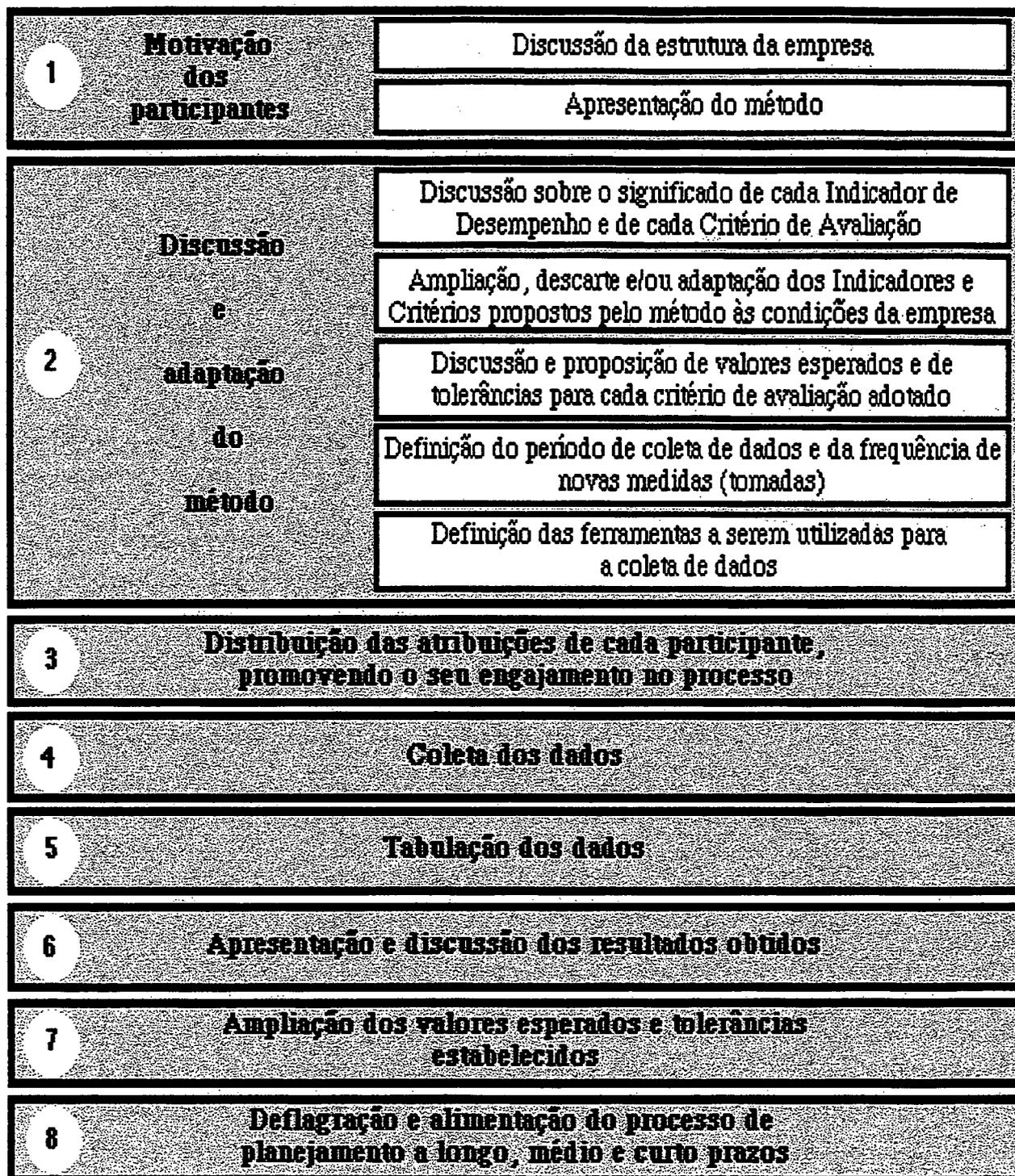


Figura 4 - Etapas do Método de Diagnóstico de Desempenho

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente contexto, em que o país consolida sua posição de liderança frente ao bloco integrado pelos países do sul da América; em que o processo de estabilidade econômica começa a refletir-se no dia-a-dia dos cidadãos e das empresas nacionais; em que as micro e pequenas empresas consolidam a sua participação no tecido produtivo de bens e de serviços na esfera nacional e, em particular, no Estado de Santa Catarina; toda e qualquer ferramenta que propicie o controle e a conseqüente ampliação da qualidade que beneficia ao consumidor, merece o competente estudo e a aplicação por parte dos interessados. Este é o caso dos métodos capazes de fornecer ferramentas para o diagnóstico do desempenho de empresas.

7.1 Conclusões

O objetivo geral desta dissertação foi alcançado, elaborar uma metodologia utilizável pelas empresas de pequeno porte, prestadoras de serviços, capaz de servir de ferramenta para o diagnóstico de seu desempenho. Para isso, serviu-se da contribuição dos profissionais da área de Contabilidade que, normalmente, constituem-se em empresas do citado porte e qualidade.

Os objetivos específicos foram alcançados em sua maioria, entre eles:

- O contexto e as características das MPEs de prestação de serviços foram descritos, bem como alguns modelos teóricos de indicadores de desempenho, de maneira a servirem de referencial na pesquisa;
- Descreveram-se resumidamente, algumas metodologias de diagnóstico organizacional e a sua importância no estabelecimento de estratégias empresariais;
- Estabeleceram-se e classificaram-se indicadores de desempenho e critérios de avaliação, a partir de propostas oferecidas por profissionais do setor em estudo;
- Estabeleceu-se um conjunto de indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas de prestação de serviços, com os seus respectivos critérios de avaliação;

Enfim, elaborou-se uma metodologia, capaz de identificar o estado em que se encontra uma empresa prestadora de serviços, a partir de indicadores de desempenho e de critérios de avaliação, de uma mensuração simples e objetiva.

Poderiam haver outros indicadores, talvez mais objetivos ou mais simples. No entanto, estes foram os indicadores citados por profissionais da especialidade tomada que gerenciam esses empreendimentos. Isto não significa que outros indicadores não possam ou devam ser criados dependendo das necessidades ou da vontade de analistas, de colaboradores ou de empreendedores. Os indicadores obtidos nesta pesquisa nasceram de propostas feitas por um grupo de profissionais, considerados especialistas em sua área de atuação. Para eles, os elementos de medida apurados podem ser utilizados e têm aplicação prática como instrumento de avaliação do desempenho em suas empresas. Destaque-se, neste sentido, que o número disponibilizado de indicadores e de critérios, além de expressivo, abrange um amplo contexto.

Por outro lado, esta mesma metodologia constitui-se em poderosa ferramenta de acompanhamento da evolução da qualidade na prestação de serviços dos empreendimentos já referidos, bem como das estratégias estabelecidas e na tomada de decisões. No mesmo sentido, o procedimento de geração de idéias, utilizado junto aos profissionais-empresários, pode ser aplicado junto aos demais colaboradores que trabalham em cada empreendimento, com o objetivo de alargar os parâmetros utilizados como referência ou mesmo adaptá-los a cada situação encontrada.

Entretanto, um dos objetivos específicos, a determinação e a quantificação dos valores esperados e suas tolerâncias, para os critérios de avaliação propostos não obteve o êxito previsto. As propostas apresentadas para estes parâmetros ficaram defasadas em função do tratamento, ao qual foram submetidos os indicadores de desempenho e os critérios de avaliação, a fim de que pudessem traduzir o “espírito” proposto pelos participantes. Ainda assim, serviram para validar o método proposto, isto é, demonstraram que é possível gerar valores esperados e suas tolerâncias para os indicadores propostos. Destaca-se que estes valores variam de uma empresa para outra, ainda que as mesmas sejam do mesmo porte e do mesmo ramo.

Na certeza de que a metodologia proposta e os resultados obtidos terão utilidade para as empresas de pequeno porte, prestadoras de serviços, no seu processo contínuo de busca da sobrevivência e da qualidade, a autora sente-se recompensada pela parcela de contribuição que deverá ser aportada a esta busca.

7.2 Recomendações

Pensando nas vantagens de continuidade deste trabalho de pesquisa e nas limitações descritas anteriormente, recomenda-se:

- validar integralmente os indicadores de desempenho e seus respectivos critérios de avaliação propostos, junto às empresas de prestadoras de serviços de contabilidade;
- identificar os valores esperados e as respectivas tolerâncias admitidas para os respectivos critérios de avaliação considerados, que possam representar uma referência no âmbito das empresas prestadoras de serviços contábeis;
- aplicar a metodologia adotada, em empresas de outros setores, prestadoras de serviços ou produtoras de bens, com a finalidade de testar e aperfeiçoar o método;
- elaborar o diagnóstico do desempenho de empresas de pequeno porte, prestadoras de serviços, de um determinado setor , utilizando a metodologia proposta.

BIBLIOGRAFIA

- AMADEO, Edward. **Mercado de trabalho brasileiro** : rumos, desafios e o papel do Ministério do Trabalho. Brasília/Câmara dos Deputados, 1998.
- ANSOFF, H.Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo : Atlas, 1994.
- ARAÚJO, Ana Luiza M de. Indicadores de qualidade e produtividade como instrumento de apoio à decisão no processo de expedição de veículos. **Revista Produção**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 139-157, nov. 1997.
- BRASIL. Assessoria Especial do Ministro. **Emprego no Brasil** : diagnóstico e políticas. Brasília, 1998.
- _____. **Avança Brasil** : plano plurianual de investimentos para o período 2000-2003. Brasília, 1999.
- _____. Ministério do Trabalho. **Relatório da força-tarefa sobre políticas de emprego** : diagnóstico e recomendações. Brasília, 1998.
- BUCHELE, Robert B. **Diagnóstico de empresas em crescimento**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1980.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC** : controle da qualidade. Belo Horizonte : Fundação Cristiano Otoni, 1992.
- CAVALCANTI, Marly, FARAH, Osvaldo E., MELLO, Alvaro A. A. **Diagnóstico Organizacional** : uma metodologia para pequenas e médias empresas. São Paulo : Loyola, 1981.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Qualidade total**. Rio de Janeiro : CNI/SESI/SENAI, 1996.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Quantos Somos**. [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: http://ww.cfc.org.br/qtos_somos.htm. Dados obtidos em 15 ago. 1999.
- CURY, Antonio. **Organização & métodos**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

- DE MORI, Flávio (Org.) et al. **Administrando pequenos negócios**. Florianópolis : Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- DE MORI, Flávi, TONELLI, Alessandra, LEZANA, Álvaro G. Rojas et al. **Empreender identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis : Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- DELLARETTI FILHO, Osmário; DRUMOND, Fátima Brant. **Itens de controle e avaliação de processos**. Belo Horizonte : Fundação Cristiano Otoni, 1994.
- DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo : Pioneira, 1980.
- _____. Peter F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo : Pioneira, 1981.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 11. ed. São Paulo : Perspectiva, 1994.
- FERREIRA, Ernande M. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro : Editora Qualitymark, 1998.
- FORMOSO, C. T., OLIVEIRA, M., LANTELME, E. **Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 77-90, jun.1994.
- FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência**. São Paulo : FPNQ, n.1, jan. 1999.
- _____. **Indicadores de desempenho**. São Paulo : FPNQ, dez. 1995.
- FUNDEUN. **Documento de apoio ao Curso de Diagnósticos Tecnológicos em Empresas**. Fundación -Empresa : Universidad de Alicante. Alicante : FUNDEUN, 1999.
- GIBB, A.A. Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise development process : an overview. **Durham University Business School**, v.5, n. 1, Jan./Mar. 1993.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1992.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo : Makron Books, 1993.
- HABERKORN, Ernesto M. **Introdução à análise de sistemas**. São Paulo : Atlas, 1981.
- HESKETH, José. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo : Atlas, 1977.
- HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço**. São Paulo : Nobel, 1993.

- HOROVITZ, J., PITOL-BELIN, J. P. **Stratégie pour la PME**. Paris : McGraw-Hill, 1984.
- HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- JURAN, J.M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- KUMPERA, Vitezlav. **Interpretação sistêmica do planejamento**. São Paulo : Nobel, 1979.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- LUNA, Paulo de Tarso M. Plano de negócios. [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://lorien.led.ufsc.br/ene>. Dados obtidos em 10 maio de 2000.
- MAFRA, Antero T. O caminho para micros e pequenas empresas . **O Estado**, Florianópolis, 15 agosto 1992, p. 4.
- MANHAJAN, V., DICHTER, Thomas W. A contingency approach to small business and microenterprise development. **A Small Enterprise Development**, v. 1, n. 1, Mar. 1990.
- MOREIRA, Daniel A. **Medida da produtividade na empresa moderna**. São Paulo : Pioneira, 1991.
- MUSCAT, Antonio R. N., FLEURY, Afonso C. C. Indicadores da qualidade e da produtividade na indústria brasileira. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade**, São Paulo : v. 1, n. 2, p. 81-107, 1993.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo : Atlas, 1995.
- PINA, Vitor D. et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1974
- PRÉVOST, Paul. **Entrepreneurship et développement local** : quand la population se prend en main. Canadá : Transcontinentales, 1993.
- RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul : Nova Era, 1999.
- ROCHA, Luiz O. L. **Organização e métodos** : uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- RUMMLER, Geary A., BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno**. 3. ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1981.

- SEBRAE. **Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil.** Brasília : SEBRAE, 1993.
- _____. **Indicadores de sucesso : qualidade e produtividade.** Brasília : SEBRAE, 1995.
- SHIBA, Shoji , GRAHAM, Alan, WALDEN, David. **TQM : quatro revoluções na gestão da qualidade.** Porto Alegre : Bookman, 1997.
- SINK, D. Scott , TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para performance.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1993.
- SMALL BUSINESS ADMINISTRATION'S OFFICE OF ADVOCACY . **Small Business Answer Card 1998,** mar.1998. [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.sba.gov/ADVO>. Dados obtidos em 30 ago. 1998.
- SMALL BUSINESS ADMINISTRATION'S OFFICE OF ADVOCACY . **The New American Evolution : The Role and Impact of Small Firms,** jun. 1998. [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.sba.gov/ADVO>. EUA - Dados obtidos em 30 ago. 1998.
- TAKASHINA, Newton T. **Indicadores da qualidade e do desempenho.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1996.
- THIBAUT, Jean-Pierre. **Le diagnostic d'entreprise.** Montpellier : SEDIFOR, 1989.
- TOLEDO, José Carlos, OPRIME, Pedro Carlos. **Sistema de indicadores de desempenho da qualidade do produto e do processo : concepção e implantação em uma empresa do setor de auto peças.** ENANPAD, 1996.
- VILLAR, Vladilen dos S. **Diagnóstico para a qualidade em serviços.** Tubarão, 1997. Apostila do curso de especialização em gerência da qualidade. Pós graduação, Universidade do Sul de Santa Catarina.
- WARD, James A. Measurement management : what you measure is what you get. **Information Systems Management,** v. 5, p. 59-61, Winter 1996.

ANEXOS

ANEXO 1:

Modelos de Identificação dos Indicadores de Desempenho

Modelos de Identificação dos Indicadores de Desempenho

As organizações possuem diferentes necessidades e os modelos escolhidos para a identificação dos indicadores de desempenho devem estar em sintonia com as suas realidades.

A escolha da metodologia varia com o tipo da empresa, tamanho, área de atividade e deve ajudar a controlar e melhorar continuamente o seu sistema de gestão.

A partir de indicadores adequados, pode-se realizar uma avaliação constante na busca da melhoria do desempenho e na capacitação da organização como um todo.

A seguir relacionam-se alguns modelos de elementos de medida e um resumo, bastante sucinto, do enfoque dos seus autores, sem a pretensão de esgotar o assunto.

- Modelo de Steven M.Hronec;
- Modelo de Scott D. Sink & Thomas C. Tuttle;
- Modelo de Antônio L. Gil;
- Modelo de James Harrington;
- Modelo de Geary A.Rummler & Alan P. Brache;
- Modelo de Antonio Muscat & Afonso Fleury;
- Modelo do TQC/ Vicente Falconi;
- Modelo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade-FPNQ;
- Modelo do SEBRAE;

O modelo proposto pelo SEBRAE limita-se a dois critérios: qualidade e produtividade. O sistema utilizado partiu de uma lista de cinquenta variáveis, selecionadas a partir de pesquisa

de campo, abrangendo diversos aspectos. O seu sistema de indicadores foi constituído a partir de variáveis âncoras e complementares. Possui dezesseis componentes, sete itens de produção e tecnologia, quatro de recursos humanos, três de relacionamento com clientes e fornecedores, dois de utilização de informação e gestão financeira e contábil. O valor de indicador geral de competitividade é obtido pela soma dos valores dos dezesseis indicadores utilizados.

O modelo do TQC atende o seu próprio modelo gerencial, podendo ser difícil a sua adaptação a organizações que não o adotam.

O modelo de Sink & Tuttle, embora adaptável a praticamente todos os tipos de empresas, parece ser mais indicado para organizações complexas, com disponibilidade de recursos humanos e tecnológicos, ou seja, grandes grupos empresariais atuando em diversos ramos e com unidades distintas em várias regiões.

O modelo de Hronec, de desempenho *quantum*, baseia-se em três categorias de medidas: qualidade, tempo e custo. Ele pode ser classificado como um meio termo entre a rigidez do TQC e a complexidade de Sink & Tuttle, é pragmático, abrangente e adapta-se bem a vários tipos de organizações.

O modelo de Gil é simples, porém não tem detalhamento nas diversas atividades que compõem o modelo e possui poucas informações sobre o processo de obtenção de indicadores de qualidade. O modelo de Gil não enquadra os indicadores em categorias. Ele estrutura os indicadores baseado em três conceitos: elemento, fator, métrica. Segundo ele, a qualidade organizacional é medida e acompanhada segundo seu estágio de vida.

O modelo de James Harrington trabalha com sistemas de medição e de feedback de modo a permitir uma reação em função dos dados coletados e a correção dos problemas. Utiliza como critérios: eficácia, eficiência, adaptabilidade.

O modelo da FPNQ classifica os indicadores em quatro categorias: satisfação do cliente, desempenho financeiro, desempenho operacional, clima organizacional. Os indicadores propostos neste modelo seguem uma estrutura uniforme de apresentação: título, definição, observação.

O modelo de Rummler & Brache aborda três níveis de desempenho (organização, processo, trabalho executor) e três necessidades do desempenho (objetivos, projeto, gerenciamento), de modo a formar uma matriz com nove dimensões de desempenho.

O modelo de Muscat e Fleury baseia a escolha dos indicadores a uma decisão anterior, a estratégia competitiva da empresa e os Fatores Críticos de Sucesso (FC's) das estratégias selecionadas. Segundo os dois autores "todas as empresas não possuem os mesmos indicadores, embora cada empresa defina os seus a partir de uma estratégia e dos fatores críticos de sucesso(FCS's)".

Os modelos de Hronec, Sink & Tuttle, do PNQ e do SEBRAE, enfatizam a importância de gerar medidas de desempenho adequadas à organização e aconselham desenvolver indicadores apenas para os critérios de seus modelos, adaptados ao caso específico de cada organização, ao invés de criá-los de forma generalizada/indiscriminada e pouco coerente.

Por outro lado, o modelo do TQC é mais rígido neste aspecto, afirmando que os indicadores devem ser desenvolvidos para todos os critérios apresentados.

Outros modelos enfatizam mais os aspectos relacionados a fatores econômicos e financeiros da empresa, uma abordagem diferente dos demais.

Com exceção do modelo do SEBRAE, pode-se afirmar que nenhum outro modelo foi especialmente desenvolvido para as micro e pequenas empresas.

ANEXO 2:

BRAINSTORMING - A técnica que faz chover idéias

BRAINSTORMING - A técnica que faz chover idéias *

O “brainstorming” (em inglês, tempestade cerebral) é uma das principais ferramentas da Qualidade Total e é a mais conhecida técnica de geração de idéias. Foi desenvolvida em 1930, baseia-se em dois princípios e quatro regras básicas.

O primeiro princípio é o da suspensão do julgamento, que requer esforço e treinamento. Dos dois tipos de pensamento, o criativo e o crítico, usualmente predomina o último. O objetivo da suspensão de julgamento é permitir a geração de idéias, sobrepujando a crítica. Só após a geração das idéias consideradas suficientes é que se fará o julgamento de cada uma.

O segundo princípio sugere que quantidade origina qualidade. Quanto mais idéias, maior a chance de encontrar a solução do problema. Maior será também o número de conexões e associações a novas idéias e soluções.

Essas são as regras para o êxito de uma sessão de “brainstorming”:

- 1• Eliminar qualquer crítica, no primeiro momento do processo, para que não haja inibição nem bloqueios e ocorra o maior número de idéias.
- 2• Apresentar as idéias tal qual elas surgem na cabeça, sem rodeios ou elaborações. As pessoas devem se sentir à vontade, sem medo de dizer “bobagens”. Ao contrário, as idéias mais desejadas são as que a princípio parecem disparatadas, sem sentido. Elas costumam oferecer conexões para outras idéias criativas e até representar soluções. Mesmo que mais tarde sejam abandonadas, isso não é importante na hora da “colheita” de contribuições.

- 3• No “brainstorming”, quantidade gera qualidade. Quanto mais idéias, cresce a chance de conseguir, diretamente ou por associação, idéias realmente boas.
- 4• Feita a seleção de idéias, as potencialmente boas devem ser aperfeiçoadas. Nesse processo, costumam surgir outras idéias. Mas lembre-se: derrubar uma idéia é mais fácil que concebê-la. Idéias em geral nascem frágeis: é preciso reforçá-las para que sejam aceitas.

Como funciona

O processo de “brainstorming” é conduzido por um grupo de 6 a 12 participantes, bem acomodados, com um coordenador e um secretário escolhidos. Cada participante recebe, antes da reunião, o enunciado do problema com todas as informações disponíveis.

A sessão começa com a orientação aos participantes sobre as regras do jogo, a origem e o motivo do problema a ser estudado. Se o grupo não está acostumado a sessões de “brainstorming”, deve-se fazer um breve aquecimento e, se preciso, redefinir o problema.

A sessão começa realmente quando o problema é anotado no quadro. Dura em média 40 minutos, período em que cada pessoa deve estar estimulada e desinibida para oferecer o maior número de idéias. Todos devem seguir a regra de ouro: é proibido criticar.

As idéias devem ser anotadas em local visível. O último passo é a seleção das idéias, feita por um sub-grupo de duas a cinco pessoas, que depois justificará as escolhas ao grupo e com ele tentará aperfeiçoar as melhores idéias.

A sessão de pichação

O “brainstorming” invertido é uma inversão da regra da “eliminação de críticas”. O objetivo é imaginar todos os possíveis problemas que uma determinada solução possa causar. Equivale ao papel de “advogado do diabo” ou a uma verdadeira sessão de críticas. É útil para testar as idéias escolhidas.

Brainwriting

Técnica originada no Instituto Battelle, em Frankfurt, o “brainwriting” funciona como o “brainstorming” com a diferença essencial de todas as idéias são escritas, trazendo calma e ordem no processo. Foi planejada para evitar alguns efeitos negativos, como a influência da opinião dos coordenadores ou dificuldades em verbalizar rápido as idéias.

Existem diferentes versões da técnica, sendo mais utilizada a que se convencionou chamar de método 6-3-5. Um grupo de participantes, sentados ao redor de uma mesa, tem conhecimento do problema através do coordenador. Cada um, então, escreve três idéias relacionadas com o problema. Ao fim de cinco minutos, os participantes trocam de papéis, em rodízio.

Cada participante, após receber o papel de seu vizinho, tenta desenvolver ou acrescentar algo correlato, com mais três idéias. O processo continua com períodos de cinco minutos para cada participante contribuir, até que cada um receba o seu papel de volta. Neste ponto, o coordenador recolhe os papéis para a seleção de idéias.

Dicas para quebrar o gelo

Aqui vão algumas sugestões para gerar descontração no início de uma primeira sessão de “brainstorming”:

- *Reúna o pessoal que trabalha diretamente com você. Explique que o objetivo da reunião é praticar uma nova técnica de geração de idéias. Leia para eles as orientações já dadas.*
- *Tendo à disposição um cavalete e folhas de papel, solicite aos presentes que digam, rapidamente, para que serve um clipe (dessa de prender papel).*
- *Siga o sentido dos ponteiros do relógio e dê a palavra a cada membro do grupo, anotando suas idéias no papel do cavalete.*

- *Ao término, faça um debate sobre a qualidade e quantidade de idéias e selecione as melhores.*
- *Agora que todos estão familiarizados com a ferramenta, que tal identificar alguns problemas reais existentes na empresa, na visão dos funcionários?*

Fonte: SESI. SENAI - Qualidade Total. SENAI. Rio de Janeiro. 1996.

ANEXO 3:

Propostas Brutas

Indicadores de Desempenho	Cr�terios de Avalia�o	Valores Esperados	Tolr�ncias Admitidas	Grupo
Agilidade	Balancete	2 dias	+2 dias	Ararangu�
Agilidade	Escrita fiscal	5 dias	+1 dia	Ararangu�
Agilidade	Folha de pagamento	1 dia	+1 dia	Ararangu�
Capacita�o operacional	Comunica�es - linhas telef�nicas	3	-1	Ararangu�
Capacita�o operacional	Equipamento informatica / funcion.	5	-2	Ararangu�
Capacita�o operacional	Legisla�o	4	-1	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Altera�o da legisla�o- tempo	Zero	+24 horas	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Debates internos	4/ano	-1	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Distribui�o de informativos	48/ano	+10	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Medi�o do tempo da leitura dos informativos	1/dia	+1/dia	Ararangu�
Circula�o de informa�es	N�mero de memorandos	10/m�s	-2/m�s	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Prazo de arquivamento	Imediato	30 minutoa	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Prazo de devolu�o	3 horas	+1 hora	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Prazo de remessa	3 horas	+1 hora	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Retorno de informa�es ao cliente	Zero	+5 horas	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Reuni�es	3/m�s	-1/m�s	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Reuni�es	12/ano	-2	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Tempo de arquivamento do documento	1 dia	+1 dia	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Tempo de atualiza�o em novas informa�es	24 horas	48horas	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Tempo de distribui�o das informa�es para os setores	1 hora	1 hora	Ararangu�
Circula�o de informa�es	Tempo de espera pela informa�o	12 horas	24 horas	Ararangu�
Clientela	Custo/ cliente	R\$80,00/m�s	R\$5,00/m�s	Ararangu�
Clientela	Faturamento por cliente	R\$100,00/m�s	R\$80,00/m�s	Ararangu�
Clientela	Faturamento por cliente	R\$130,00/m�s	-R\$10,00/m�s	Ararangu�
Clientela	Indica�es	5	-2	Ararangu�
Clientela	Lucro por cliente	R\$50,00/m�s	R\$40,00/m�s	Ararangu�
Clientela	Novos clientes	10 ano	05 ano	Ararangu�

Clientela	Número de empresas de porte médio	10/ano	-2/ano	Araranguá
Clientela	Potenciais- clientes	10	-3	Araranguá
Clientela	Rotatividade	10	-2	Araranguá
Conferência	Documentos recebidos	1 hora	30 minutos	Araranguá
Confiabilidade	Balancete	100% acertos	99,5%	Araranguá
Confiabilidade	Consultas prestadas	500/ano	-50/ano	Araranguá
Confiabilidade	Escrita fiscal	100% acertos	zero%	Araranguá
Confiabilidade	Folha de pagamento	100% acertos	zero%	Araranguá
Confiabilidade	Reclamações	10/ano	+2	Araranguá
Confiabilidade	Serviços prestados	200/ano	+50	Araranguá
Conhecimento	Cursos	02/mês	01/mês	Araranguá
Conhecimento	Informativos	02/mês	01/mês	Araranguá
Conhecimento	Nível superior	05 funcionários	03 funcionários	Araranguá
Conhecimentos gerais	Formação da equipe	R\$600	+400	Araranguá
Conhecimentos gerais	Informativos, legislação	R\$1500	+300	Araranguá
Conhecimentos gerais	Treinamentos e especialização	R\$500	+100	Araranguá
Conteúdo das informações	Número de lançamentos	60/hora	-10/hora	Araranguá
Conteúdo das informações	Número de notas lançadas erroneamente	0/empresa/mês	+1/empresa/mês	Araranguá
Correção da realização do contrato	Quantidade de critérios que infringem a legislação	1	+1	Araranguá
Correção da realização do contrato	Quantidade de erros	2	+1	Araranguá
Correção da solicitação	Número de chamadas ao cliente para corrigir erros e/ou apresentar documentos faltantes	1	+1	Araranguá
Correção do trabalho de preenchimento de documentos	Retrabalho	1 unidade	2 unidades	Araranguá
Credibilidade	Número de informações exatas	3/cliente	+1	Araranguá
Credibilidade	Número de retrabalhos	5/mês	+2	Araranguá
Credibilidade	Trabalho bem executado	6/mês	-1	Araranguá
Custo	Custo médio por cliente	R\$50,00/mês	R\$60,00/mês	Araranguá
Custo	Número de concorrentes com preços menores	03/mês	05/mês	Araranguá
Custo	Salário médio	R\$360,00/mês	R\$400,00/mês	Araranguá

Custos	Administrativos	15.000	+3.000	Araranguá
Custos	Materiais	3.000	+ 500	Araranguá
Custos	Pessoal	30.000	+3000	Araranguá
Desempenho funcional	Número de funcionários envolvidos na operação	1 func./mês	+ 1 func./mês	Araranguá
Desempenho funcional	Número médio de horas gastas , funcionário por empresa	1 hora/mês	0,5hora/mês	Araranguá
Distribuição de equipamentos	Equipamento por funcionário	1	zero	Araranguá
Distribuição de equipamentos	Tempo de espera	Zero	Zero	Araranguá
Distribuição de equipamentos	Total de equipamentos	9	+1	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Arquivos de aço	5	4	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Computadores	6	4	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Computadores-horas de uso	6 horas	-1 hora	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Equipamentos obsoletos	Zero	+1	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Mesas	76	4	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Número de documentos arquivados	10/pessoa	+5	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Número de funcionários ociosos por falta de equipamentos/ tempo	Zero	+1	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Número de horas utilizadas por departamento no computador	4 horas/dia	+0,5 horas/dia	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Número de reclamações de clientes devido a linha telefônica ocupada	2	+1	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Número de terminais por setor	1	+1	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Quantidade de formulários contínuos por departamento	2 cxs/mês	+1 cx/mês	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Quantidade de papel trabalho consumido	10 modelos	+2	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Quantidade de xerox por departamento	50 por departamento/mês	+10 por departamento/mês	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Telefone- tempo médio de uso	3 minutos por ligação	+1 minuto	Araranguá
Distribuição de equipamentos e materiais	Xerox-custo	1 cópia/mês	+100 cópias/mês	Araranguá
Distribuição de responsabilidade	Erros de execução	1 por setor/mês	+1	Araranguá
Distribuição de responsabilidade	Número de trabalhos diferenciados por departamento	3	+1	Araranguá
Distribuição de responsabilidade	Prazo de execução	5 dias	+1 dia	Araranguá

Distribuição de responsabilidade	Quantidade de tarefa executada	3/dia	+1	Araranguá
Distribuição de responsabilidade	Reclamações	1 / bimestre	+1/bimestre	Araranguá
Distribuição de responsabilidade	Responsabilidade por número de clientes	10	-2	Araranguá
Distribuição de responsabilidades	Horas/ falta de funcionários	10/mês	+2/mês	Araranguá
Distribuição de responsabilidades	Informações prestadas por pessoas desautorizadas	Zero	1	Araranguá
Distribuição de responsabilidades	Margem de erro nas informações	Zero	1	Araranguá
Distribuição de responsabilidades	Não cumprimento de metas	Zero	1	Araranguá
Distribuição de responsabilidades	Número de clientes insatisfeitos	zero/mês	+1/mês	Araranguá
Distribuição de responsabilidades	Número de guias entregues em atraso	zero/mês	+1/mês	Araranguá
Distribuição de responsabilidades	Tempo de antecedência na entrega de trabalhos	2	+1 dia	Araranguá
Distribuição de responsabilidades	Tempo de ociosidade no trabalho por dia	Zero	+15 minutos	Araranguá
Distribuição de responsabilidades	Tempo de retorno de informações aos clientes	Zero	+1 dia	Araranguá
Distribuição do poder	Atribuições por setor	2 pessoas	-1	Araranguá
Distribuição do poder	Conhecimento do setor	3 pessoas	+1	Araranguá
Distribuição do poder	Margem de erro	2/dia	-1	Araranguá
Eficiência	Agilidade no tempo de atendimento	2 horas	+1	Araranguá
Eficiência	Dedicação a cada cliente	2horas/dia	+1	Araranguá
Eficiência	Pontualidade na entrega dos documentos	3/cliente	-1	Araranguá
Hierarquia	Busca de soluções	80%	+10%	Araranguá
Hierarquia	Número de conflitos	6/ano	+2	Araranguá
Hierarquia	Número de erros	2/ano	+1	Araranguá
Investimentos	Assinaturas de periódicos	3/ano	-1/ano	Araranguá
Investimentos	Atendimento, marketing	1200	+300	Araranguá
Investimentos	Número de máquinas	5/ano	-1/ano	Araranguá
Investimentos	Tecnologia automação	R\$3000	+500	Araranguá
Investimentos	Treinamento	500	+100	Araranguá
Investimentos	Treinamento	50/ano	-5/ano	Araranguá
Marketing	Aumento do faturamento	R\$1000/ano	R\$200/ano	Araranguá
Marketing	Número de cotações de preços	30/ano	-10/ano	Araranguá

Marketing	Número de novos clientes	15/ano	-3/ano	Araranguá
Normas para a realização do contrato	Número de erros na observação do lay out	2	-1	Araranguá
Normas para a realização do contrato	Tempo para registro	10 dias	-2	Araranguá
Ordem	Arquivamento mês anterior	10 dias mês seguinte	+ 1 dia	Araranguá
Ordem	Devolução documentos para o cliente	3 dias mês seguinte	-1 dia	Araranguá
Ordem	Recebimento documentos do cliente	5 dias mês seguinte	+1 dia	Araranguá
Organização	Divisão de tarefas	3/funcionário	+1	Araranguá
Organização	Lay out definição	3 setores	-1	Araranguá
Organização	Treinamento funcionários/ mês	15 horas	+4	Araranguá
Presteza	Prazo de conferência	15 minutos	+ 5 minutos	Araranguá
Presteza no atendimento	Número de clientes insatisfeitos	2/mês	-1	Araranguá
Presteza no atendimento	Número de reclamações por falta de cordialidade	2 por mês	+1	Araranguá
Presteza no atendimento	Quantidade computadores por setor	3 computadores/setor	+1	Araranguá
Qualidade do processo	Liberação do processo no órgão competente	1 dia	+ 1 dia	Araranguá
Qualidade do processo	Número de retorno no órgão competente	Zero	+ 1 dia	Araranguá
Relacionamento nos órgãos públicos	Liberação transferência de crédito ICMS	10 dias	+2 dias	Araranguá
Relacionamento nos órgãos públicos	Número de reclamações vindas de órgãos públicos	Zero	+2	Araranguá
Relacionamento nos órgãos públicos	Tempo para registro de uma empresa	15 dias	+5 dias	Araranguá
Rendimento	Custo ao mês	R\$9.000,00	+ R\$100,00	Araranguá
Rendimento	Faturamento ao mês	R\$10.000,00	-R\$1.000,00	Araranguá
Rendimentos	Lucro ao mês	R\$1000,00	- R\$100,00	Araranguá
Representatividade no meio social	Participação em entidade de classe	2	-1	Araranguá
Representatividade no meio social	Participação em entidades ligadas ao ambiente	2	-1	Araranguá
Representatividade no meio social	Participação no fator econômico da região sul	3%	-2%	Araranguá
Satisfação	Críticas	01/mês	02/mês	Araranguá
Satisfação	Elogios	05/mês	03/mês	Araranguá
Satisfação	Indicações	02/mês	01/mês	Araranguá
Satisfação do cliente	Indicações	15/ano	-2/ano	Araranguá
Satisfação do cliente	Número de elogios	5/ano	-1/ano	Araranguá

Satisfação do cliente	Número de indicações	10/ano	-2/ano	Araranguá
Satisfação do cliente	Número de reclamações de clientes	5/ano	+1/ano	Araranguá
Satisfação do cliente	Reclamações	5 por ano	+ 1/ ano	Araranguá
Satisfação do cliente	Retorno de informações	3 horas	+ 3 horas	Araranguá
Satisfação dos clientes	Indicações por clientes	2	-1	Araranguá
Satisfação dos clientes	Recebimento honorários	10 dias	+5 dias	Araranguá
Satisfação dos clientes	Reclamações	2	+1	Araranguá
Satisfação dos funcionários	Capacitação profissional	5	-1	Araranguá
Satisfação dos funcionários	Pedido de demissão por insatisfação salarial	Zero	+1	Araranguá
Satisfação dos funcionários	Reclamações trabalhistas	zero	+1	Araranguá
Serviços oferecidos	DIRPF	100/ano	-10/ano	Araranguá
Serviços oferecidos	Registro de empresas	10/ano	-2/ano	Araranguá
Serviços oferecidos	Visitação clientes	200/ano	-20/ano	Araranguá
Tempo	Computação	02 unidades	01 unidade	Araranguá
Tempo	Lançamento no Livro	12 horas	+12 horas	Araranguá
Tempo	Montagem do processo	1 dia	+1 dia	Araranguá
Tempo	Sistemas	05 unidades	04 unidades	Araranguá
Tempo	Telecomunicações	02 linhas telef.	01 linha telef.	Araranguá
Tempo de preenchimento de documentos	Número de horas de preenchimento	1 hora	2 horas	Araranguá
Transparência no serviço prestado	Demonstrações financeiras	8 mês	+2	Araranguá
Transparência no serviço prestado	Informações cadastrais	8 mensais	+2	Araranguá
Transparência no serviço prestado	Número de correspondências/ mês	10/empresa	+2	Araranguá
Produtividade - apurar o valor de recolhimento	Tempo decorrido	Exatidão	nenhuma	Balneário Camboriú
Produtividade - capacidade técnica do colaborador	Treinamento e especialização	Técnico confiável	+ ou -1%	Balneário Camboriú
Produtividade - coleta de assinaturas	Visita	01	02	Balneário Camboriú
Produtividade - coleta de assinaturas	Visita	01	02	Balneário

				Camboriú
Produtividade - coleta de dados	Boa comunicação	100%	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - coleta de dados	Buscar documentos	01 vez	+01 vez	Balneário Camboriú
Produtividade - coleta de dados	Tipo de documentos		+01 vez	Balneário Camboriú
Produtividade - coleta de dados e documentos	Atender as exigências legais	01	01	Balneário Camboriú
Produtividade - coleta de dados e documentos	Uniformidade no recebimento dos documentos	01	01	Balneário Camboriú
Produtividade - coleta de dados e documentos	Uniformidade no recebimento dos documentos	01	01	Balneário Camboriú
Produtividade - coleta de dados e documentos	Verificação de acordo com o cadastro	01	01	Balneário Camboriú
Produtividade - coleta de dados e documentos	Verificação de acordo com o cadastro	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - coleta dos documentos	Apresentação de todos documentos solicitados	100%	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - conferência dos dados	Conhecimento profundo da legislação	Eficiência	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - data de recolhimento	Segurança	mensal	nenhuma	Balneário Camboriú
Produtividade - descrição do serviço ao cliente	Confiabilidade	Certa	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - descrição do serviço ao cliente	Simplicidade	Boa exposição	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - digitação	Apresentação	Certos	Zero	Balneário Camboriú

Produtividade - digitação	Documentos classificados	Diários	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - digitação e emissão dos dados	Conhecimento da legislação	100%	0%	Balneário Camboriú
Produtividade - digitação e emissão dos dados	Ferramentas adequadas	100%	30%	Balneário Camboriú
Produtividade - digitação e emissão dos dados	Habilidade técnica	100%	5%	Balneário Camboriú
Produtividade - documentos dos sócios	Uniformemente o recebimento dos documentos	01	01	Balneário Camboriú
Produtividade - documentos dos sócios	Uniformidade dos documentos	01	01	Balneário Camboriú
Produtividade - elaboração de formulários	Equipamentos	1	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - elaboração de formulários	Formulários	Correto	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - elaboração de formulários	Informação/ conhecimento	Correta	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - elaboração de formulários	Sem rasuras	Apresentável	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - elaboração do processo	De acordo com as normas	100%	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade- emissão do imposto	Dados digitados ou lançados	Certos	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - emissão dos livros	Correção	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - emissão dos livros	Exatidão	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - emissão dos livros	Legível	Rasura	Zero	Balneário

				Camboriú
Produtividade - emissão dos relatórios	Utilizar padrões oficiais	Confiável	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - encaminhamento e arquivo	Ordem de endereços e outra	100%	-40%	Balneário Camboriú
Produtividade - entrega de cópia ao cliente	Todos os documentos entregues	Certo	03 dias	Balneário Camboriú
Produtividade - entregar cópia ao cliente	Todos os documentos	Certo	+ ou - 03 dias	Balneário Camboriú
Produtividade - entregar cópia ao cliente	Todos os documentos em uma só vez	Certo	03 dias	Balneário Camboriú
Produtividade - entregar cópia ao cliente	Todos os recebimentos ok	Certo	+ ou - 03 dias	Balneário Camboriú
Produtividade - entregar cópias aos clientes	Uniformidade na entrega dos documentos	01	+ ou - 03 dias	Balneário Camboriú
Produtividade - entregar cópias aos clientes	Verificar se foram registrados	01	+ ou - 03 dias	Balneário Camboriú
Produtividade - entregar para o cliente ou financeira	Cumprimento do prazo	dois dias antes	um dia	Balneário Camboriú
Produtividade - fornecimento da receita operacional, financeira e extra operacional	Conciliar e conferir os dados fornecidos	Percentual 5% abaixo ou acima	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - levantamento da situação fiscal junto aos órgãos e da viabilidade do nome escolhido	Disponibilidade do funcionário	1	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - levantamento da situação fiscal junto aos órgãos e da viabilidade do nome escolhido	Horário	Período	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - levantamento da situação fiscal junto aos órgãos e da viabilidade do nome escolhido	Identificação do pesquisado	Completa	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - levantamento da situação fiscal junto aos órgãos e da viabilidade do nome escolhido	Local	Certo	1	Balneário Camboriú

Produtividade - obtenção dos dados	Gratidão	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - obtenção dos dados	Idoneidade	Veracidade	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - obtenção dos dados	Legalidade	Normatizado	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - pagamento da guia	Precisão	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - pegar assinaturas	Visita	01	02	Balneário Camboriú
Produtividade - pegar assinaturas	Visita ao cliente	01	02	Balneário Camboriú
Produtividade - processamento dos cálculos	Utilização de equipamento adequado	Confiável	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - recepção dos dados	Cartão Ponto	Bem preenchidos	Zero	Balneário Camboriú
Produtividade - recepção dos documentos	Documentos classificados	100%	10%	Balneário Camboriú
Produtividade- recepção dos documentos	Maior ordem cronológica	100%	30%	Balneário Camboriú
Qualidade - apurar o valor a recolher	Precisão	100%	Nenhuma	Balneário Camboriú
Qualidade - avaliação dos dados fornecidos e conferência da documentação	Conferência numérica e cronológica	Verificação dos dados (completos)	+ ou -5%	Balneário Camboriú
Qualidade - capacitação profissional	Informativos especializados - técnicos	Eficácia do trabalho	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - coleta de assinaturas	Verificar se todas as vias foram autenticadas	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - coleta de assinaturas	Verificar todas as assinaturas	Certo	Zero	Balneário

				Camboriú
Qualidade- coleta de dados	Bom entendimento	100%	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - coleta de dados	Comunicar quando estiverem prontos	01 vez	+ 01 vez	Balneário Camboriú
Qualidade - coleta de dados	Documentos separados	Receitas/despesas	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - coleta de dados e documentos	Verificação de autenticidade	O documento tem de ser cópia autenticada	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - coleta de dados e documentos	Verificar autenticidade	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - coleta de dados e documentos	Verificar legibilidade	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - coleta de dados e documentos	Verificar legibilidade	Deve ser legível	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade- coleta dos documentos	Legibilidade	100%	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - data de recolhimento	Exatidão	Mensal	Nenhuma	Balneário Camboriú
Qualidade - descrição do serviço ao cliente	Compreensível	Simple	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - descrição do serviço ao cliente	Eficiência	Máxima	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - descrição do serviço ao cliente	Número de erros	Zero	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade- digitação	Documento por documento	Certos	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - digitação e emissão dos dados	Adequada	100%	10%	Balneário Camboriú

Qualidade - digitação e emissão dos dados	Confiável	100%	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - digitação e emissão dos dados	Correta	100%	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - documentos dos sócios	Autenticidade	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - documentos dos sócios	Verificar a autenticidade e legibilidade	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - elaboração de formulários	Exatidão	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - elaboração de formulários	Rapidez	1 hora	15 minutos	Balneário Camboriú
Qualidade - elaboração do processo	Legibilidade	100%	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - emissão do imposto	Apresentação	Legíveis	até 5%	Balneário Camboriú
Qualidade - emissão do imposto	Preenchimento das guias	Certos	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - emissão dos livros	Apresentação	Rasuras	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - emissão dos livros	Confiabilidade	Segurança	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - emissão dos livros	Padronização	Normatizado	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - emissão dos relatórios	Apresentável	Objetividade	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - encaminhamento e arquivo	Completa	100%	30%	Balneário Camboriú
Qualidade - encaminhamento e arquivo	Sem rasuras	100%	Zero	Balneário

				Camboriú
Qualidade - entrega de cópia ao cliente	Todos os documentos registrados	Certo	02 dias	Balneário Camboriú
Qualidade - entregar cópia ao cliente	Cadastrado em todos os órgãos	Certo	+ ou - 03 dias	Balneário Camboriú
Qualidade- entregar cópia ao cliente	Cadastro em todos os órgãos	Certo	03 dias	Balneário Camboriú
Qualidade - entregar cópia ao cliente	Receber cópia autenticada	Certo	+ ou - 03 dias	Balneário Camboriú
Qualidade - entregar cópias aos clientes	Cadastro em todos os órgãos	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - entregar cópias aos clientes	Cópias autenticadas	Devem estar autenticadas	01	Balneário Camboriú
Qualidade - entregar para o cliente ou financeira	Apresentação	Eficiência	Nenhuma	Balneário Camboriú
Qualidade - levantamento da situação fiscal junto aos órgãos e da viabilidade do nome escolhido	Confiabilidade	Certa	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - levantamento da situação fiscal junto aos órgãos e da viabilidade do nome escolhido	Rapidez	2 dias	1 dia	Balneário Camboriú
Qualidade - obtenção dos dados	Apresentação	Rasuras	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - obtenção dos dados	Confiabilidade	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - obtenção dos dados	Padrões	Convenção	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - pagamento da guia	Conferência	Autenticação	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - pagamento da guia	Confiável	Segurança	Zero	Balneário Camboriú

Qualidade - pegar assinaturas	Todas foram assinadas	Sem rasuras	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - pegar assinaturas	Ver se todas as vias foram assinadas	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - processamento dos cálculos	Sem necessidade de cálculos complementares	Correto	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - recepção dos dados	Sem rasuras	Limpo	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - recepção dos documentos	Completa	100%	10%	Balneário Camboriú
Qualidade - recepção dos documentos	Confiável	100%	Zero	Balneário Camboriú
Qualidade - Recursos técnicos confiáveis - software	Equipamento especializado	Legibilidade e apresentação	Zero	Balneário Camboriú
Tempo certo- apurar o valor a recolher	Cumprimento do prazo	Mensal	Nenhuma	Balneário Camboriú
Tempo certo- coleta de assinaturas	Quantidade de visitas	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Tempo certo- coleta de assinaturas	Visitas	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Tempo certo- coleta de dados e documentos	Cumprir o prazo pré estabelecido	01	01	Balneário Camboriú
Tempo certo- coleta de dados e documentos	Número de visitas ao cliente	01	01	Balneário Camboriú
Tempo certo - data de recolhimento	Cumprimento do prazo	Mensal	Nenhuma	Balneário Camboriú
Tempo certo- documentos dos sócios	Cumprido o prazo estipulado	01	Zero	Balneário Camboriú
Tempo certo - documentos dos sócios	Cumprir o prazo pré estabelecido	01	01	Balneário

				Camboriú
Tempo certo - emissão dos relatórios	Disponibilidade de equipamento e pessoal	Confiável	01 dia	Balneário Camboriú
Tempo certo - entrega de cópia ao cliente	Prazo estipulado foi cumprido	Certo	02 dias	Balneário Camboriú
Tempo certo - entregar cópia ao cliente	Prazo estipulado foi cumprido	Certo	03 dias	Balneário Camboriú
Tempo certo - entregar cópia ao cliente	Prazo estipulado foi cumprido	Certo	+ ou - 03 dias	Balneário Camboriú
Tempo certo - entregar cópias aos clientes	Foi entregue no prazo estabelecido	Entregar todos os documentos de uma só vez	02	Balneário Camboriú
Tempo certo - entregar para o cliente ou financeira	Cumprimento do prazo	Mensal	Nenhuma	Balneário Camboriú
Tempo certo- pegar assinaturas	Número de visitas ao cliente	01	02	Balneário Camboriú
Tempo certo- pegar assinaturas	Visitas	Certo	Zero	Balneário Camboriú
Tempo certo - processamento dos cálculos	Imediato	Confiável	Zero	Balneário Camboriú
Tempo certo- recepção dos dados	Até o dia 30 do mês	Correto	01 dia	Balneário Camboriú
Tempo - coleta de dados	Intervalo	20 min	10 min	Balneário Camboriú
Tempo- coleta de dados	Mensal	até o dia 05 do mês seguinte	+ 01 dia	Balneário Camboriú
Tempo - coleta dos documentos	Período	1 dia	1 dia	Balneário Camboriú
Tempo- descrição do serviço ao cliente	Rapidez	20 minutos	+ ou - 5 minutos	Balneário Camboriú

Tempo - digitação	Mensal	02 dias antes do vencimento	+01 dia	Balneário Camboriú
Tempo- digitação e emissão dos dados	48 horas	100%	60 horas	Balneário Camboriú
Tempo- elaboração de formulários	Intervalo	1 hora	+ou - 15 min	Balneário Camboriú
Tempo - elaboração do processo	Intervalo	3 horas	1 hora	Balneário Camboriú
Tempo- emissão do imposto	Mensal	02 dias antes do vencimento	até+ 01 dia	Balneário Camboriú
Tempo- emissão dos livros	Mensal	Dia 5	até dia 10	Balneário Camboriú
Tempo - encaminhamento e arquivo	24horas	100%	36 horas	Balneário Camboriú
Tempo - envio da informação ao cliente em tempo hábil	Conferência rfgida da informação	Confiabilidade	Zero	Balneário Camboriú
Tempo- fornecimento dos dados em tempo hábil	48 horas após encerramento do mês ou exercício	2 dias	-1,+1 dia	Balneário Camboriú
Tempo - levantamento da situação fiscal junto aos órgãos e da viabilidade do nome escolhido	Intervalo	2 dias	1 dia	Balneário Camboriú
Tempo - obtenção dos dados	Agilidade	Rapidez	Zero	Balneário Camboriú
Tempo - obtenção dos dados	Pontualidade	1 dia	1 1/2 dia	Balneário Camboriú
Tempo- pagamento da guia	Agilidade	10 min	15 min	Balneário Camboriú
Tempo- pagamento da guia	Pontualidade	até dia 10	até 16:00 horas	Balneário Camboriú
Tempo - realização da tarefa em tempo hábil	Rígido	Tempo certo- Just in Time	Zero	Balneário

				Camboriú
Tempo- recepção dos documentos	24 horas	100%	36 horas	Balneário Camboriú
Acessibilidade junto às repartições públicas	Número de documentos/ informações obtidos antes dos prazos previstos	01 ao mês	2 ao mês	Blumenau
Agilidade na constituição da empresa	Executar os trabalhos no menor prazo estabelecido	30 dias	03 dias	Blumenau
Apresentação dos trabalhos	Satisfação das necessidades dos clientes no uso das demonstrações contábeis	90%	10%	Blumenau
Aproveitamento das informações pelo cliente	Número de perguntas elaboradas pelo cliente	05 perguntas	02 perguntas	Blumenau
Atendimento personalizado ao cliente	Hora marcada pelo cliente	100%	90%	Blumenau
Atendimento personalizado ao cliente	Necessidade do cliente	100%	95%	Blumenau
Atendimento personalizado ao cliente	Visita programada	100%	90%	Blumenau
Atendimento pessoal	Atendimento na empresa do cliente	12/ano	- 06/ano	Blumenau
Atendimento pessoal	Rapidez do retorno	01 hora	01 hora	Blumenau
Atendimento pessoal	Rotatividade do atendente	01	01	Blumenau
Atualização tecnológica	% da receita aplicada na aquisição de equipamentos	4% ao mês	+ ou - 1%	Blumenau
Atualização tecnológica	Tempo de atualização de equipamentos	A cada 12 meses	+ ou - 2 meses	Blumenau
Atualização tecnológica	Treinamento do usuário	1 a cada 12 meses	+ ou - 2 meses	Blumenau
Busca de soluções	Agilidade no encaminhamento	15%	+ ou - 10%	Blumenau
Busca de soluções	Número de retorno de ligações	100%	-2%	Blumenau
Busca de soluções	Número de soluções eficazes	95%	+ ou - 5%	Blumenau
Capacitação do profissional	Erros no trabalho	zero	1/cliente	Blumenau
Capacitação do profissional	Grau de escolaridade	especialista- pós graduação	3º grau-bacharel	Blumenau
Capacitação do profissional	Treinamentos	1 /trim./func.	1/semestre/func.	Blumenau
Comprometimento dos colaboradores	Pontualidade	98%	1%	Blumenau
Comprometimento dos colaboradores	Reuniões ao mês	03	02	Blumenau
Comprometimento dos colaboradores	Treinamento no ano	80 horas	20 horas	Blumenau
Confiabilidade informações geradas	Ação judicial	Zero	01	Blumenau
Confiabilidade informações geradas	Notificações	01	01	Blumenau

Confiabilidade informações geradas	Pagamento de multas	Zero	01	Blumenau
Conhecimento do profissional	Cursos no ano	06	- 03	Blumenau
Conhecimento do profissional	Precisão do trabalho executado	100%	- 10%	Blumenau
Conhecimento do profissional	Retrabalho	5%	5%	Blumenau
Conquista de novos clientes	Número de novos clientes por indicação por ano	20	10	Blumenau
Conquista de novos clientes	Número de novos clientes por propaganda por ano	10	05	Blumenau
Correção	Confecção dos trabalhos sem erros	95%	05%	Blumenau
Correção	Retorno dos trabalhos com erros	1%	0,5%	Blumenau
Correção	Retrabalhos	05%	01%	Blumenau
Cronograma de trabalho	% da integração da capacidade	90%	+ - 5 %	Blumenau
Cronograma de trabalho	Nº documentos entregues fora prazo	zero	01	Blumenau
Cronograma de trabalho	Nº reclamações do cliente	zero	01	Blumenau
Cumprimento de prazo	Entrega de balancetes	10 dias	+ 01 dia	Blumenau
Cumprimento de prazo	Entrega de obrigações a pagar	03 dias antes	- 01	Blumenau
Cumprimento de prazo	Multas ao ano	---	05%	Blumenau
Cumprimento de prazo	Número de reclamações ao ano	---	05%	Blumenau
Cumprimento de prazo	Solicitações diversas	02 dias	-	Blumenau
Cumprimento de prazos	Entrega conforme combinado	1 dia antes	1 hora antes	Blumenau
Cumprimento de prazos	Entrega de guias tributos	2 dias antes vencimento	1 dia antes vencimento	Blumenau
Cumprimento de prazos	Informes legais	100%	100%	Blumenau
Cumprimento de prazos	Livros fiscais	100%	100%	Blumenau
Cumprimento de prazos	Recolhimento de impostos	100%	100%	Blumenau
Cumprimento de prazos	Relatórios em dia	9 relatórios/dia	-1 relatório/dia	Blumenau
Cumprimento dos prazos	Antecedência na entrega de guias ao cliente	3 dias	- 01 dia	Blumenau
Cumprimento dos prazos	Apresentação do balancete após encerramento do mês	15 dias	+05 dias	Blumenau
Cumprimento dos prazos	Apresentação do balanço anual	30 dias	+ 10 dias	Blumenau
Cumprimento dos prazos	Entrega de serviços especiais	01 dia	+ 01 dia	Blumenau
Cumprimento dos prazos	Número de dias em atraso	Zero	02 dias	Blumenau

Cumprimento dos prazos	Número de multas/notificações	Zero	01%	Blumenau
Custo-redução	Material desperdiçado	10%/mês	-3%/mês	Blumenau
Custo-redução	Nº de pessoas envolvidas	-1 pessoas/cliente	-2 pessoas/cliente	Blumenau
Custo-redução	Tempo-redução	8%/mês	-2%/mês	Blumenau
Desempenho profissional	Cursos anuais	03	-02	Blumenau
Desempenho profissional	Promoções anuais	01	-01	Blumenau
Desempenho profissional	Rotatividade anual	Zero	02	Blumenau
Economicidade	Efetuar os trabalhos de forma que o custo realizado situe-se dentro do custo estimado	90%	10%	Blumenau
Econômico-financeiro	Inadimplência/mês	zero	3%	Blumenau
Econômico-financeiro	Lucratividade/mês	20%	15%	Blumenau
Econômico-financeiro	Rentabilidade capital investido/mês	2%	1,5%	Blumenau
Eficiência	Nº devoluções serviços por órgãos públicos /mês	zero	+2	Blumenau
Eficiência	Nº problemas/mês	zero	+5	Blumenau
Eficiência	Prazo de entrega/dias	15	20	Blumenau
Equilíbrio financeiro	Empréstimos de terceiros anuais	Zero	01	Blumenau
Equilíbrio financeiro	Lucratividade anual	15%	-5%	Blumenau
Equilíbrio financeiro	Número de investimentos na empresa / ano	02	-01	Blumenau
Equipe motivada	Desperdício de material	3% ao mês	+ ou - 1%	Blumenau
Equipe motivada	Número de reclamações dos clientes	2% ao mês	+ ou - 1%	Blumenau
Equipe motivada	Número de reprocessos no mês	3% ao mês	+ ou - 1%	Blumenau
Estrutura profissional	Avaliação de conhecimento	2/ano	-1	Blumenau
Estrutura profissional	Quantidade de cursos frequentados	2/mês	-1	Blumenau
Estrutura profissional	Quantidade de pessoas habilitadas	3	-1	Blumenau
Faturamento	Aumento do faturamento	10% /ano	5%/ano	Blumenau
Faturamento	Inadimplência	5%/mês	+ 5%/mês	Blumenau
Faturamento	Queda de faturamento	2%/ano	1%/ano	Blumenau
Ferramentas de trabalho	Capacidade tecnológica	01 ano	+ 06 meses	Blumenau
Ferramentas de trabalho	Custo de manutenção	5% faturamento	+1%	Blumenau

Ferramentas de trabalho	Nº assistência técnica	02/mês	+1	Blumenau
Financeiro	Custos/trimestre	80%	85%	Blumenau
Financeiro	Faturamento bruto/empregado/trimestre	10%	8%	Blumenau
Financeiro	Lucro/trimestre	15%	12%	Blumenau
Grau de comprometimento da organização	Atualizações/ treinamentos por func. por ano	6	2	Blumenau
Grau de comprometimento da organização	Novas idéias/ sugestões por funcionários por ano	80	50	Blumenau
Grau de comprometimento da organização	Soluções de problemas por func. por ano	90%	50%	Blumenau
Grau de organização do escritório	Grau de desperdício	100%	10%	Blumenau
Grau de organização do escritório	Grau de limpeza	100%	10%	Blumenau
Grau de organização do escritório	Grau de organização	100%	10%	Blumenau
Grau de organização do escritório	Grau de segurança	100%	10%	Blumenau
Grau de preparo dos profissionais	Curso de atualização por pessoa ao ano	03	-01	Blumenau
Grau de preparo dos profissionais	Cursos de especialização	02 pessoas	- 01 pessoa	Blumenau
Grau de preparo dos profissionais	Cursos médios	50%	+10%	Blumenau
Grau de preparo dos profissionais	Cursos superiores	50%	+10%	Blumenau
Grau de satisfação do cliente	Número de reclamações	2%	5%	Blumenau
Grau de satisfação do cliente	Pagamento dos honorários em dia	95%	5%	Blumenau
Grau de satisfação do cliente	Questionamento do cliente em relação as informações prestadas	50%	10%	Blumenau
Grau de satisfação do cliente	Visita informal	06 anuais	02 anuais	Blumenau
Grau de satisfação dos clientes	Indicações de novos clientes por ano	20	10	Blumenau
Grau de satisfação dos clientes	Número de elogios por ano	06	03	Blumenau
Grau de satisfação dos clientes	Número de reclamações por ano	12	04	Blumenau
Grau de satisfação dos colaboradores	Atrasos	Zero	02 horas/mês	Blumenau
Grau de satisfação dos colaboradores	Número de faltas	Zero	01 falta/mês	Blumenau
Grau de satisfação dos colaboradores	Realização do trabalho com felicidade	90%	5%	Blumenau
Grau de satisfação dos colaboradores	Rotatividade	5%ao ano	5% ao ano	Blumenau
Imagem	Grau de segurança	95%	- 5%	Blumenau
Imagem	Nº de novos clientes	5/mês	-2	Blumenau

Imagem	Tempo de atuação no mercado	02 anos	- 6 meses	Blumenau
Informações	Notificações anuais	2	1	Blumenau
Informações	Prazos	99%	1%	Blumenau
Informações	Reclamações anuais	5	1	Blumenau
Informações ao cliente	Faturamento mensal	10.000 peças/mês	- 5%	Blumenau
Informações ao cliente	Indicadores financeiros/liquidez	1,5	1,1	Blumenau
Informações ao cliente	Margem de lucro	10%	-3%	Blumenau
Informações prestadas	Análises contábeis	semestral	anual	Blumenau
Informações prestadas	Demonstrativos contábeis	mensais	trimestrais	Blumenau
Informações prestadas	Tomada de decisão	2/ano	1/ano	Blumenau
Informatização dos serviços	Equipamentos	100%	90%	Blumenau
Informatização dos serviços	Nível informatizado	100%	95%	Blumenau
Informatização dos serviços	Sistemas adequados	100%	95%	Blumenau
Informatização dos serviços	Suporte técnico	100%	90%	Blumenau
Lucratividade	Relação receita/custo e receita/despesa	20%	+ ou - 5%	Blumenau
Manutenção de clientes	Falências anuais	Zero	10	Blumenau
Manutenção de clientes	Saída de clientes para concorrência / anual	Zero	5	Blumenau
Motivação do pessoal	Faltas ao trabalho	1/mês	+1	Blumenau
Motivação do pessoal	Número de sugestões para melhoria contínua	30/mês	-10	Blumenau
Motivação do pessoal	Rotatividade de funcionários	1/ano	+1	Blumenau
Motivação e qualificação dos funcionários	Busca de aperfeiçoamento	100%/func.	10%/func.	Blumenau
Motivação e qualificação dos funcionários	Cumprimento de horários	100%/func.	-3%/func.	Blumenau
Motivação e qualificação dos funcionários	Salários compatíveis	100% /funcionários	-5% /funcionários	Blumenau
Nível de satisfação do cliente	Número de reclamações	5%	+ ou - 1%	Blumenau
Nível de satisfação do cliente	Número de solicitações não atendidas	5%	+ ou - 1%	Blumenau
Nível de satisfação do cliente	Perda de clientes ao ano	2%	+ ou - 1%	Blumenau
Novos clientes por ano	Por indicação	06 clientes	- 01 cliente	Blumenau
Novos clientes por ano	Preço	01 cliente	-	Blumenau
Novos clientes por ano	Publicidade	03	-01	Blumenau

Produto final	Balanco/trimestre	100%	95%	Blumenau
Qualidade no serviço executado	Número de vezes de trabalho refeito	Zero	01	Blumenau
Recursos humanos	Experiência profissional	02 anos	06 meses	Blumenau
Recursos humanos	Grau de instrução	Curso superior	20% técnicos	Blumenau
Recursos humanos	Remuneração/benefícios	10 salários mínimos	-2	Blumenau
Retorno de informação ao cliente	Número de correções ano	Zero	2	Blumenau
Retorno de informação ao cliente	Prazo	3 dias	3 dias	Blumenau
Retorno financeiro	Despesas	R\$9.000/mês	+R\$1.500	Blumenau
Retorno financeiro	Faturamento	R\$15.000/mês	-R\$2.000	Blumenau
Retorno financeiro	Lucro	R\$4.500/mês	-R\$500	Blumenau
Retrabalho	Serviços prestados em geral	Zero	01	Blumenau
Rotatividade de clientes	Aumento anual do número de clientes	10%	- 03%	Blumenau
Rotatividade de clientes	Clientes há mais de 05 anos	50%	-10%	Blumenau
Rotatividade de clientes	Diminuição anual do número de clientes	Zero %	+2%	Blumenau
Rotina de procedimentos	Processos redundantes	3/mês	+1	Blumenau
Rotina de procedimentos	Quantidade de lançamentos	R\$50.000/mês	- R\$5.000	Blumenau
Rotina de procedimentos	Reprocesso	6/mês	+4	Blumenau
Satisfação	Novos clientespor indicação/trimestre	3%	1%	Blumenau
Satisfação	Número de elogios/trimestre	70%	60%	Blumenau
Satisfação	Número de reclamações/trimestre	6%	8%	Blumenau
Satisfação do cliente	Busca de orientação na tomada de decisão	30% /mês	+5%/mês	Blumenau
Satisfação do cliente	Indicação clientes novos/ano	01	Zero	Blumenau
Satisfação do cliente	Indicação de clientes por ano	02 novos	01 ano	Blumenau
Satisfação do cliente	Indicações de novos clientes	05	-04	Blumenau
Satisfação do cliente	Nº baixas de clientes/ano	zero	+2	Blumenau
Satisfação do cliente	Nº de reclamações	2/mês	+1/mês	Blumenau
Satisfação do cliente	Nº reclamações/mês	zero	+5	Blumenau
Satisfação do cliente	Número de reclamações no ano	Zero	02	Blumenau
Satisfação do cliente	Permanência de clientes	100%/mês	-2%/mês	Blumenau

Satisfação do cliente	Prazo de entrega	02 dias	01 dia	Blumenau
Satisfação do cliente	Prazo de entrega trabalhos/dia	15	-20	Blumenau
Satisfação do cliente	Quantidade de novos clientes	2 / trimestre	-1	Blumenau
Satisfação do cliente	Quantidade de reclamações	2/mês	+1	Blumenau
Satisfação do cliente	Reclamações	Zero	02	Blumenau
Satisfação do cliente	Rotatividade anual	Zero	02	Blumenau
Satisfação do cliente	Rotatividade de clientes	5/ano	+2	Blumenau
Satisfação do cliente	Rotatividade de clientes por ano	-4%	1%	Blumenau
Satisfação do colaborador	Pedido demissão/ano	zero	1	Blumenau
Satisfação do colaborador	Remuneração/mês	R\$1000,00	R\$1100,00	Blumenau
Satisfação do colaborador	Sugestões manifestadas/mês	2	1	Blumenau
Satisfação do funcionário	Espaço físico	-4 m2 /funcionário	- 0,40 m2/funcionário	Blumenau
Satisfação do funcionário	Giro de funcionários	1/ano	+ 1/ano	Blumenau
Satisfação do funcionário	Reclamações	-4/ano	+2/ano	Blumenau
Satisfação dos colaboradores	Ação participativa	80%	50%	Blumenau
Satisfação dos colaboradores	Ambiente de trabalho	Ótimo	Bom	Blumenau
Satisfação dos colaboradores	Benefícios	03	02	Blumenau
Satisfação dos colaboradores	Conceito da empresa	Ótimo	Bom	Blumenau
Satisfação dos colaboradores	Prêmios por ano	02	01	Blumenau
Satisfação dos colaboradores	Remuneração	100%	80%	Blumenau
Tecnologia	Hardware	1 equip./func.	zero	Blumenau
Tecnologia	Informativos	on-line- internet	boletim	Blumenau
Tecnologia	Software	Sistema integrado	1/área	Blumenau
Tempo de atuação no mercado	Reclamações de clientes	5%	+2%	Blumenau
Tempo de atuação no mercado	Tempo em atividades	05 anos	-02 anos	Blumenau
Treinamento da equipe	Acompanhamento em visitas ao ano	10	06	Blumenau
Treinamento da equipe	Cursos e seminários ao ano	04	02	Blumenau
Treinamento da equipe	Formação acadêmica superior	70%	50%	Blumenau
Treinamento da equipe	Periódicos	70%	-40%	Blumenau

Treinamento da equipe	Reuniões	100%	80%	Blumenau
Treinamento de pessoal	Cursos de atualização profissional	5 ao ano	- 01	Blumenau
Análise econômico financeira	Receita líquida x custos em %	5%	Zero%	Criciúma
Apresentação	Qualidade	100%	Zero%	Criciúma
Apresentação	Satisfação da forma	100%	02%	Criciúma
Apresentação dos trabalhos	Critérios técnicos	98%	2%	Criciúma
Apresentação dos trabalhos	Revisão	100%	zero%	Criciúma
Arquivamento dos documentos	Número de documentos errados	Zero%	01%	Criciúma
Arquivamento dos documentos	Número de erros por mês	Zero%	02%	Criciúma
Arquivamento dos documentos	Quantidade de erros detectados	01%	Zero%	Criciúma
Atendimento	Número de ligações clientes	25%	10%	Criciúma
Atendimento	Retorno das ligações aos clientes	Zero%	5%	Criciúma
Circulação de documentos	Arquivo	100%	Zero	Criciúma
Circulação de documentos	Cronograma de trabalho	100%	10%	Criciúma
Circulação de documentos	Rotinas diárias	100%	10%	Criciúma
Confiança do cliente	Quantidade de consultas ao mês	01 consulta por cliente ao mês	10% dos clientes não fazem 01 consulta ao mês	Criciúma
Crescimento da receita	Valor monetário	5% ao mês	1% ao mês	Criciúma
Desenvolver clientes em potencial	Valor do faturamento	01	Zero	Criciúma
Documentos entregues nos Órgãos	Qualidade dos documentos	100%	05%	Criciúma
Documentos entregues nos Órgãos	Retorno por falta de documentos	Zero%	01%	Criciúma
Evasão de clientes	Quantidade por semestre	Zero %	2% dos clientes que evadem	Criciúma
Faturamento	Valores em Reais	R\$1.000.000,00	R\$ 800.000,00	Criciúma
Grau de facilidade na hora de renegociar honorários	Pesquisa anual	Respostas da pesquisa tenham nota 8 (de 0 a 10)	7%	Criciúma
Indicação de novos clientes	Quantidade semestral de novos clientes	85% dos novos clientes indicados	10% não sejam por indicação	Criciúma

Informações	Necessidades devido a mudanças	100%	5%	Criciúma
Informações	Solicitações	20%	8%	Criciúma
Inovação nos serviços	Informações adicionais	01/mês	Zero/mês	Criciúma
Interesse pessoas externas, colaboradores	Número de pessoas	100%	60%	Criciúma
Metas cumpridas	Número de metas cumpridas	100%	Zero%	Criciúma
Metas cumpridas	Número de metas não cumpridas	10%	5%	Criciúma
Metas cumpridas	Tempo de cumprimento das metas	100%	20%	Criciúma
Mudanças na legislação	Assinatura de informativos	02	01	Criciúma
Mudanças na legislação	Cursos e treinamentos	50%	30%	Criciúma
Mudanças na legislação	Informar aos clientes	10 dias	5 dias	Criciúma
Mudanças na legislação	Informar aos colaboradores	Zero	2 dias	Criciúma
Número de clientes indicados	Aumento grande porte	1 empresa/ano	Zero	Criciúma
Número de clientes indicados	Aumento Médio porte	1 empresa/ano	Zero	Criciúma
Número de clientes indicados	Aumento MPEs	3% ao mês	1% ao mês	Criciúma
Número de clientes que ligam diariamente	Apontamento das ligações diárias	2% por dia no máximo	3%	Criciúma
Número de consultas	Aumento	04 vezes por mês por cliente	01 vez por cliente	Criciúma
Número de solicitações não atendidas por cliente diariamente	Cronograma de tarefas a cumprir, diário	1% diariamente	2%	Criciúma
Opinião dos clientes em relação aos colaboradores	Conversa com o cliente	20%	20%	Criciúma
Opinião dos clientes em relação aos colaboradores	Pesquisa/ questionário	100%	70%	Criciúma
Opinião dos clientes em relação aos colaboradores	Reclamações dos clientes	Zero	5%	Criciúma
Planejamento das obrigações	Entrega de documentos	05 dias de antecedência	01 dia de antecedência	Criciúma
Prazo	Tempo gasto	10 dias	01 dia	Criciúma
Prazo de entrega do balanço mensal	tempo em dias	5º dia útil do encerramento	6º dia útil do encerramento	Criciúma
Procura do cliente pela organização para esclarecimento de dúvidas	Atendimento personalizado	40% da clientela	50% do pretendido	Criciúma

Procura do cliente pela organização para esclarecimento de dívidas	Aumento da procura	10% ao mês	5% a.m.	Criciúma
Reclamações	Atrasos	Zero	01 dia	Criciúma
Reclamações	Erros	Zero	01 erro	Criciúma
Repetição de erros	Quantidade de erros na execução dos serviços ao mês	Zero %	2% em relação de documentos emitidos	Criciúma
Rotatividade de estoque	Movimentação trimestral	03 giros	02 giros	Criciúma
Rotatividade dos colaboradores	Número de demissões	Zero	5% ao ano	Criciúma
Satisfação	Atendimento	100%	2%	Criciúma
Satisfação	Confiabilidade	100%	2%	Criciúma
Satisfação	Cortesia	100%	2%	Criciúma
Satisfação	Qualidade	100%	2%	Criciúma
Satisfação	Rapidez	100%	2%	Criciúma
Satisfação	Segurança	100%	2%	Criciúma
Satisfação das pessoas que dependem diretamente das informações	Número de usuários	100% dos usuários	50%	Criciúma
Satisfação de colaboradores internos	Quantidade de reclamações dos clientes na prestação dos serviços	Zero%	01 reclamação por funcionário ao mês	Criciúma
Satisfação dos colaboradores	Chegada e pontualidade	100%	10%	Criciúma
Satisfação dos colaboradores	Número de pessoas	100%	60%	Criciúma
Satisfação dos colaboradores	Tempo gasto / folha de pagamento	06 dias	01 dia	Criciúma
Segmentar mercado	Seleção do segmento	80%	50%	Criciúma
Títulos em atraso a receber	Número de dias em atraso	03 dias	05 dias	Criciúma
Títulos em atraso a receber	% sobre carteira	6%	10%	Criciúma
Tomada de decisão	Confiabilidade nos relatórios	100%	Zero%	Criciúma
Ambiente de trabalho	Acidente de trabalho	Zero	1 ao ano	Florianópolis
Ambiente de trabalho	Armazenamento	1 ao ano	2 ao ano	Florianópolis
Ambiente de trabalho	Assistência técnica	5 ao ano	6 ao ano	Florianópolis
Ambiente de trabalho	Limpeza e asseio	1 a.d.	2 a.d.	Florianópolis

Ambiente de trabalho	Readequação do lay-out	10%	12%	Florianópolis
Atualização dos funcionários	Cursos de curta duração	1 ao ano	+1/ano	Florianópolis
Atualização dos funcionários	Cursos de longa duração	1 a cada 5 anos	+1/ano	Florianópolis
Atualização dos funcionários	Leitura de informativos	5 horas/mês	-1 hora	Florianópolis
Atualização dos funcionários	Palestras / seminários	3 ao ano	- 1 ao ano	Florianópolis
Atualização dos funcionários	Reuniões internas	5 horas/mês	-1 hora	Florianópolis
Baixo custo	Controles	100%	-5%	Florianópolis
Baixo custo	Pesquisa de preços	04 orçamentos por compra	-01	Florianópolis
Baixo custo	Serviços de manutenção	100%	-10%	Florianópolis
Baixo custo	Tecnologia avançada	Última geração	-2	Florianópolis
Baixo custo	Treinamento de funcionários	100%	-10%	Florianópolis
Comunicação de informações entre os funcionários e clientes	Accite de relatórios	01 por assunto	+01	Florianópolis
Comunicação de informações entre os funcionários e clientes	Atraso de relatórios	1 em 3 meses	1 em 2 meses	Florianópolis
Comunicação de informações entre os funcionários e clientes	Número de ligações telefônicas	02 por dia	+01	Florianópolis
Comunicação de informações entre os funcionários e clientes	Número de visitas	01 por mês	+01	Florianópolis
Comunicação de informações entre os funcionários e clientes	Reclamações	04 ao mês	+02	Florianópolis
Confiabilidade dos serviços	Apresentação/ estética	90%	-5%	Florianópolis
Confiabilidade dos serviços	Cumprimento de prazos	5 dias	2 dias	Florianópolis
Confiabilidade dos serviços	Eficácia no serviço	90%	-5%	Florianópolis
Confiabilidade dos serviços	Organização	100%	-5%	Florianópolis
Confiabilidade dos serviços	Segurança das informações	100%	-5%	Florianópolis
Conquista de clientes	Atendimento	100%	5%	Florianópolis
Conquista de clientes	Confiabilidade	100%	-3%	Florianópolis
Conquista de clientes	Disponibilidade de tempo	10%	-2%	Florianópolis

Conquista de clientes	Marketing	3 ao ano	- 1 ao ano	Florianópolis
Conquista de clientes	Prêmio por indicação	15% dos honorários	+5% dos honorários	Florianópolis
Cumprimento de tarefas	Eficiência	100%	-5%	Florianópolis
Cumprimento de tarefas	Erros de cálculo	Zero%	+2%	Florianópolis
Cumprimento de tarefas	Funcionário especializado	100%	30%	Florianópolis
Cumprimento de tarefas	Material adequado	100%	5%	Florianópolis
Cumprimento de tarefas	Pontualidade	100%	-5%	Florianópolis
Entrega de informação	Cobranças dos serviços	1 ao mês	2 ao mês	Florianópolis
Entrega de informação	Número de advertências	1 ao mês	2 ao mês	Florianópolis
Entrega de informação	Número de elogios	3 ao mês	2 ao mês	Florianópolis
Entrega de informação	Número de multas/ atrasos	Zero	1 ao mês	Florianópolis
Entrega de informação	Pontualidade	100%	-5%	Florianópolis
Grau de segurança dos serviços	Erro na análise das demonstrações	Zero	1 ao ano ⁹	Florianópolis
Grau de segurança dos serviços	Erros de cálculo de impostos	3 ao ano	5 ao ano	Florianópolis
Grau de segurança dos serviços	Erros de lançamento em conta	2 ao mês	3 ao ano	Florianópolis
Grau de segurança dos serviços	Número de erros de digitação	3 ao dia	5 ao dia	Florianópolis
Grau de segurança dos serviços	Porcentagem de multa	Zero	1 ao ano	Florianópolis
Informatização e tecnologia do escritório	Fax	01	Zero	Florianópolis
Informatização e tecnologia do escritório	Informativos	2	-1	Florianópolis
Informatização e tecnologia do escritório	Internet- uso	1 linha	zero	Florianópolis
Informatização e tecnologia do escritório	Quantidade de computadores	1 por pessoa	zero	Florianópolis
Informatização e tecnologia do escritório	Softwares	10	-2	Florianópolis
Instalações/Tecnologia	Equipamentos	incremento de 15% ao ano	-5% ao ano	Florianópolis
Instalações/Tecnologia	Espaço físico- densidade ocupacional	10% ao ano	+10% ao ano	Florianópolis
Instalações/Tecnologia	Linhas telefônicas	1 a cada 2 anos	+1/ano	Florianópolis
Instalações/Tecnologia	Móveis e utensílios	incremento de 10% ao ano	-5% ao ano	Florianópolis
Instalações/Tecnologia	Softwares	incremento 15% ao ano	-5% ao ano	Florianópolis
Investimentos	Aquisição de equipamentos	2 ao ano	1 ao ano	Florianópolis
Investimentos	Cursos	2 ao ano	1 ao ano	Florianópolis

Investimentos	Inovação tecnológica	5 ao ano	4 ao ano	Florianópolis
Investimentos	Nível de integração tecnológica	20% ao ano	18% ao ano	Florianópolis
Investimentos	Seminários	2 ao ano	1 ao ano	Florianópolis
Investimentos com base na receita	Bom alojamento / ambiente	6%	-3%	Florianópolis
Investimentos com base na receita	Equipamentos para escritório	5%	-3%	Florianópolis
Investimentos com base na receita	Hardware	7%	-3%	Florianópolis
Investimentos com base na receita	Segurança no trabalho	4%	-1%	Florianópolis
Investimentos com base na receita	Softwares	20%	-10%	Florianópolis
Manutenção de clientes	Indicações	05 ao ano	-2	Florianópolis
Manutenção de clientes	Novos clientes	03 ao ano	-1 ao ano	Florianópolis
Manutenção de clientes	Permanência	10 anos	-2 anos	Florianópolis
Manutenção de clientes	Saídas	Zero	-1 ao ano	Florianópolis
Manutenção do volume de clientes	Indicação de novos clientes	5 ao ano	2 ao ano	Florianópolis
Manutenção do volume de clientes	Média de permanência	5 ao ano	1 ano	Florianópolis
Manutenção do volume de clientes	Número de clientes num período (ao ano)	1 ao ano	1 ao ano	Florianópolis
Manutenção do volume de clientes	Número de parcerias (ao ano)	3 ao ano	Zero	Florianópolis
Medir a satisfação do cliente	Indicação para novos clientes	01 ao mês	01 ao mês	Florianópolis
Medir a satisfação do cliente	Número de elogios	02 ao mês	01 ao mês	Florianópolis
Medir a satisfação do cliente	Perdas de clientes	2 ao ano	-4 ao ano	Florianópolis
Medir a satisfação do cliente	Permanência	5 anos	1 ao ano	Florianópolis
Medir a satisfação do cliente	Reclamações	1 ao mês	1 ao mês	Florianópolis
Motivação dos colaboradores	Ascensão profissional	2 ao ano	1 ao ano	Florianópolis
Motivação dos colaboradores	Benefícios	3 ao ano	2 ao ano	Florianópolis
Motivação dos colaboradores	Estabilidade da empresa	10 anos	5 anos	Florianópolis
Motivação dos colaboradores	Instalações	2 ao ano	1 ao ano	Florianópolis
Motivação dos colaboradores	Remuneração/ reajustes	2 ao ano	1 ao ano	Florianópolis
Nível de qualificação dos profissionais	Auxiliar	20%	+5%	Florianópolis
Nível de qualificação dos profissionais	Especialista	10%	-2%	Florianópolis
Nível de qualificação dos profissionais	Secundário	20%	+5%	Florianópolis

Nível de qualificação dos profissionais	Superior	30%	-3%	Florianópolis
Nível de qualificação dos profissionais	Técnico	20%	Zero	Florianópolis
Novos clientes	Area de atuação	2 ao mês- comércio	1 ao mês- comércio	Florianópolis
Novos clientes	Marketing	3 ao mês	1 ao mês	Florianópolis
Novos clientes	Porte do cliente	3 ao mês	1 ao mês	Florianópolis
Novos clientes	Quantidade	2 ao mês	1 ao mês	Florianópolis
Novos clientes	Tempo de existência	10 anos	3 anos	Florianópolis
Organização interna	Área ocupada	100 m2	-10 m2	Florianópolis
Organização interna	Departamentos	07	-03	Florianópolis
Organização interna	Equipamentos	40	-10	Florianópolis
Organização interna	Funcionários	14	-02	Florianópolis
Organização interna	Serviços gerais	04 funcionários	- 01 funcionário	Florianópolis
Permanência dos clientes	Apresentação visual	90%	80%	Florianópolis
Permanência dos clientes	Atendimento	95%	90%	Florianópolis
Permanência dos clientes	Idoneidade	100%	95%	Florianópolis
Permanência dos clientes	Pontualidade	90%	80%	Florianópolis
Permanência dos clientes	Qualidade	95%	90%	Florianópolis
Política de salário	Elogios	10%	-5%	Florianópolis
Política de salário	Permanência	5 anos	- 2 anos	Florianópolis
Política de salário	Plano de carreira	50%	-10%	Florianópolis
Política de salário	Prêmios por produtividade	20%	-10%	Florianópolis
Política de salário	Reclamações	5%	-2%	Florianópolis
Prazo de atendimento ao cliente	Cobrança do cliente	10%	12%	Florianópolis
Prazo de atendimento ao cliente	Nível de execução	12 ao ano	8 ao ano	Florianópolis
Prazo de atendimento ao cliente	Nível de ociosidade	30 min/dia	1 hora/dia	Florianópolis
Prazo de atendimento ao cliente	Número de retrabalho	5%	6%	Florianópolis
Prazo de atendimento ao cliente	Tempo de resposta a consulta	8 horas	12 horas	Florianópolis
Prazo de entrega do serviço	Entregas antes do prazo estipulado	60% ao ano	50% ao ano	Florianópolis
Prazo de entrega do serviço	Número de multas em relação ao prazo	2 ao ano	3	Florianópolis

Prazo de entrega do serviço	Número de reclamações em relação ao prazo	1 ao mês	Zero	Florianópolis
Prazo de entrega do serviço	Pontualidade	na data prevista	Zero	Florianópolis
Qualidade de clientes	Idade da empresa	10 anos	-2	Florianópolis
Qualidade de clientes	Número de re-solicitações	1 ao mês	2 ao mês	Florianópolis
Qualidade de clientes	Organizado	90%	-5%	Florianópolis
Qualidade de clientes	Solidez	100%	Zero	Florianópolis
Qualidade de clientes	Tamanho da empresa-grande	50%	2%	Florianópolis
Qualidade dos clientes	Assiduidade no pagamento dos honorários	100%	-10%	Florianópolis
Qualidade dos clientes	Assiduidade no pagamento dos impostos	100%	-10%	Florianópolis
Qualidade dos clientes	Envio de documentação para a contabilidade	até dia 2 do mês seguinte	+1 dia	Florianópolis
Qualidade dos clientes	Idoneidade	100%	----	Florianópolis
Qualidade nos serviços	Acertos	100%	-2%	Florianópolis
Qualidade nos serviços	Elogios de clientes	5 ao mês	-1	Florianópolis
Qualidade nos serviços	Erros cometidos	02 por mês	+02 por mês	Florianópolis
Qualidade nos serviços	Pontualidade na entrega	05 dias	+2 dias	Florianópolis
Qualidade nos serviços	Visitas ao cliente	2 ao mês	-1	Florianópolis
Qualificação de funcionários	Atualização	100%	Zero	Florianópolis
Qualificação de funcionários	Conhecimento de informática	100%	Zero	Florianópolis
Qualificação de funcionários	Conhecimento prático	100% com experiência	Zero	Florianópolis
Qualificação de funcionários	Grau de instrução	80% nível superior	-2%	Florianópolis
Qualificação dos funcionários	Aperfeiçoamento	4 cursos ao ano	-2 cursos ao ano	Florianópolis
Qualificação dos funcionários	Conhecimento técnico	90%	75%	Florianópolis
Qualificação dos funcionários	Cursos	2 ao mês	-1 ao mês	Florianópolis
Qualificação dos funcionários	Disponibilidade	10 horas/dia	-1 hora	Florianópolis
Qualificação dos funcionários	Escolaridade	Superior	Técnico	Florianópolis
Qualificação dos funcionários	Experiência profissional	1 ao	-4 meses	Florianópolis
Qualificação dos funcionários	Grau de instrução	3º grau	2) grau	Florianópolis
Qualificação dos funcionários	Idade mínima	24 anos	-3 anos	Florianópolis
Qualificação dos funcionários	Reuniões	4 ao mês	-2 ao mês	Florianópolis

Qualificação dos funcionários	Sociabilidade- participação em eventos	90%	75%	Florianópolis
Quantidade de clientes x faturamento	Lucro esperado	50% do faturamento	- 20%	Florianópolis
Quantidade de clientes x faturamento	Número de clientes autônomos	10	- 05	Florianópolis
Quantidade de clientes x faturamento	Número de clientes de grande porte	02	- 01	Florianópolis
Quantidade de clientes x faturamento	Número de clientes EPP	30	- 10	Florianópolis
Quantidade de clientes x faturamento	Número de clientes MPJs	50	- 10	Florianópolis
Retrabalho	Atraso na apresentação	2 ao mês	1 ao mês	Florianópolis
Retrabalho	Erro de preenchimento	4 ao mês	2 ao mês	Florianópolis
Retrabalho	Erro de sistema	3 ao ano	1 ao ano	Florianópolis
Retrabalho	Falha nas informações	2 ao mês	1 ao mês	Florianópolis
Retrabalho	Má apresentação	2 ao mês	1 ao mês	Florianópolis
Satisfação do cliente	Confraternização	2 ao ano	1 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Elogios	1 ao mês	---	Florianópolis
Satisfação do cliente	Elogios	2 ao mês	+2 ao mês	Florianópolis
Satisfação do cliente	Elogios	5 ao mês	- 1 ao mês	Florianópolis
Satisfação do cliente	Elogios	12 ao ano	6 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Indicação de novos	10 ao ano	- 3 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Indicação de novos	12 ao ano	- 4 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Indicação de novos	2 ao ano	1 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Indicação de novos	20 ao ano	-5 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Indicação de novos clientes	12 ao ano	- 4 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Pagamento de honorários	no vencimento	30 dias	Florianópolis
Satisfação do cliente	Parceria	1 ao ano	1 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Parceria	2%	-1%	Florianópolis
Satisfação do cliente	Parceria	2 ao ano	-1 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Permanência	3 ao ano	1 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Permanência	10 anos	1 ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Permanência	10 anos	-1 ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Permanência	10 anos	1 ano	Florianópolis

Satisfação do cliente	Permanência	20 ao ano	-10 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Reclamação	2 ao mês	+2	Florianópolis
Satisfação do cliente	Reclamações	2 ao mês	- 1 ao mês	Florianópolis
Satisfação do cliente	Reclamações	2 ao ano	+2 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente	Reclamações	2 ao mês	+2 ao mês	Florianópolis
Satisfação do cliente	Reclamações	3 ao mês	5 ao mês	Florianópolis
Satisfação do cliente	Solicitação de serviços extras	2 ao mês	-1 ao mês	Florianópolis
Satisfação do cliente externo	Elogios	--	--	Florianópolis
Satisfação do cliente externo	Indicação de horas	12 ao ano	-4 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente externo	Parceria	--	--	Florianópolis
Satisfação do cliente externo	Permanência	10 anos	1 ano	Florianópolis
Satisfação do cliente externo	Reclamações	2 ao mês	+ 2 ao mês	Florianópolis
Satisfação do cliente interno	Ausência nas festas de integração	de 6 ao ano(2 faltas)	3 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente interno	Erros no serviço	1 ao mês	2 ao mês	Florianópolis
Satisfação do cliente interno	Faltas ao serviço	1 por bimestre	1 por mês	Florianópolis
Satisfação do cliente interno	Reclamações de salário	4 ao ano	6 ao ano	Florianópolis
Satisfação do cliente interno	Reclamações por excesso de serviço	1 a cada trimestre	1 a cada bimestre	Florianópolis
Satisfação dos clientes	Acréscimo de benefícios	1 a cada 2 anos	-50%	Florianópolis
Satisfação dos clientes	Assiduidade	100%	2 dias ao ano	Florianópolis
Satisfação dos clientes	Elogios	5 ao mês	-1 ao mês	Florianópolis
Satisfação dos clientes	Indicações	5 ao ano	- 1 ao ano	Florianópolis
Satisfação dos clientes	Perda de clientes	2 ao ano	-1 ao ano	Florianópolis
Satisfação dos clientes	Permanência	10 anos	-3 anos	Florianópolis
Satisfação dos clientes	Permanência na empresa	5 anos	-1 ano	Florianópolis
Satisfação dos clientes	Reclamações	2 ao mês	+1 ao mês	Florianópolis
Satisfação dos clientes	Reclamações-salário	1 ao ano	+1 ao ano	Florianópolis
Satisfação dos colaboradores	Absenteísmo	12 ao ano	14 ao ano	Florianópolis
Satisfação dos colaboradores	Indicação de clientes	1 ao ano	---	Florianópolis
Satisfação dos colaboradores	Nível de contribuição	10%ao mês	8%ao mês	Florianópolis

Satisfação dos colaboradores	Reclamação	10 ao ano	12 ao ano	Florianópolis
Satisfação dos colaboradores	Rotatividade	5% ao ano	10% ao ano	Florianópolis
Satisfação dos funcionários	Ausência em promoções	1 ao mês	1 ao mês	Florianópolis
Satisfação dos funcionários	Erros cometidos	1 ao mês	1 ao mês	Florianópolis
Satisfação dos funcionários	Faltas	1 ao mês	2 ao mês	Florianópolis
Satisfação dos funcionários	Lazer	4 eventos ao ano	-1 evento	Florianópolis
Satisfação dos funcionários	Motivação	85% dos funcionários motivados	-10% func. motivados	Florianópolis
Satisfação dos funcionários	Não cumprimento do horário	3 ao mês	4 ao mês	Florianópolis
Satisfação dos funcionários	Participação no resultado	5%/ resultado	+5%/resultado	Florianópolis
Satisfação dos funcionários	Planos de cargos e salários	incremento de salários de 10% ao ano	-3% ao ano	Florianópolis
Satisfação dos funcionários	Pontualidade no pagamento dos salários	Último dia do mês	+ 2 dias	Florianópolis
Satisfação dos funcionários	Prêmios	2 ao ano	-1 ao ano	Florianópolis
Satisfação dos funcionários	Reclamação salários	1 ao mês	2 ao mês	Florianópolis
Sistema de atendimento ao cliente	Internet	2%	-1%	Florianópolis
Sistema de atendimento ao cliente	Personalização	3%	-1,5%	Florianópolis
Sistema de atendimento ao cliente	Serviço de informações	3%	-1%	Florianópolis
Sistema de atendimento ao cliente	Telefonia	4%	-2%	Florianópolis
Sistema de atendimento ao cliente	Visitas	4%	-1%	Florianópolis
Ambiente de trabalho	Espaço físico	100 m2	-20 m2	Joinville
Ambiente de trabalho	Iluminação	3 unidades/m2	-1 unidade/m2	Joinville
Ambiente de trabalho	Limpeza	2 por semana	1 por semana	Joinville
Ambiente de trabalho	Ordenar tarefas	100%	80%	Joinville
Ambiente de trabalho	Padronizar arquivo	100%	90%	Joinville
Ambiente de trabalho	Temperatura	25°C	+ - 10°C	Joinville
Aquisição dos conhecimentos	Grau de aproveitamento em cursos, palestras	60% aproveitamento	40% aproveitamento	Joinville
Aquisição dos conhecimentos	Horas de cursos de especialização por ano por profissional	40h/ano	20h/ano	Joinville
Aquisição dos conhecimentos	Volume de reuniões mensais para discussões de assuntos da	04/mês	03/mês	Joinville

	área			
Atendimento	Número de críticas por período	zero	2críticas/mês	Joinville
Atendimento	Número de problemas solucionados por número de clientes atendidos	100%	100%	Joinville
Atendimento	Tempo de espera por cliente	2 minutos/cliente	2 minutos/cliente	Joinville
Avaliação de sugestões dos clientes internos	Resultados gerados	10% redução dos custos	5% redução dos custos	Joinville
Avaliação de sugestões dos clientes internos	Selecioná-las observando as prioridades	7/semestre	5/semestre	Joinville
Avaliação de sugestões dos clientes internos	Sugestões recebidas	15/semestre	10/semestre	Joinville
Capacidade de auto financiamento	Capacidade de pagamento das obrigações em relação ao total	100%	0%	Joinville
Capacidade de auto financiamento	Capital de giro	R\$6.000,00	-R\$2.500,00	Joinville
Capacidade de auto financiamento	Inadimplência por grupo de 10 clientes	Zero	1	Joinville
Capacidade de realização dos objetivos propostos	Dias gastos para o alcance de uma meta proposta para curto prazo	45	60	Joinville
Capacidade de realização dos objetivos propostos	Dias gastos para o alcance de uma meta proposta para longo prazo	90	120	Joinville
Capacidade de realização dos objetivos propostos	Quantidade de metas atingidas por ano	2	-1	Joinville
Clima de satisfação dos clientes	Número de indicações	06/ano	04/ano	Joinville
Clima de satisfação dos clientes	Rotatividade de clientes	02/ano	03/ano	Joinville
Clima de satisfação dos clientes	Volume de reclamações	01/mês (todos clientes)	02/mês (todos clientes)	Joinville
Controle de processos internos	Pontualidade no cumprimento dos processos	-90%	80%	Joinville
Controle de processos internos	Regularização dos processos	- 75% de aproveitamento na regul. processos	50% de aproveitamento	Joinville
Controle de processos internos	Volume de processos	-30 processos	20 processos	Joinville
Cumprimento de prazos	Entrega dos documentos	100%	-5%	Joinville
Cumprimento de prazos	Pagamento de multas	zero	05/ano	Joinville
Cumprimento de prazos	Recebimento da documentação	100%	-7%	Joinville
Desempenho financeiro	Capacidade de investimento/ reinvestimento	10%lucro	8%lucro	Joinville

Desempenho financeiro	Custo	21000/mês	+3000/mês	Joinville
Desempenho financeiro	Faturamento	30.000/mês	-5000/mês	Joinville
Desempenho financeiro	Faturamento	R\$60000/mês	R\$50000/mês	Joinville
Desempenho financeiro	Faturamento/ período	R\$20.000,00/mês	-R\$1.000,00/mês	Joinville
Desempenho financeiro	Inadimplência	10/unidade	+5/unidade	Joinville
Desempenho financeiro	Inadimplentes/ período	R\$1.000,00/mês	+ R\$500,00/mês	Joinville
Desempenho financeiro	Lucro	R\$24000/mês	R\$15000/mês	Joinville
Desempenho financeiro	Lucro/ período	R\$7.000,00/mês	-R\$2.000,00	Joinville
Eficácia	Clima de satisfação/ cliente	90%	85%	Joinville
Eficácia	Número de retrabalhos/ mês	3	4	Joinville
Eficácia	Prazo real de entrega/ previsto	100% no prazo acordado	1 dia após o prazo	Joinville
Eficácia nos trabalhos	Autuação dos órgãos fiscalizadores	zero/ano	1/ano	Joinville
Eficácia nos trabalhos	Manifestação dos clientes/ período	10%/mês	-5%/mês	Joinville
Eficácia nos trabalhos	Quantidade de problemas solucionados/ período	90%/mês	-10%/mês	Joinville
Eficácia nos trabalhos	Quantidade de retrabalho/ período	8/mês	+2/mês	Joinville
Estrutura organizacional	Assessoria técnica	3/setor	1/setor	Joinville
Estrutura organizacional	Índice de informatização	100%	90%	Joinville
Estrutura organizacional	Ocupação espaço físico	100%	85%	Joinville
Grau de conhecimento dos colaboradores	Colaboradores com curso superior	5 em dez	-1	Joinville
Grau de conhecimento dos colaboradores	Cursos de atualização por ano	3	-1	Joinville
Grau de conhecimento dos colaboradores	Quantidade de problemas não solucionados por mês	Zero	+1	Joinville
Localização do escritório	Número de vagas para estacionar	10 unidades	- 5 unidades	Joinville
Localização do escritório	Proximidade dos órgãos públicos- quanto	8 unidades	-3 unidades	Joinville
Localização do escritório	Quantidade de clientes próximos - quanto	70 unidades	- 20 unidades	Joinville
Motivação funcional	Assiduidade	10/dia	9/dia	Joinville
Motivação funcional	Comparecimentos em confraternizações	9/evento	8/evento	Joinville
Motivação funcional	Reclamação salarial	2/ano	3/ano	Joinville
Organização interna	Cumprimento horários	1 atraso/mês/funcionário	+1	Joinville
Organização interna	Devolução documentos antigos aos clientes	p/90% dos clientes	-7%	Joinville

Organização interna	Extravio de documentos	Zero	-2	Joinville
Organização interna	Horas extras	10h/mês	+2h	Joinville
Parceiros externos	Prazo de entrega	30 dias	+1 dia	Joinville
Parceiros externos	Preço	1º entre 3 opções	2º entre 3 opções	Joinville
Parceiros externos	Reclamações	3/mês	+2/mês	Joinville
Permanência no mercado	Conquista de clientes por ano	10	-2	Joinville
Permanência no mercado	Perda de clientes por ano	4	+1	Joinville
Permanência no mercado	Retorno obtido de cada 10 clientes satisfeitos por ano	1	-1	Joinville
Produtividade	Custo dos insumos/receita	60%	65%	Joinville
Produtividade	Número de retrabalho/ período	3/mês	4/mês	Joinville
Produtividade	Número de telefonemas particulares/ período	8 telefonemas/dia	8 telefonemas/dia	Joinville
Qualificação dos colaboradores	Conhecimento técnico	10 colaboradores	9 colaboradores	Joinville
Qualificação dos colaboradores	Educação continuada	300h/ano	240h/ano	Joinville
Qualificação dos colaboradores	Graduação superior	5 contadores	3 contadores	Joinville
Qualificação dos funcionários	Grau de instrução / número de funcionários	3º grau- 2 contadores / 2ª grau- 3 técnicos de contabilidade / 3 auxiliares	3º grau- 2 contadores / 2º grau incomp / 3 auxiliares	Joinville
Qualificação dos funcionários	Número de retrabalhos/ tarefa	2%	4%	Joinville
Qualificação dos funcionários	Tarefa/ período	12 empresas/mês	10 empresas/mês	Joinville
Qualificação profissional	Cursos de especialização	2/ano	-1	Joinville
Qualificação profissional	Graduação	40% quadro	-10%	Joinville
Qualificação profissional	Leitura	30 minutos/dia/funcionário	-15 minutos	Joinville
Rapidez nos processos	Número de fontes de informação	4 unidades	+2 unidades	Joinville
Rapidez nos processos	Quantidade de colaboradores no processo	100%	-1%	Joinville
Rapidez nos processos	Quantidade de horas de utilização dos recursos técnicos	100% utilização	-1% utilização	Joinville
Rapidez nos processos	Tempo de realização (prazo) processo	100% no prazo	-1% atraso	Joinville
Reconhecimento social	Número de clientes novos	3/mês	-2/mês	Joinville
Reconhecimento social	Número de processos aceitos/ deferidos pelos órgãos competentes	100%	-2% indeferidos	Joinville

Reconhecimento social	Quantidade de certificados/ selos de qualidade	1/ano	-1/ano	Joinville
Reconhecimento social	Quantidade de investimento aplicado em marketing/ propaganda	2% faturamento/ano	-1% faturamento/ano	Joinville
Recursos técnicos	Computador	10/unidade	-2/unidade	Joinville
Recursos técnicos	Impressoras	5/unidade	-1/unidade	Joinville
Recursos técnicos	Software	8/unidade	-2/unidade	Joinville
Rentabilidade	Capital investido/ lucro	10% a.a.	6,5% a.a.	Joinville
Rentabilidade	Rentabilidade/ imobilizado	20% a.a.	16% a.a.	Joinville
Rentabilidade	Retorno do capital investido/ número de clientes	R\$800,00/cliente	R\$650,00/cliente	Joinville
Satisfação do cliente	Elogios	3/mês	-1/mês	Joinville
Satisfação do cliente	Indicações	10/ano	-3/ano	Joinville
Satisfação do cliente	Indicações	4/ano	-2	Joinville
Satisfação do cliente	Pesquisa	2/triênio	-1	Joinville
Satisfação do cliente	Reclamações	2/mês	+1/mês	Joinville
Satisfação do cliente	Reclamações	1/mês	+2	Joinville
Satisfação dos clientes	Elogios/ período	5/semana	-2/semana	Joinville
Satisfação dos clientes	Indicação de novos clientes	20/ano	10/ano	Joinville
Satisfação dos clientes	Indicações de novos clientes	3/semestre	- 2/semestre	Joinville
Satisfação dos clientes	Número de reclamações/ intimações	5/mês	8/mês	Joinville
Satisfação dos clientes	Reclamações/ período	1/semestre	+1/semestre	Joinville
Satisfação dos clientes	Visitas a clientes	2 /ano/cliente	1/ano/cliente	Joinville
Sistema de informações	Assinatura de periódicos	5	-1	Joinville
Sistema de informações	Atualização software/ hardware	R\$5000/ano	-R\$2000/ano	Joinville
Sistema de informações	Visitas aos clientes	3/ano/cliente	-1/ano/cliente	Joinville
Utilização de recursos técnicos	Falhas do sistema / mês	zero	2	Joinville
Utilização de recursos técnicos	Número de equipamentos/ colaborador	1	1 funcionário sem equip.	Joinville
Utilização de recursos técnicos	Quantidade de sistemas de comunicação instalados	6	-1	Joinville
Acesso rápido e preciso nos procedimentos de	Arquivo morto de fácil acesso	100%	99%	Lages

documentação				
Acesso rápido e preciso nos procedimentos de documentação	Controle no arquivo	100%	99%	Lages
Acesso rápido e preciso nos procedimentos de documentação	Identificação dos documentos	100%	99%	Lages
Agilidade e precisão das informações	Nº de consultas por clientes ao ano	03	+01	Lages
Agilidade e precisão das informações	Nº de contatos diretos com os clientes ao ano	08	-02	Lages
Agilidade e precisão das informações	Tempo de resposta às consultas	02 horas	+ 30 minutos	Lages
Ambiente de trabalho	Ambiente harmonioso / nº de descentendimentos	5/mês	+2/mês	Lages
Ambiente de trabalho	Equipamentos x nº reclamações	2/semestre	+1/semestre	Lages
Ambiente de trabalho	Espaço físico	50	5	Lages
Ambiente de trabalho	Fonte de informação x nº disponível	30	3	Lages
Ambiente de trabalho	Instalações x nº reclamações	1/ano	+1/ano	Lages
Ambiente de trabalho	Lay out	20	2	Lages
Antecipação ao cliente	Nº consulta p/ documentação atualiz.	2/mês	+1/mês	Lages
Antecipação ao cliente	Nº de informações gerenciais/ cliente	2 inf./mês	+2 inf./mês	Lages
Antecipação ao cliente	Nº de reclamações dos clientes/ mês	zero	+1 reclam.	Lages
Atendimento	Nº atendimento interno	30 /mês	+20' mês	Lages
Atendimento ao cliente	Nº de visitas aos clientes	2/mês	_1/mês	Lages
Atendimento ao cliente	Nº reclamações dos clientes	zero	+1 recl. mês	Lages
Atualização e valorização	Nº aumento salarial	1/ano	zero	Lages
Atualização e valorização	Nº cursos de aperfeiçoamento	5/ano	3-ano	Lages
Atualização e valorização	Nº palestras motivacionais	6/ano	3/ano	Lages
Atualização e valorização dos colaboradores	Cursos, seminários, palestras	40	4	Lages
Atualização e valorização dos colaboradores	Premiações	40	4	Lages
Atualização e valorização dos colaboradores	Produtividade-rotatividade	20	2	Lages
Canais de comunicação	Direto contador-cliente	100%	95%	Lages
Canais de comunicação	Informativos	2/mês	1/mês	Lages
Canais de comunicação	Telefone/ fax / internet	100%	99%	Lages

Confiabilidade dos clientes	Nº consultas novas	2/mês	- 1/mês	Lages
Confiabilidade dos clientes	Nº de idéias acatadas	2/mês	-1/mês	Lages
Confiabilidade dos clientes	Nº indicação de novos clientes	3/ano	-1/ano	Lages
Conhecimento	Boletins informativos	5 assinaturas/ano	-1 assinatura/ano	Lages
Conhecimento	Formação	4 cursos,seminários/ano	- 1 curso/ano	Lages
Conhecimento	Nº de erros	zero erro/mês	--	Lages
Dedicação	Nº de clientes indicados	50 clientes/ano	-2 clientes/ano	Lages
Dedicação	Pontualidade	8 horas/dia	- 10 minutos/dia	Lages
Dedicação	Procura pelos serviços (novos)	3 clientes/ano	-1 cliente/ano	Lages
Desempenho financeiro	Nº inadimplentes	2/mês	4/mês	Lages
Desempenho financeiro	Valor faturamento	R\$120.000,00	R\$80.000,00	Lages
Desempenho financeiro	Valor lucro	R\$24.000,00	R\$16.000,00	Lages
Educação continuada	Nº de assinaturas de periódicos	5 assinaturas/ano	-1 assinatura/ano	Lages
Educação continuada	Nº de assinaturas de periódicos especiais	3 assinaturas/ano	- 1 assinatura/ano	Lages
Educação continuada	Nº de participações em curso/ ano	15 partic./ano	-3 partic./ano	Lages
Eficiência dos serviços	Cumprimento dos prazos	zero	+ 1/ano	Lages
Eficiência dos serviços	Dedicação na execução/ nº erros, retrabalhos	2/mês	+1/mês	Lages
Eficiência dos serviços	Interesse de atualização/ nº cursos, boletins,palestras, eventos	12 / ano	- 4 / ano	Lages
Equipamentos	Nº de manutenção	2/ano	3/ano	Lages
Equipamentos	Nº máquinas por funcionário	01/func.	01/ 2 func.	Lages
Equipamentos	Nº troca equipamentos	1maquina/ 2 anos	1 maquina/5 anos	Lages
Escolaridade dos colaboradores	Escolaridade em nível superior e segundo grau	06 e zero respectivamente	05 e zero	Lages
Escolaridade dos colaboradores	Nº de cursos por ano por colaborador	04/ano	-01/ano	Lages
Escolaridade dos colaboradores	Nº de informes e/ou revistas especializadas	04	-01	Lages
Ética profissional	Nº de clientes conquistados pelo menor preço-concorrência desleal	zero	zero	Lages
Ética profissional	Nº de denúncias por quebra de sigilo por ano	zero	zero	Lages
Ética profissional	Nº de processos contra o escritório por ano	zero	zero	Lages
Ferramentas de trabalho eficazes	Boletins informativos	30	3	Lages

Ferramentas de trabalho eficazes	Computadores	20	2	Lages
Ferramentas de trabalho eficazes	Programas	50	5	Lages
Grau de informatização	Nº de consultas via Internet / ano	250	-10	Lages
Grau de informatização	Nº de micros ou terminais	11	-01	Lages
Grau de informatização	Nº de softwares utilizados e necessários	10	-02	Lages
Honestidade	Nº de clientes	3 clientes/ano	-1 cliente/ano	Lages
Honestidade	Nº de reclamações	zero	---	Lages
Honestidade	Regularidade profissional	Eleições, anuidades, CRC, gestão	---	Lages
Produtividade	Nº de profissionais	-4/mês	- 1/mês	Lages
Produtividade	Nº de trabalhos realizados	+4 áreas/cliente	+ 1 área	Lages
Produtividade	Tempo de realização	880 horas /mês	-20 horas/mês	Lages
Profissionais motivados	Parceria- nº de idéias	-4/mês	-2/mês	Lages
Profissionais motivados	Relação profissional/ nº de desentendimentos	5/mês	7/mês	Lages
Profissionais motivados	Salário/ nº de solicitações de aumento	1 solic./ano	1 solic./ano	Lages
Qualidade e confiabilidade dos serviços prestados	Nº de computadores adequados ao serviço	10 computadores	-2 computadores	Lages
Qualidade e confiabilidade dos serviços prestados	Nº de profissionais habilitados	6 profissionais	-2 profissionais	Lages
Qualidade e confiabilidade dos serviços prestados	Nº de trabalhos refeitos	2/mês	+1/mês	Lages
Satisfação de clientes externos	Nº de indicações	5/ano	1/ano	Lages
Satisfação de clientes externos	Nº de reclamações	2/mês	3/mês	Lages
Satisfação de clientes externos	Nº de serviços com pontualidade	100%	98%	Lages
Satisfação de clientes internos	Nº cursos de aperfeiçoamento	5/ano	3/ano	Lages
Satisfação de clientes internos	Nº de pedidos aumento de salário	1/ano	2/ano	Lages
Satisfação de clientes internos	Nº de reclamações	2/ano	3/ano	Lages
Satisfação do cliente	Contatos diretos através de visitas no ano	08	-02	Lages
Satisfação do cliente	Nº clientes que se desligam do escritório ao ano	02	+02	Lages
Satisfação do cliente	Nº de indicações	2/ano	-1/ano	Lages
Satisfação do cliente	Nº de instalações de novos clientes	03 indic. /ano	-01 indic./ano	Lages
Satisfação do cliente	Nº de novos clientes indicados por clientes ao ano	5	-1	Lages

Satisfação do cliente	Nº de reclamações	2/ano	+1/ano	Lages
Satisfação do cliente	Nº de telefonemas/ comunicação	50/mês	-5/mês	Lages
Satisfação do cliente	Perda de clientes	zero	+ 1/ano	Lages
Satisfação dos clientes	Nº de elogios	3 clientes/ano	-01 cliente/ano	Lages
Satisfação e motivação dos funcionários	Nº confraternização ao ano	2/ano	-1/ano	Lages
Satisfação e motivação dos funcionários	Nº gratificações dadas aos empregados	2/ano	-1/ano	Lages
Satisfação e motivação dos funcionários	Salários dos empregados	R\$800,00/func./mês	-R\$200,00/func./mês	Lages
Satisfazer as necessidades dos clientes	Nº de reclamações em relação ao nº de clientes atendidos	0/50	3/50	Lages
Satisfazer as necessidades dos clientes	Pesquisa junto a clientela visando buscar o grau de satisfação	100%	94%	Lages
Satisfazer as necessidades dos clientes	Qual foi o fator determinante- jornal ou indicação	5 indicações/ano	-2 indicações/ano	Lages
Surpreender o cliente	Indicadores de mercado	30	3	Lages
Surpreender o cliente	Índices econômico-financeiros	30	3	Lages
Surpreender o cliente	Planilha de custos	-40	-4	Lages
Utilização de equipamentos	Nº equipamento / setor de atividade	1/1	1/3	Lages
Utilização de equipamentos	Nº equipamentos / funcionário	1/1	1/2	Lages
Utilização de equipamentos	Qualidade do sistema	100%	95%	Lages
Agilidade	Nº de reclamações	5/ano	+1 /ano	Mafra
Agilidade	Nº de visitas ao cliente	12 /ano	-3/ano	Mafra
Agilidade	Tempo de espera para ser atendido pelo contador	5 minutos	+5 minutos	Mafra
Aperfeiçoamento	Cursos	2/ano	-1/ano	Mafra
Aperfeiçoamento	Seminários	2/ano	-1/ano	Mafra
Aperfeiçoamento	Treinamentos	1/mês	1trimestre	Mafra
Atendimento	Nº de visitas atendidas/ mês	70	0	Mafra
Atendimento	Nº de visitas efetuadas/ mês	120	-7	Mafra
Atendimento	Nº telefonemas atendidos/ mês	300	-20	Mafra
Atendimento ao cliente	Nº de novos clientes	2 unidades/mês	-1 unidades/mês	Mafra
Atendimento ao cliente	Nº de questionários	2 unidades/mês	- 1 unidades/mês	Mafra
Atendimento ao cliente	Nº de reclamações	1 unidade/mês	+1 unidade/mês	Mafra
Autuações	Nº de autuações	3/ano	+1/ano	Mafra

Autuações	Nº mudanças na legislação	10/ano	-2/ano	Mafra
Balanço/relatórios/análises	Nº de clientes	100 solicitações/ano	-20 solíc./ano	Mafra
Balanço/relatórios/análises	Nº de críticas de avaliação	3críticas/mês	+2críticas/mês	Mafra
Balanço/relatórios/análises	Nº de relatórios	6 cliente/mês	-1 cliente/mês	Mafra
Capacitação profissional	Nº de assessorias externas semanais	05	03	Mafra
Capacitação profissional	Nº de pós graduados	2 unidade/ano	-1 unidade/ano	Mafra
Capacitação profissional	Nº de profissionais habilitados / área	02	01	Mafra
Capacitação profissional	Nº de profissionais treinados / bimestre	02	01	Mafra
Capacitação profissional	Nº de revistas em circulação	5 unidades/mês	-1 unidades/mês	Mafra
Capacitação profissional	Nº de treinamentos / período	2 unidade/semestre	- 1 unidade/semestre	Mafra
Concorrência	Nº de novos clientes	12 ao ano	-3 ao ano	Mafra
Concorrência	Nº de perda de clientes	0	+1 ao ano	Mafra
Concorrência	Nº de profissionais com qualificação superior ao do escritório	0	+1 ao ano	Mafra
Confiabilidade	Nº consultas esclarecimentos/mês	30	-5	Mafra
Confiabilidade	Nº de novos clientes/ ano	10	-2	Mafra
Confiabilidade	Nº de reclamações dos clientes/ trimestre	1	+3	Mafra
Conhecimento	Nº consultas a legislação/mês	50	-10	Mafra
Conhecimento	Nº funcionários habilitados	Todos	-1	Mafra
Conhecimento	Nº participação em cursos e treinamento/ano	10	-3	Mafra
Conhecimentos	Nº cursos / treinamentos especialização	6 ano	-4 ano	Mafra
Conhecimentos	Nº de assinaturas de informativos, jornais, revistas	6	-4	Mafra
Conhecimentos	Nº de consultas a informativos	120 ano	80 ano	Mafra
Custos	Manutenção equipamentos	5%	+1%	Mafra
Custos	Mão de obra	30% faturamento	+5% faturamento	Mafra
Custos	Materiais	10%	+2%	Mafra
Desempenho financeiro	Custo/ mês	R\$900/mês	R\$200/mês	Mafra
Desempenho financeiro	Faturamento mensal	R\$19000	R\$2000	Mafra
Desempenho financeiro	Faturamento/ mês	R\$3000/mês	-R\$300/mês	Mafra
Desempenho financeiro	Gastos mensais	R\$5000,00	R\$6000,00	Mafra

Desempenho financeiro	Honorários mensais	R\$200,00	R\$130,00	Mafra
Desempenho financeiro	Inadimplência/ mês	R\$300/mês	+R\$30/mês	Mafra
Desempenho financeiro	Nº de clientes inadimplentes	12	15	Mafra
Desempenho financeiro	Recebimentos de honorários fora de prazo/ mensal	R\$1000	R\$500	Mafra
Desempenho / motivação dos funcionários	Nº de multas, juros	5 /ano	+2 /ano	Mafra
Desempenho / motivação dos funcionários	Nº de pesquisas / busca de conhecimento	4/mês	-1/mês	Mafra
Desempenho / motivação dos funcionários	Nº de treinamentos, cursos	10/ano	-2/ano	Mafra
Desempenho operacional	Nº de horas ociosas equipamento/ mês	30 h	+5 h	Mafra
Desempenho operacional	Nº de horas ociosas pessoal/ mês	10 h	+2h	Mafra
Desempenho operacional	Nº horas retificação serviços/ mês	0	+5	Mafra
Diversificação	Nº assinaturas revistas especializadas/ ano	3	-1	Mafra
Diversificação	Nº de auditorias e consultorias executadas	1300 ano	1000 ano	Mafra
Diversificação	Nº de clientes insatisfeitos	0	+1	Mafra
Diversificação	Nº de novos clientes	1/mês	+1/mês	Mafra
Diversificação	Nº de parcerias- jurídico informática	4	3	Mafra
Diversificação	Nº de serviços prestados	100%	-5%	Mafra
Diversificação	Nº de tarefas extra-contábil	60 ano	32 ano	Mafra
Diversificação	Nº ramos de atividades que podem ser atendidas pelo escritório	30	-5	Mafra
Diversificação	Nº tarefas executadas em outras áreas/ mês	2	-1	Mafra
Eficácia nos serviços	Nº de notificações recebidas do fisco/ ano	2	+1	Mafra
Eficácia nos serviços	Nº de relatórios extras	2 unidade /semestral	-1 unidade/semestral	Mafra
Eficácia nos serviços	Nº de reuniões com clientes	2 unidades/semestre	-1 unidade/semestre	Mafra
Eficácia nos serviços	Nº de visitas a clientes	5 unidades/mês	-2 unidades/mês	Mafra
Eficácia nos serviços	Nº documentos entregues fora de prazo/ trimestral	1	+1	Mafra
Eficácia nos serviços	Nº reclamações recebidas/ mês	0	+1	Mafra
Eficiência	Nº de atendimentos semanais	10	15	Mafra
Eficiência	Nº de críticas da concorrência	6/ano	+2/ano	Mafra
Eficiência	Nº de elogios dos clientes	2/mês	-2/mês	Mafra
Eficiência	Nº de explicações que não atenderam às necessidades/ cliente	06	08	Mafra

Eficiência	Nº de novos clientes	1/mês	+1	Mafra
Eficiência	Nº de tarefas refeitas/ mês	06	08	Mafra
Estabilidade financeira	% comprometimento faturamento	60%	+5%	Mafra
Estabilidade financeira	% liquidez/ mês	100%	-5%	Mafra
Estabilidade financeira	Perdas créditos duvidosos	0	3%	Mafra
Ética	Nº de clientes indicados por outros clientes	12/ano	-1/ano	Mafra
Ética	Nº de conivências em sonegações	0	0	Mafra
Ética	Nº de honorários abaixo da tabela do CRC	0	0	Mafra
Ética	Nº de processos ou notificações contra os clientes do esc.	4 ao ano	4 ao ano	Mafra
Ética	Nº de vazamento de informações confidenciais mensalmente	00	00	Mafra
Ética	Nº indicações de novos clientes/clientes existentes	4 ao ano	1 ao ano	Mafra
Ética	Nº informações positivas ou negativas junto ao CRC	5 positivas/ano - 2 negativas/ano	01 pos./ano - 0 neg./ano	Mafra
Ética	Quantidades de reclamações contra a empresa mensalmente	01	02	Mafra
Ética	Rotatividade anual de clientes	02	03	Mafra
Ética profissional	Falta de sigilo	0 reclamações/mês	+ recl./mês	Mafra
Ética profissional	Nº de manifestações negativas	1 manif./mês	+1 manif./mês	Mafra
Ética profissional	Nº de manifestações positivas	8 manif./mês	+1 manif./mês	Mafra
Imagem	Nº de manifestações negativas/ mês	0	+5	Mafra
Imagem	Nº de manifestações positivas de não clientes/ trimestre	3	-2	Mafra
Imagem	Nº manifestações positivas clientes/ mês	50	-10	Mafra
Informatização	Nº de funcionários capacitados	100%	100%	Mafra
Informatização	Nº de software/ hardware para atender a demanda	3 computadores e 12 programas	-1	Mafra
Localização	Distância de acesso ao centro comercial	100 metros	200 metros	Mafra
Localização	Nº clientes satisfeitos pela localização total de 80 clientes	80 clientes	65 clientes	Mafra
Localização	Nº de vagas estacionamento aos clientes	20 vagas	10 vagas	Mafra
Motivação dos funcionários	Erros nos serviços prestados / mês	0	2	Mafra
Motivação dos funcionários	Nº reclamações trabalhistas	0	1	Mafra

Motivação dos funcionários	Nº tarefas entregues fora de prazo	0	2	Mafra
Motivação dos funcionários	Nº vezes que o funcionário solicitou aumento salário/ trimestral	0	1	Mafra
Organização	Horas para visitas aos clientes	20h/mês	- 5 horas	Mafra
Organização	Limite de clientela	60	80	Mafra
Organização	Nº de rotinas mensais	08	06	Mafra
Organização	Numeros semanais de atendimento personalizado	10	05	Mafra
Organização	Tempo para arquivar documentos	Diário	+ 1 dia	Mafra
Organização	Tempo para localizar documentos	5 minutos	+2	Mafra
Produtividade	Faturamento	R\$10.000/mês	-500/mês	Mafra
Produtividade	Métodos	10/mês	+1/mês	Mafra
Produtividade	Nº de serviços prestados	1500 lançamentos/dia	-150 lançamentos/dia	Mafra
Qualidade dos relatórios	Nº de questionamentos	6	+ 2	Mafra
Qualidade dos relatórios	Nº de relatórios eficazes	60	- 6	Mafra
Qualidade dos relatórios	Nº de relatórios incorretos	3	+1	Mafra
Recursos lógicos e tecnológicos	Nº computadores	4	-1	Mafra
Recursos lógicos e tecnológicos	Nº de consultas na Internet/ informativos	50	-10	Mafra
Recursos lógicos e tecnológicos	Nº de equipamentos	20 unidades/ano	-4 unidades/ano	Mafra
Recursos lógicos e tecnológicos	Nº de informativos	8 unidades/mês	+2 unidades/mês	Mafra
Recursos lógicos e tecnológicos	Nº de revistas de atualizações legais/ mensal	2	-1	Mafra
Recursos lógicos e tecnológicos	Nº programas	8 unidades/ano	-2unidades/ano	Mafra
Rentabilidade	Lucro/ período	R\$4000/mês	-R\$1000/mês	Mafra
Rentabilidade	Nº dias pagamento/ nº dias de recebimentos	10 dias	+5 dias	Mafra
Rentabilidade	Nº horas trabalhadas/ nº horas produtivas	150h/mês	-5horas/mês	Mafra
Rentabilidade do escritório	Faturamento	R\$12000,00/mês	- R\$2000,00/mês	Mafra
Rentabilidade do escritório	Lucro	R\$4000,00/mês	-R\$1000,00/mês	Mafra
Rentabilidade do escritório	Nº Clientes	120 clientes/ano	-20 clientes/ano	Mafra
Satisfação/ conquista/ confiabilidade/ marketing	Nº de aumento de clientes	5 aumentos/ano	-2 aumentos/ano	Mafra
Satisfação/ conquista/ confiabilidade/ marketing	Nº de reclamações	3 reclamações/mês	+1 reclamação/mês	Mafra
Satisfação de clientes	Honorários	R\$130,00/mês	-R\$30,00	Mafra

Satisfação de clientes	Permanência do cliente	5 anos	-1 ano	Mafra
Satisfação de clientes	Rotatividade	3/ano	-2/ano	Mafra
Satisfação dos clientes	Nº de reclamações dos clientes	12 ao ano	12 ao ano	Mafra
Satisfação dos clientes	Nº de indicações de novos clientes	4 ao ano	1 ao ano	Mafra
Satisfação dos clientes	Nº de indicações de novos clientes/ semestral	3	-1	Mafra
Satisfação dos clientes	Nº de novos clientes/ ano	3	-1	Mafra
Satisfação dos clientes	Nº de reclamações/ mensal	0	+1	Mafra
Satisfação dos clientes	Nº de reclamações/ mês	1	+1	Mafra
Satisfação dos clientes	Nº de transferências de clientes para outros escritórios/ ano	0	+1	Mafra
Satisfação dos clientes	Nº documentos entregues fora do prazo/ trimestral	1	+1	Mafra
Satisfação dos clientes	Quantidade de respostas à consultas de 80 clientes	1960 ao ano	960 ao ano	Mafra
Satisfação profissional	Nº de faltas injustificadas	0	0	Mafra
Satisfação profissional	Nº de reclamações de funcionários	0	+2/ano	Mafra
Satisfação profissional	Nº de substituições ou demissões de funcionários	0	+1ao ano	Mafra
Sistema qualificado de informações	Nº de circulares enviadas a clientes	2unidades/mês	-1 unidades/mês	Mafra
Sistema qualificado de informações	Nº de notificação fiscal	1 unidades/mês	+1 unidades/mês	Mafra
Sistema qualificado de informações	Nº de revistas informativas	5 unidades/mês	- 1unidades/mês	Mafra
Tecnologia	Nº computadores/ cliente	1/10	1/15	Mafra
Tecnologia	Nº funcionários com domínio de informática	Todos	-1	Mafra
Tecnologia	Nº softwares adquiridos / ano	2	-1	Mafra
Carteira de clientes	Nº de clientes perdidos para a concorrência / ano	1	+1	Rio do Sul
Carteira de clientes	Nº de reclamações de clientes	5	+2	Rio do Sul
Carteira de clientes	Nº de saídas	2 clientes/ano	+1 cliente/ano	Rio do Sul
Carteira de clientes	Novos clientes no período de um ano	8 clientes/ano	-3 clientes/ano	Rio do Sul
Carteira de clientes	Número de novos clientes/ ano	7	-2	Rio do Sul
Carteira de clientes	Permanência do cliente no escritório	15 anos	-2 anos	Rio do Sul
Clientes	Inadimplência	10/mês	+5/mês	Rio do Sul
Clientes	Reclamações	0	+1	Rio do Sul
Clientes	Rotatividade	3/mês	-2/mês	Rio do Sul

Comparativo com a concorrência	Faturamento/ funcionário	R\$2000/mês	-R\$150/mês	Rio do Sul
Comparativo com a concorrência	Nº computadores/ nº funcionários	10/10	- 1/10	Rio do Sul
Consultas efetuadas	Consultas aplicadas	15/mês	-02/mês	Rio do Sul
Consultas efetuadas	Consultas solicitadas	20/mês	-05/mês	Rio do Sul
Consultas efetuadas	Resultado positivo	12/mês	-01/mês	Rio do Sul
Credibilidade externa	Nº atrasos x nº trabalhos	2/100	+1/100	Rio do Sul
Credibilidade externa	Nº novos clientes /ano	5/ano	-2/ano	Rio do Sul
Credibilidade externa	Nº retornos com erros x nº remessas	3/100	+1/100	Rio do Sul
Cumprimento das obrigações fiscais	Nº de penalidades/ infrações sofridas no ano por entrega de declarações fora de prazo	0/ano	+1/ano	Rio do Sul
Cumprimento das obrigações fiscais	Nº de penalidades/ infrações sofridas no ano por erro de cálculo	10 infrações/ano	+2 infrações/ano	Rio do Sul
Cumprimento das obrigações fiscais	Número de penalidades/ infrações sofridas no ano por interpretação errônea	6 infrações/ano	+1 infração/ano	Rio do Sul
Custo-benefício em relação à inovação tecnológica	Nº equip. novos adquiridos/ ano	5	-2	Rio do Sul
Custo-benefício em relação à inovação tecnológica	Nº novos serviços disponibilizados/ ano	2	-1	Rio do Sul
Custo-benefício em relação à inovação tecnológica	Nº softwares novos implantados/ ano	2	-1	Rio do Sul
Desempenho dos serviços prestados	Contratos diversos	5/mês	-2/mês	Rio do Sul
Desempenho dos serviços prestados	Folhas de pagamento	300/mês	+100/mês	Rio do Sul
Desempenho dos serviços prestados	Nº de clientes	120/mês	-20/mês	Rio do Sul
Desempenho financeiro	Lucro mensal	R\$5000	R\$500	Rio do Sul
Desempenho financeiro e econômico	Custo/ período	R\$120.000,00/ano	+R\$10.000,00/ano	Rio do Sul
Desempenho financeiro e econômico	Faturamento/ período	R\$150.000,00/ano	-R\$10.000,00/ano	Rio do Sul
Desempenho financeiro e econômico	Inadimplência/ período	R\$5.000,00/ano	+R\$2.000,00/ano	Rio do Sul
Desempenho serviços prestados	Nº notificações/ período	0/mês	+1/mês	Rio do Sul
Desempenho serviços prestados	Nº reclamações/ período	02 reclamações/mês	+1 reclamação/mês	Rio do Sul
Desempenho serviços prestados	Nº serviços refeitos/ período	05 serviços refeitos/mês	+2 serviços refeitos/mês	Rio do Sul
Educação continuada	Horas em cursos / treinamentos	96 horas/func./ano	-10 horas/func./ano	Rio do Sul
Educação continuada	Quantidade de funcionários que frequentam estabelecimentos	7 func.	-2 func.	Rio do Sul

	de ensino			
Educação continuada	Quantidade de participantes em cursos e treinamentos	10 func.	-2 func.	Rio do Sul
Especialização de funcionários	Grau de rotatividade de funcionários	3	+1	Rio do Sul
Especialização de funcionários	Nº cursos realizados/ período/ funcionário	2	-1	Rio do Sul
Especialização de funcionários	Nº de funcionários com nível superior	8	-2	Rio do Sul
Estrutura física	Aquisições e manutenção dos equipamentos	2/mês	+1/mês	Rio do Sul
Estrutura física	Reclamações dos clientes	1 mês	+1/mês	Rio do Sul
Estrutura física	Reclamações dos funcionários	2 mês	+1/mês	Rio do Sul
Financeiro	Clientes inadimplentes	5 clientes	+2 clientes	Rio do Sul
Financeiro	Custos/ mês	R\$9000/mês	-R\$1500/mês	Rio do Sul
Financeiro	Faturamento mensal	R\$15.000/mês	-R\$3000/mês	Rio do Sul
Financeiro	Faturamento no período	R\$60.000,00/ano	-R\$5000,00/ano	Rio do Sul
Financeiro	Inadimplência mensal	R\$2000/mês	+R\$1000/mês	Rio do Sul
Financeiro	Lucro líquido no período	R\$9000,00/ano	-R\$3000,00/ano	Rio do Sul
Financeiro	Saldo em caixa	R\$3000/mês	-R\$1500/mês	Rio do Sul
Formação profissional	Nº colaboradores com curso de informática	10	-2	Rio do Sul
Formação profissional	Nº colaboradores com grau superior	7	-1	Rio do Sul
Formação profissional	Nº cursos oferecidos p/ escritório	12/ano	-4/ano	Rio do Sul
Formação profissional	Número de cursos de aperfeiçoamento por ano	15 cursos/ano	-2 cursos/ano	Rio do Sul
Formação profissional	Número de funcionários com curso superior	8 func.	-2 func.	Rio do Sul
Formação profissional	Número de funcionários com curso superior em Ciências Contábeis	5 func.	-1 func.	Rio do Sul
Frequência em cursos	Nº cursos frequentados x nº cursos disponibilizados	12/15	-2/15	Rio do Sul
Frequência em cursos	Nº de frequência por setor	4/5	-1/5	Rio do Sul
Frequência em cursos	Nº de horas de treinamento por colaborador	40 horas/ano	-8 horas/ano	Rio do Sul
Funcionários	Aperfeiçoamento profissional	2/mês	-1/mês	Rio do Sul
Funcionários	Reinvidicações	5/mês	+5/mês	Rio do Sul
Funcionários	Rotatividade	0/mês	+1/mês	Rio do Sul
Imagem da empresa na sociedade	Confiabilidade entre os que conhecem o escritório de cada	950 habitantes	-50 habitantes	Rio do Sul

	1000 habitantes			
Imagem da empresa na sociedade	Credibilidade nos órgãos públicos à cada 10 serviços solicitados	10 serviços	-01 serviço	Rio do Sul
Imagem da empresa na sociedade	Nº de pessoas por 1000 habitantes que conhecem o escritório	400 habitantes	-100 habitantes	Rio do Sul
Imagem do escritório junto às repartições públicas	Número de consultas efetuadas sem fundamento por ano	4 consultas/ano	+1 consulta/ano	Rio do Sul
Imagem do escritório junto às repartições públicas	Número de informações entregues fora de prazo por ano	0 /ano	+ 1 inform./ano	Rio do Sul
Imagem do escritório junto às repartições públicas	Número de processos devolvidos por erro do escritório/ano	4 processos/ano	+ 1 processo/ano	Rio do Sul
Localização da empresa	Cientes potenciais	1000	-100	Rio do Sul
Localização da empresa	Nº de escritórios estabelecidos na redondeza-200 m	10 escritórios	+02 escritórios	Rio do Sul
Localização da empresa	Vagas de estacionamento privativo	08 vagas	-02 vagas	Rio do Sul
Nível de especialização e treinamento dos funcionários	Experiência profissional	05 anos	-1 ano	Rio do Sul
Nível de especialização e treinamento dos funcionários	Participações em cursos	10/ano	-2/ano	Rio do Sul
Nível de especialização e treinamento dos funcionários	Reclamações dos clientes	10 /ano	+2/ano	Rio do Sul
Pontualidade dos serviços prestados	Nº de relatórios pendentes no período	5/mês	+2/mês	Rio do Sul
Pontualidade dos serviços prestados	Nº indicação de novos clientes no período	10/ano	-2/ano	Rio do Sul
Pontualidade dos serviços prestados	Nº reclamações clientes no período	3/mês	+2/mês	Rio do Sul
Produtividade	Horas trabalhadas	176	-10	Rio do Sul
Produtividade	Lucro / funcionário	R\$500/mês	-R\$37,50/mês	Rio do Sul
Produtividade	Nº lançamentos/ mês/ homem	10.000,00	-1.000,00	Rio do Sul
Produtividade	Nº serviços re-executados/ mês	1	+1	Rio do Sul
Produtividade	Produtividade do setor/ funcionário	R\$2000/mês	-R\$150 mês	Rio do Sul
Produtividade	Produtividade / funcionário	R\$2000 /mês	-R\$150 mês	Rio do Sul
Produtividade	Quantidade de horas extras prestadas pelos funcionários	6 horas/func./mês	+2 horas/func./mês	Rio do Sul
Produtividade	Quantidade de serviços em atraso	3 serviços/mês	+ 1 serviço/mês	Rio do Sul
Produtividade	Quantidade de serviços re-executados	1 serviço/mês	+ 1 serviço/mês	Rio do Sul
Reclamações de clientes	Nº de perda de clientes por ano	0/ano	+1/ano	Rio do Sul
Reclamações de clientes	Nº de reclamações/ mês	3/mês	≠2/mês	Rio do Sul
Reclamações de clientes	Nº de rotatividade clientes por ano	2/ano	+2/ano	Rio do Sul
Regularidade	Quantidade de entrega de serviços fora do prazo	3 serviços/mês	+1 serviço/mês	Rio do Sul

Regularidade	Reclamações quanto à pontualidade	1 reclam. mês	+ 1 reclam. mês	Rio do Sul
Regularidade	Visitas aos clientes	4 visitas/ano	-1 visita/ano	Rio do Sul
Rentabilidade	Faturamento/ ano	R\$150.000,00/ano	-R\$20.000,00/ano	Rio do Sul
Rentabilidade	Inadimplência	R\$5000,00/ano	+R\$1000,00/ano	Rio do Sul
Rentabilidade	Resultados/ ano	R\$12.000,00/ano	- R\$2000,00/ano	Rio do Sul
Satisfação do cliente	Atrasos x pontualidade	2/100	+1/100	Rio do Sul
Satisfação do cliente	Nº de reclamações/ período	2 mês	+1 mês	Rio do Sul
Satisfação do cliente	Número de indicações de novos clientes por ano	15 ind./ano	-3 ind./ano	Rio do Sul
Satisfação do cliente	Número de perda de clientes por ano	2 perdas/ano	+ 1perda/ano	Rio do Sul
Satisfação do cliente	Número de reclamações no ano	12 reclamações/ano	+3 reclamações/ano	Rio do Sul
Satisfação do cliente	Rotatividade	3/ano	+2/ano	Rio do Sul
Satisfação dos clientes	Indicação de novos clientes por clientes do escritório	2 ind./ano	-1 ind./ano	Rio do Sul
Satisfação dos clientes	Quantidade de reclamações	1 reclam. mês	+1 reclam. mês	Rio do Sul
Satisfação dos clientes	Quantidade de sugestões e/ou respostas aceitas pelo cliente	5 sugestões mês	-1 sugestão mês	Rio do Sul
Satisfação dos colaboradores	Faltas não justificadas por ano	0 ano	+1 ano	Rio do Sul
Satisfação dos colaboradores	Índice de rotatividade/ ano ou pedido de demissões	1 pedido/ano	+ 1 pedido/ano	Rio do Sul
Satisfação dos colaboradores	Número de pedidos de aumento salarial/ ano	2 pedidos/ano	+1 pedido/ano	Rio do Sul
Satisfação dos colaboradores	Número de reclamações trabalhistas/ ano	0	+1 /ano	Rio do Sul
Satisfação dos colaboradores	Reclamação trabalhista por ano	0/ano	+1 /ano	Rio do Sul
Satisfação dos colaboradores	Rotatividade por período (ano)	01/ano	0/ano	Rio do Sul
Satisfação dos funcionários	Folha de pagamento/ nº func./período	R\$6.000,00/10 func./ano	+R\$1.000,00/ano	Rio do Sul
Satisfação dos funcionários	Média salarial/ nº func./ período	R\$700,00/func./mês	-R\$100,00/func./mês	Rio do Sul
Satisfação dos funcionários	Rotatividade/ período	01 func./ano	+1 func./ano	Rio do Sul
Satisfação de clientes	Nº de indicação novos clientes período	10/ano	-2/ano	Rio do Sul
Satisfação de clientes	Nº de reclamações clientes por mês	3 mês	+2 mês	Rio do Sul
Satisfação de clientes	Nº perda de clientes por período	0/ano	+1/ano	Rio do Sul