

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS**

ACADÊMICO: FERNANDO MONLIN

ORIENTADOR: JOISSE ANTÔNIO LORANDI, M. Sc.

Florianópolis, novembro de 2000

INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

AUTOR: FERNANDO MONLIN

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 9,5 atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.

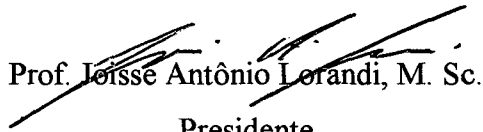
Florianópolis, 30 de novembro de 2000.



Prof.ª Maria Denize Henrique Casagrande, M. Sc.

Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a Banca Examinadora:



Prof. Leissé Antônio Lorandi, M. Sc.

Presidente



Prof. Luiz Felipe Ferreira

Membro



Prof. Loreci João Borges, Dr.

Membro

*A vida só pode ser compreendida olhando-se para trás;
mas só pode ser vivida olhando-se para a frente.*

Soren Kierkegaard

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo amor, pela educação e pelo incentivo verdadeiros que demonstraram em todos os momentos de minha vida.

A minha namorada, Renata Caldeira de Andrada Natividade, pelo incentivo e compreensão.

A Elisete Luz Caldeira de Andrada, pela especial contribuição.

Ao professor Joisse Antônio Lorandi, por sua paciência, orientação e pronta disposição para repassar seus conhecimentos.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo, amizade e contribuição para que pudesse aprender e realizar este trabalho.

E, em especial, a minha família, por nossa união, fraternidade e dedicação para tornar nossas vidas cada vez mais alegres, seguras e honradas.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMO	xi
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	01
1.2 TEMA	02
1.3 PROBLEMA	02
1.4 OBJETIVOS DO PROJETO	03
1.4.1 OBJETIVO GERAL	03
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	03
1.5 JUSTIFICATIVA	04
1.6 METODOLOGIA DA PESQUISA	05
1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	06
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	07
2.1 INFORMAÇÃO CONTÁBIL E CONTABILIDADE GERENCIAL	07
2.2 CONTROLADORIA E PROCESSO DE GESTÃO	09
2.3 CONTROLE GERENCIAL	11
2.4 QUALIDADE	12
2.5 GESTÃO DA QUALIDADE	13
2.6 PRODUTIVIDADE	14

2.7 CONTROLE	15
2.8 INDICADORES DE DESEMPENHO	15
2.8.1 INDICADORES DE PRODUTIVIDADE	17
2.8.2 INDICADORES DE QUALIDADE	18
3 ESTUDO DE CASO	22
3.1 A EMPRESA	22
3.2 O PROGRAMA DE QUALIDADE E OS INDICADORES DE DESEMPENHO	25
3.2.1 COLETA DOS DADOS E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	25
3.2.2 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DO PROCESSO DIÁRIO DE TRABALHO	26
3.2.3 O SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO	27
3.2.3.1 A COLETA DOS DADOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	29
3.3 AS MUDANÇAS DA NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO E A RELAÇÃO COM OS INDICADORES	31
3.4 EVOLUÇÃO COMPARATIVA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO COM A PRODUÇÃO	33
4 CONCLUSÃO	42
5 BIBLIOGRAFIA	44
ANEXOS	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.0: Indicadores de Desempenho	17
Quadro 1.1: Indicadores de Qualidade	18
Quadro 2.0: Indicadores de Qualidade da EMPRESA X	27
Quadro 2.1: Indicadores de Produtividade da EMPRESA X	27

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.0: Organograma da Ligação dos Indicadores na organização dentro do Processo de Gestão	19
Figura 2.0: Organograma da EMPRESA X	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.0: Resultados do indicador de serviços defeituosos antes da aplicação do sistema de indicadores de desempenho aos funcionários	32
Tabela 1.1: Resultados do indicador de serviços defeituosos depois da aplicação do sistema de indicadores de desempenho aos funcionários	32
Tabela 2.0: Cadastro de novos clientes antes da aplicação dos indicadores de desempenho aos funcionários	33
Tabela 2.1: Cadastro de novos clientes antes da aplicação dos indicadores de desempenho aos funcionários	33
Tabela 3.0: Resultados do indicador de insatisfação de clientes antes da aplicação dos indicadores de desempenho aos funcionários	34
Tabela 3.1: Resultados do indicador de insatisfação de clientes depois da aplicação dos indicadores de desempenho aos funcionários	34
Tabela 4.0: Número de serviços prestados antes da aplicação dos indicadores de desempenho	35
Tabela 4.1: Número de serviços prestados depois da aplicação dos indicadores de desempenho	35
Tabela 5.0: Percentual de custo em relação à receita coletados com a aplicação dos indicadores de desempenho	36
Tabela 5.1: Quadro do faturamento mensal da EMPRESA X	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.0: Relação entre % de defeitos e número de novos clientes	33
Gráfico 2.0: Relação entre % de insatisfação de clientes, nota média dos serviços e número médio de serviços realizados	35
Gráfico 3.0: Relação entre % custo médio e % de crescimento do faturamento mensal	37

RESUMO

Os indicadores de desempenho são a base do novo planejamento estratégico das empresas. Possibilitam o planejamento e o controle do processo produtivo, tornando-se pilares da qualidade total.

Tendo em vista que a contabilidade possui como um dos seus objetivos principais a informação útil para a tomada de decisão, os indicadores de desempenho tornaram-se elementos importantes para a contabilidade gerencial, que através deles, procuram dar mais dinamismo aos informes gerenciais de controle, produtividade, qualidade e custos.

Desde modo, busca-se com os indicadores de desempenho produzir relatórios que possibilitem espelhar o andamento financeiro, econômico, produtivo e qualitativo, bem como a imagem da organização juntos aos seus clientes, fornecedores e o mercado em geral.

Para que sejam atingidos estes objetivos, torna-se necessário a implantação de um sistema de indicadores de desempenho equilibrado, que tenha a preocupação de relatar informações financeiras e não-financeiras, para que haja uma congruência de metas na organização.

Este fato, principalmente, é o que leva a utilização dos indicadores em empresas prestadoras de serviços, que, por atuarem em ramos de contato direto com o cliente, preocupam-se em obter informações referente a satisfação dos clientes e qualidade em seus serviços.

A confiabilidade das informações geradas pelos indicadores de desempenho contribuem para a tomada de decisões nestas empresas, que demonstram um controle maior em seu processo de produção, permitindo comparar resultados e projetar ações estratégicas para melhoria da qualidade, da produtividade e do faturamento.

Este estudo procura identificar esta utilização dos indicadores de desempenho em uma empresa prestadora de serviços, e verificar sua contribuição dentro do processo de gestão da empresa. A relação da teoria com a prática é um elemento importante neste estudo, a qual permite uma maior segurança na avaliação dos resultados que os indicadores possibilitam aos gestores identificar, bem como o modo que estes são apresentados.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa apresentar um estudo sobre a Aplicação de Indicadores de Desempenho em uma Empresa Prestadora de Serviços de Limpeza Técnica e Recuperação Automotiva.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A contabilidade como ciência social factual, tem por objetivo fornecer informações aos administradores das organizações, sejam estas de qualquer ramo de atividade que atuam, buscando orientar e situar o responsável ou grupo de responsáveis dentro de um espaço físico, social e, principalmente, econômico.

A globalização da economia fez surgir a necessidade de um maior controle na gestão organizacional das empresas, tanto em nível geral, como em maior abrangência, em nível departamental, chegando a um controle individualizado dos diversos setores ou atividades, no sentido de que não basta a organização ser competitiva, mas cada componente desta deverá ser competitiva para sua continuidade frente à concorrência.

A necessidade de organizar, avaliar, comparar e controlar todos os setores e departamentos que constituem uma organização empresarial, para que esta tenha um bom desenvolvimento e permanência dentro do mercado globalizado, fez com que a contabilidade gerencial, ramo da contabilidade responsável pelas informações para a gestão, intensificasse sua atenção em um método que demonstrasse de maneira mais objetiva as informações necessárias aos

gestores de uma organização. Este método é denominado indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho produzem relatórios que buscam espelhar o andamento financeiro, econômico, produtivo e qualitativo, bem como a imagem da organização junto aos seus clientes, fornecedores e o mercado em geral. Procuram facilitar a comparação e o entendimento das informações, o que poderá melhor situar os gestores e os próprios executores das tarefas em relação ao andamento da organização, estabelecendo novas formas de gestão nos procedimentos administrativos.

Os indicadores de desempenho estão sendo utilizados pelas empresas atuantes no mercado comercial e industrial, mas seu avanço na área de prestação de serviços vem crescendo. A confiabilidade das informações, fator de difícil controle neste mercado, pode ser considerado um dos motivos da utilização dos indicadores de desempenho neste setor da economia.

A prestação de serviços é um mercado em evolução, e que exige organização e controle. A aplicabilidade dos indicadores de desempenho em uma empresa de prestação de serviços poderá demonstrar informações que venham a influenciar os gestores desta empresa, direcionando o tipo de conduta que terá no exercício de administração dos seus recursos, refletindo nos resultados obtidos.

1.2 TEMA

Indicadores de Desempenho em Empresas Prestadoras de Serviços no Ramo de Limpeza Técnica e Recuperação Automotiva.

1.3 PROBLEMA

A globalização formou um mercado consumidor exigente, que busca nas organizações um alto nível de gestão de qualidade organizacional e de produção. Um instrumento que pode contribuir para o alcance da qualidade é a implantação de um sistema de indicadores de desempenho.

As empresas prestadoras de serviços começaram a utilizar este método buscando elevar seu nível de controle, qualitativo e quantitativo, procurando tornarem-se competitivas dentro de seu mercado.

Tendo em vista a diversidade da prestação de serviços e a exigibilidade do mercado consumidor e, considerando como aspectos principais para que seja implantado um sistema de indicadores de desempenho em uma empresa o seu custo, a necessidade de informação da empresa e o setor de serviços em que esta atua, indaga-se: qual a relação existente entre a teoria e a prática na implantação de um sistema de indicadores de desempenho em uma empresa prestadora de serviços no ramo de limpeza e recuperação automotiva e a relevância dos indicadores de desempenho na contribuição do processo produtivo da empresa?

1.4 OBJETIVOS DO PROJETO

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Pretende-se demonstrar a relevância da escolha e aplicação de indicadores de desempenho em uma empresa prestadora de serviços no ramo de limpezas técnicas e recuperação automotiva, bem como sua relação com a teoria.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, pretende-se:

1. Apresentar os indicadores desde sua implantação;
2. demonstrar um sistema de indicadores de desempenho em aplicação em uma empresa prestadora de serviços no ramo de lavações técnicas e recuperação automotiva;
3. analisar o sistema, avaliando seus pontos falhos e sua contribuição nos resultados da empresa.

1.5 JUSTIFICATIVA

A escolha por este tema tem ligação com os acontecimentos atuais que vêm ocorrendo nos procedimentos internos das empresas. A estabilização da economia e as campanhas de *marketing* que deixaram os consumidores de produtos e serviços exigentes, fez reduzir a margem de lucro das empresas e abriram os olhos dos gestores para a melhoria constante da qualidade do processo produtivo e dos resultados finais (produtos e/ou serviços) buscando, além da venda, a fidelidade dos clientes, que trarão mais estabilidade financeira às organizações.

Os indicadores de desempenho são a base do novo planejamento estratégico das empresas. Os indicadores possibilitam o planejamento e o controle do processo produtivo, tornando-se pilares da qualidade total. Sua utilização pode ser levada a todos os níveis funcionais da empresa e seus registros possibilitam o controle dos processos, sendo a base da tomada de decisão.

Sendo que a utilização dos indicadores é trabalhada sabendo-se quais são os resultados esperados, surge outra característica importante deste método, pois os indicadores acompanham e controlam as metas, medindo feitos resultantes de um conjunto de causas, captando os efeitos interativos das funções praticadas, podendo-se identificar com maior rapidez, os defeitos no processo produtivo.

A contribuição dos indicadores de desempenho no crescimento e melhoria do processo produtivo das empresas é o fato que fez surgir a motivação para realizar este estudo, pois é uma área emergente aos profissionais em ciências contábeis, mais especificamente a área da controladoria, destacando-se dos procedimentos mecanizados que até então eram marca registrada da contabilidade. Esta área desperta no profissional das ciências contábeis um sentimento de satisfação ao visualizar os efeitos do seu trabalho nos resultados obtidos por uma organização, refletindo, conseqüentemente, no seu sucesso profissional.

Diante do descrito no parágrafo anterior, fez-se a opção pelo tema deste projeto, o qual possibilita uma postura de destaque dos profissionais em ciências contábeis dentro das empresas, pois o tornam peças importantes no processo decisório das organizações, já que as

críticas quanto à falta de objetividade dos informativos internos tradicionais não estão alcançando seus objetivos. A implementação de indicadores de desempenho operacionais vem suprir essa lacuna, tornando-se uma informação em sintonia com as necessidades individuais de cada organização.

1.6 METODOLOGIA DA PESQUISA

Proposto o assunto e identificado a problemática da pesquisa a ser desenvolvida, apresenta-se a metodologia a ser utilizada. Sendo assim, serão descritos alguns conceitos.

Para DEMO (1990, p.19), *“metodologia é uma preocupação instrumental. Trata de formas de se fazer ciência. Ainda dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos (...)”*.

Para a finalidade deste estudo, dentre outros conceitos, utilizaremos o significado do termo *methodos*, citado por GALLIANO (1979, p. 5), termo criado pelos gregos na antigüidade, que consideravam método como *“um caminho para chegar a um fim”*.

Segundo GALLIANO (1979, p. 36), *“o método experimental é objetivo. Liga-se a fatos concretos e tem o propósito de verificar as hipóteses sugeridas pela observação”*.

Tratando-se da Ciência Contábil uma ciência factual, e que a proposta desta pesquisa baseia-se em coleta de dados e fatos, partindo e retornando a eles. O método a ser utilizado para se atingir o objetivo geral deste estudo será o método científico, através de um procedimento experimental, utilizando a técnica do estudo de caso.

Para GIL (1993: p.58), *“estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento...”*.

O estudo de caso começará com a pesquisa e apresentação do sistema já utilizado, partindo de sua estrutura, observando variáveis e comparando-se com novas propostas, para que se possa realizar observações críticas, permitindo a realização de conclusões.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No capítulo 1 deste trabalho, trata-se da apresentação do assunto, da delimitação do tema e descrição do ponto onde se quer chegar, através da problemática do trabalho. A partir deste ponto descreve-se os objetivos que auxiliaram no andamento do trabalho, a justificativa da escolha do tema e da procura pela resposta à pergunta apresentada e a metodologia seguida para alcance dos objetivos e conclusão do trabalho.

No capítulo 2, apresenta-se a revisão bibliográfica, que tem o objetivo de conceituar áreas e funções da contabilidade que se mostram inerentes ao tema, objetivos e metodologia propostos para este trabalho.

No capítulo 3, demonstra-se um estudo de caso, conforme a metodologia apresentada, que permitirá, seguindo os objetivos propostos, chegar-se a uma resposta em relação à problemática.

Por fim, apresenta-se a conclusão do trabalho, que através dos conceitos e práticas apresentadas, expõe fatores e idéias relevantes sobre o estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Intimamente ligados com a qualidade e a produtividade de uma empresa, os indicadores de desempenho são utilizados para o controle do processo, representando o que se quer medir e indicando os resultados obtidos para comparação com os resultados esperados.

Para uma análise mais aprofundada sobre o descrito acima e sobre a temática deste estudo, torna-se necessário a apresentação de alguns conceitos para embasamento teórico.

2.1 INFORMAÇÃO CONTÁBIL E CONTABILIDADE GERENCIAL

O ato de contar é antigo, e vem desde quando o homem sentiu a necessidade de saber mais sobre o que estava a sua volta e o que lhe pertencia.

O crescimento da sociedade e a constante busca pela troca de mercadorias (escambo) nos tempos feudais, incentivava a busca de um controle maior. Desde então, a necessidade de controle e de informação vem evoluindo à medida que a sociedade se transforma.

Partindo deste breve histórico, pode-se notar o nascimento de uma área que tornou-se independente e fundamental para as pessoas que pretendem alcançar seus objetivos.

O surgimento do mercado capitalista transformou a contabilidade em uma ciência que auxilia de maneira confiável as empresas. Em relação à contabilidade, IUDÍCIBUS (1987, p. 45) afirma que *“a necessidade de acompanhar a evolução dos patrimônios foi o grande motivo para seu desenvolvimento”*.

O desenvolvimento da contabilidade fez surgir áreas de pesquisa individualizadas

sobre a ciência contábil.

Para IUDÍCIBUS (1987, p. 45) a contabilidade é um “(...) instrumento eficaz de gestão em qualquer regime econômico, de mercado ou centralizado, (...)”.

Diante do exposto, confirma-se o surgimento das atividades mencionadas anteriormente referente à ciência contábil, pois faz sua ligação com a gestão (ato de gerir), um adjetivo que engloba todos os setores de uma organização e que se constitui na contabilidade gerencial.

A contabilidade, em um enfoque pragmático, possui um objetivo definido, que não teve alterações em sua história, que é a informação.

Segundo IUDÍCIBUS (1987, p. 17) “a função da contabilidade (objetivo) permanece praticamente inalterada através dos tempos, ou seja, quanto a prover informação útil para a tomada de decisões econômicas”.

A informação, em seu foco central, que é a informação útil, não teve mudanças. Suas alterações deram-se na maneira que estas são geradas. Este fato implica numa complexa avaliação de fatores externos a informação. Para que seja útil, deve satisfazer ao seu usuário e orientá-lo corretamente. Este fato deve partir do usuário, que buscará orientar sobre qual é sua necessidade, em conjunto com o contador, que utilizará o conhecimento que possui do todo da organização e das ferramentas disponíveis.

Para IUDÍCIBUS (1987, p. 17) “(...) a decisão sobre o que é útil ou não para a tomada de decisões econômicas é muito difícil (conceitualmente) de ser avaliada na prática.”

Sendo objetivo da contabilidade, a informação útil para tomada de decisões econômicas, acompanha a evolução da ciência, que procura aperfeiçoar cada ramo buscando informações cada vez mais precisas e oportunas.

As informações contábeis tornaram-se imprescindíveis não só para os gestores, mas também para os funcionários responsáveis direta e indiretamente pelo processo produtivo das empresas.

O alcance do sucesso competitivo, preocupação de toda empresa capitalista, envolve informações para os diversos setores, que segundo KAPLAN (1993), atingem o planejamento e controle, bem como a comunicação, a motivação e a avaliação dos funcionários e departamentos das empresas.

Dentro deste ponto de vista, a contabilidade gerencial vem procurando modelos de informação diferenciados dos informes gerenciais e financeiros, habitualmente usados, que tornaram-se menos dinâmicos e pouco relevantes aos gerentes operacionais, pois possuem informações que não são, em sua maioria, utilizadas para decisões de planejamento e controle, não estando em sintonia com a realidade do usuário, já que, nem sempre a linguagem dos relatórios contábeis coaduna com o tipo de necessidade do tomador de decisão e até do funcionário de chão de fábrica.

O desenvolvimento dos indicadores financeiros e não-financeiros comprovam a nova visão de gestão das empresas modernas.

Para KAPLAN (1993, p. 222) *“mais importante do que tentar apurar lucros mensais ou trimestrais é calcular e informar uma variedade de indicadores não-financeiros”*.

A preocupação da eficiência, impulsionada pela alta competitividade na atividade operacional básica da organização, fez com que a contabilidade gerencial desenvolvesse sistemas voltados a este pensamento, apostando em lucratividade a longo prazo.

KAPLAN (1997, p. 7) afirma ainda que *“os indicadores de contabilidade gerencial foram projetados para motivar e avaliar a eficiência de processos internos, e não para medir a ‘lucratividade’ geral da empresa.”*

Diante do exposto, percebe-se que para uma organização se manter dentro de um mercado competitivo, sempre procurando o crescimento, não basta possuir relatórios usuais, com dados de eventos passados. A contabilidade gerencial procura criar sistemas e relatórios gerenciais que possibilitam um conhecimento geral da organização, os quais apresentam fatores internos e fatores externos a ela. Deste modo, para que se tenha uma informação útil, os indicadores de desempenho financeiros devem estar aliados a indicadores de desempenho não-financeiros, os quais podem mostrar outros aspectos de desenvolvimento da organização.

2.2 CONTROLADORIA E PROCESSO DE GESTÃO

Uma das áreas de atividade da contabilidade em desenvolvimento e que merece destaque para que possa ligá-la aos indicadores de desempenho é a controladoria, assim

conceituada por CATELLI (1999, p. 370):

A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

A controladoria busca a interligação entre o planejamento, a organização dos modelos de gestão, o controle deste modelos, a maneira que se dará à comunicação dentro dos moldes do planejamento e a motivação dos membros da empresa para que se obtenha o máximo de resultado dentro do planejamento. A interligação destas cinco funções define o que é chamado de processo de gestão.

Segundo FIGUEIREDO (1993: p. 23) *“Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais (...)”* e ainda segundo FIGUEIREDO (1993) o sucesso de todas as operações depende de como esta função está sendo desempenhada. O planejamento consiste em estabelecer objetivos, avaliar cenários, avaliar os recursos existentes, determinar a estratégia para alcançar os objetivos e delinear um programa de ação.

A definição de uma estrutura administrativa para que o planejamento seja implementado é o que determinará o modelo do sistema de informação. Onde e como se darão as trocas de informação entre os componentes da empresa é função da controladoria, em conjunto com a organização. Dentro deste enfoque encontra-se a comunicação, que deve ser gerada voltada às necessidades do usuário. Assim, a organização e o sistema de comunicação devem estar distribuídas de acordo com a função de cada membro da empresa. Para FIGUEIREDO (1993, p. 28) um *“alto grau de comunicação agrega os vários membros da organização, unindo-os na busca das metas organizacionais.”*

Estabelecido o modelo do sistema de informação, a controladoria assume outra função importante, que é a estruturação de um controle.

Em relação ao controle, FIGUEIREDO (1993: p. 26) afirma que: *“controle está intimamente ligado à função de planejamento, quando se propõe assegurar que as atividades da firma estão em conformidade como os planos.”*

O controle possui um papel importante dentro do processo de gestão, pois ele dá

suporte para avaliações de como está caminhando o planejamento efetuado, bem como possibilita manter este planejamento dentro dos moldes estabelecidos. Dentro deste ponto de vista, sua ligação com indicadores de desempenho se torna estreita, pois parte-se da premissa que o que não é medido não pode ser controlado, e o que não é controlado não é conhecido.

Os indicadores fornecerão informações que levarão aos membros da organização um conhecimento do andamento da empresa em seus aspectos fundamentais para permanência e crescimento no mercado, sendo que, para sua melhor utilização, deverão possuir como base um bom planejamento, de uma boa organização estrutural, de um bom controle do processo e de um bom sistema de comunicação.

2.3 CONTROLE GERENCIAL

Segundo HORNGREN apud IBID (1986, p. 893) *“o controle gerencial é essencialmente psicologia social aplicada.”* HORNGREN (1986) destaca este conceito pois considera sistemas gerenciais de controle como sendo sistemas de homem-máquina.

Para ANTHONY (1976, p. 20) controle gerencial *“é o processo de assegurar que os recursos são obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos da organização”*.

ANTHONY (1976, p. 20) ainda afirma: *“O controle gerencial relaciona-se com a operação contínua da empresa. Consiste numa seqüência mais ou menos regular, decorrente de atividades inter-relacionadas.”*

Através destes conceitos, pode-se perceber que os aspectos administrativos anteriormente mencionados no item 2.2, unem-se ao controle gerencial, que objetiva o perfeito funcionamento de cada função do processo de gestão.

Abre-se aí mais um papel do controle gerencial, que procurará motivar a organização para que os serviços sejam executados da forma como se deseja. ANTHONY (1976, p. 20) afirma que *“a informação contábil pode ajudar (e também, a menos que adequadamente usada, pode obstar) este processo de motivação.”* Para que não venha a obstar, cabe ao controle gerencial aplicar da maneira mais adequada possível estas informações.

A motivação é parte fundamental para o desenvolvimento de qualquer atividade bem realizada. É possível realizar atividades desmotivado, mas, com certeza, essas atividades não serão bem finalizadas e, provavelmente, demorarão mais tempo que o necessário.

A motivação deve partir do topo da empresa, contagiando a todos, conduzindo-os para que realizem suas tarefas bem feitas e em tempo hábil, continuamente, sem desperdícios para a empresa.

A base fundamental da motivação é a gerência, que como definida anteriormente é a gestão de pessoas. É a gerência que deve motivar os funcionários continuamente para que realizem adequadamente suas atividades.

Há vários métodos para motivar funcionários, que podem passar despercebidos para a maioria das pessoas, mas que causam um enorme resultado entre os subordinados, dando-lhes confiança e um sentimento de auto-realização.

Sobre motivação, FIGUEIREDO (1993, p. 30) menciona que “*a organização deve criar uma situação em que os objetivos pessoais e do grupo tenham grandes possibilidades de coincidirem*”, ou seja, a congruência de objetivos.

Pode-se citar como métodos o reconhecimento, escrito ou verbal, de um chefe, cumprimentando por um bom serviço; a eleição do funcionário do mês, que cria um clima de competição saudável entre os funcionários da empresa; as festas de fim de ano; reuniões individuais, que deixam nos funcionários um sentimento de importância para a empresa.

2.4 QUALIDADE

Segundo TEBOUL (1995, p. 31-32):

Qualidade é aquilo que às vezes manifesta-se no momento do uso, mas também dá satisfação do ponto de vista estético, até mesmo ético, quando temos a sensação de que o produto corresponde ao que se esperava e que não fomos ‘enganados em relação à mercadoria’. A qualidade é antes de mais nada a conformidade às especificações. É também a resposta ajustada à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também a longo prazo.

Conceito de qualidade é algo intuitivo e conhecido. Todos sabem o que é

qualidade: pode-se dizer que aquilo que agrada alguém ou atende a sua necessidade, é qualidade.

FERREIRA (1985, p. 394) descreve qualidade como *“propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de determinar a sua natureza.”*

Conforme CALEGARE (1985, p. 1):

É importante observar que a adequabilidade para o uso deve ser entendida, em última análise, como aquela julgada pelo usuário ou consumidor como o conjunto das características que ele considera benéficas para si próprio, ao preço que está disposto a pagar. Assim, diferentes consumidores ou utilizadores poderão ter pontos de vista distintos a respeito da qualidade de um certo produto ou serviço, dependendo das características que cada um considerar importantes.

Partindo deste ponto de vista, pode-se avaliar a qualidade de um produto e/ou serviço através de diversos itens, como por exemplo o seu preço, seu tempo de entrega, sua segurança, sua aparência, sua garantia e satisfação da necessidade pontual das pessoas.

Afirmando estes dizeres, CAMPOS (1992, p. 2) diz que: *“(..) um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”*

2.5 GESTÃO DA QUALIDADE

A Gestão da Qualidade é também conhecida por Gestão pela Qualidade Total – CQT, e é definida pela norma ISO (Institute Standart Organization) 8402 como *“modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade e baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade”*, ou seja, organizar a empresa para que ela ofereça sempre produtos com qualidade, atendendo aos requisitos dos clientes.

FERREIRA (1985, p. 240) define gestão como: *“ato de gerir; gerência.”*

Pode-se considerar a Gestão da Qualidade como uma pessoa ou um grupo de pessoas responsáveis pelos projetos e implantações dos métodos do Controle de Qualidade, que são aptos a controlar, analisar e indicar para a administração os resultados obtidos.

Controle de Qualidade é a atividade em que se verifica se o produto atende às especificações estabelecidas.

O Controle de Qualidade é o controle propriamente dito, a inspeção de rotina, a coleta de dados, dos indicadores, enfim, todo o processo de estatística e medição dos trabalhos executados na empresa.

2.6 PRODUTIVIDADE

Para CAMPOS (1992, p. 2) produtividade representa *“o quociente entre o que a empresa produz (“OUTPUT”) e o que ela consome (“INPUT”).”*

CAMPOS (1992, p. 3) ainda faz uma comparação, substituindo a expressão OUTPUT (produto) por qualidade e a expressão INPUT (insumos) por custos, comentando: *“Para aumentar a produtividade de uma organização humana, deve-se agregar o máximo de valor (máxima satisfação das necessidades dos clientes) ao menor custo. Não basta aumentar a quantidade produzida, é necessário que o produto tenha valor, que atenda às necessidades dos clientes.”*

Para que entenda uma sucessão de conceitos sobre produtividade, faz-se necessário conceituar processo, que segundo CAMPOS (1992, p. 17) *“(.) é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos).”*

Seguindo esta definição, CAMPOS (1992) considera uma empresa um processo e que dentro dela existem vários outros processos, tanto de manufatura como de serviços.

Desta forma, a produtividade é uma consequência de várias variáveis que, dependendo da sua administração, refletem resultados positivos ou negativos. Por ser resultado de várias variáveis, pode-se medir a produtividade de diversas formas, como no exemplo acima citado, onde é utilizado as variáveis qualidade e custos.

2.7 CONTROLE

Para FERREIRA (1985, p. 125) controle é: *“fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, etc., para que não se desviem das normas preestabelecidas.”*

Pode-se considerar uma definição ampla, se utilizada em uma empresa; mas com uma análise mais profunda pode-se enquadrá-la em conceitos empresariais. Substituindo fiscalização por inspeção e normas preestabelecidas por metas, tem-se uma visão diferenciada e suave de controle para utilizar em uma empresa.

CAMPOS (1992, p. 22) relacionando as bases do controle, com uma visão empresarial, conceitua de forma abrangente, controle, afirmando: *“manter sobre controle é saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema nunca mais ocorra.”*

Segundo ANTHONY (1976, p. 20) *“controle é o processo pelo qual a administração se assegura, tanto quanto possível, de que a organização segue os planos e as políticas da administração.”*

Ao utilizar estes três conceitos, pode-se ligar o controle com a informação contábil e concluir que para atingir seus objetivos, o controle utiliza a informação como meio de comunicação, de motivação e de avaliação.

2.8 INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de Desempenho são usados para medir o desempenho dos funcionários e a qualidade dos serviços ou atividades em todos os setores da empresa, alertando contra resultados indesejáveis, servindo de comparação com os referenciais estabelecidos.

TEIXEIRA apud TAKASHIMA e FLORES (1997, p. 20), dizem que “os indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos ao longo do tempo.

Segundo RUMMLER e BRACHE (1992, p. 58), mencionados por TEIXEIRA

(2000, p. 18), “um indicador é a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta especificada.”

Os indicadores são elementos de planejamento e controle e, portanto, devem ser de fácil utilização e ter razoável univocidade (qualidade em que alguma palavra, conceito ou atributo só pode ser interpretada com sentido único) na informação transmitida.

O relacionamento entre indicadores pressupõe um nível de informação abrangente, pois cada indicador traduzirá efeitos das funções diferentes do grupo que pertencem na organização.

Abordando este pensamento, ROBLES (1994, p. 78) comenta que os conceitos de eficácia, eficiência, qualidade e produtividade, propriedades que os indicadores de desempenho procuram caracterizar numericamente, “(...) *possuem íntimo relacionamento entre si.*”

Um indicador de desempenho de uma categoria pode estar refletindo efeitos de causas nas demais categorias. Assim sendo, deve-se classificar categorias dentro da empresa que permita aos indicadores de desempenho avaliar o desempenho de toda a empresa, utilizando o relacionamento acima mencionado. Esta classificação divide-se nas áreas de gestão que compõem uma organização, que podem ser:

- A satisfação dos clientes;
- o desempenho financeiro;
- o desempenho operacional; e
- o clima organizacional.

Com base nesta classificação, pode-se organizar os indicadores de desempenho em dois grupos: Indicadores de Produtividade e Indicadores de Qualidade, os quais são apresentados na seqüência.

Embora não declare seus conceitos como diretamente Indicadores de Desempenho, CAMPOS (1992, p. 19) transcreve duas frases que são válidas a este trabalho por sua riqueza de informação: “*Os itens de controle de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total.*” “*Os itens de verificação de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre as principais causa que afetam determinado item de controle.*”

Diante do exposto, faz-se uma ligação entre os conceitos controle gerencial, gestão

de qualidade, produtividade e controle, com os indicadores de desempenho, que servem como medidas financeiras e não-financeiras de acompanhar e direcionar o desempenho de uma organização.

2.8.1 INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

Estes indicadores relacionam a saída do processo, com recursos usados ou entradas. Permitem uma análise do aproveitamento de uso dos recursos, sejam de tempo, pessoal, material ou financeiro.

CAMPOS (1992, p. 2 e 3) faz várias associações a este indicador, demonstrando a diversidade de sua utilização, permitindo a avaliação em várias dimensões dentro de uma empresa, como verifica-se abaixo:

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}}$$

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{VALOR PRODUZIDO}}{\text{VALOR CONSUMIDO}}$$

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{FATURAMENTO}}{\text{CUSTOS}}$$

Abaixo, apresenta-se outros tipos de indicadores de produtividade.

Quadro 1.0: Indicadores de Desempenho

INDICADOR	BASE DE CÁLCULO	O QUE MEDE
Aproveitamento de Matéria-prima	Produção total/Matéria-prima	Aproveitamento da matéria-prima no processo produtivo
Produtividade do Pessoal	Produção total/Número de pessoas	Produtividade média por empregado
Tempo Médio de Produção	Tempo gasto/Produção	Tempo médio por produção de peça ou lote

Fonte: Diário Catarinense, novembro/1998

O indicador de produtividade mostra que se deve sempre procurar o máximo de resultado com o mínimo de esforço, ou seja, obter o máximo de saída com o mínimo de recursos. A definição de quais indicadores usar é função inerente a cada empresa, e também até de cada centro de responsabilidade.

2.8.2 INDICADORES DE QUALIDADE

Enquanto os indicadores de produtividade apresentam os aspectos quantitativos, os indicadores de qualidade apresentam os aspectos qualitativos. Não relacionam entradas e saídas do processo, mas sim, parâmetros que avaliam os aspectos de satisfação e atendimento ao cliente. Estes indicadores são apresentados no quadro 1.1.

O índice de defeituosos também é citado na obra de ROBLES (1994, p. 79) mencionando GARVIN, que intitula o indicador como Indicador de Qualidade.

ROBLES (1994, p. 79) ainda comenta: *“Evidentemente, qualquer melhora nessa relação trará resultados imediatos nas demais medições.”*

Esta afirmação vem confirmar a relação existente entre os indicadores, que podem verificar efeitos das causas de um indicador nos outros.

Quadro 1.1: Indicadores de Qualidade

INDICADOR	BASE DE CÁLCULO	O QUE MEDE
Reclamação de Clientes	Número de reclamações/Total de vendas	Índice de reclamação de cliente após unidade vendida
Satisfação do Cliente	Cliente satisfeito/Total de clientes	Percentual de clientes satisfeitos com a empresa
Índice de Defeituosos	Número de peças defeituosas/Total de peças produzidas	Percentual da produção ou total de peças que apresentaram algum defeito
Índice de Defeitos	Número de defeitos/Produtos produzidos	Número médio de defeitos por produto
Índice de sucateamento	Produção sucateada/Produção total	Percentual da produção reprovada no controle de qualidade

Fonte: Diário Catarinense, novembro/1998

Ao mencionar NAKAGAWA, ROBLES (1994, p. 79 e 80) ainda conceitua mais dois indicadores, como segue abaixo:

$$\text{EFICÁCIA} = \frac{\text{RESULTADOS OBTIDOS}}{\text{RESULTADOS ESPERADOS}}$$

NAKAGAWA apud ROBLES (1994, p. 79)

$$\text{EFICIÊNCIA} = \frac{\text{QUANTIDADE PRODUZIDA}}{\text{RECURSOS CONSUMIDOS}}$$

NAKAGAWA apud ROBLES (1994, p. 80)

Ambos servem para se verificar como está sendo conduzida a produção, com acompanhamento de metas preestabelecidas.

Vistos estes conceitos, torna-se mais fácil visualizar os indicadores como sendo

parte integrante da contabilidade e a amplitude de mudanças que podem ocasionar dentro de uma organização.

A informação e a tomada de decisão andam juntas, a cada momento. Sem informação não é possível tomar decisões, e quanto melhor é a qualidade da informação, melhor será a decisão tomada.

Os indicadores de desempenho possuem um papel importante para a qualidade da informação. Englobam características essenciais para o bom andamento da gestão organizacional tais como o custo para que se possa gerar os indicadores e a necessidade de informação do receptor, sendo que a compreensão desta característica é que possibilitará uma boa qualidade de informação através dos indicadores de desempenho.

Neste sentido, utilizando os conceitos anteriormente citados, é possível construir um organograma para situar os indicadores dentro do processo de gestão, procurando facilitar a compreensão da sua ligação na organização e da sua importância dentro do processo de gestão, conforme o quadro 3.0 abaixo:

Figura 1.0: Organograma da ligação dos Indicadores na organização dentro do processo de gestão



Através do quadro acima, pode-se visualizar o estreitamento que os indicadores causam dentro de uma organização, ligando todos os departamentos, tornando acessíveis as informações necessárias para o bom desenvolvimento, agindo como meio de inter-relacionamento entre setores.

Torna-se necessário salientar, para que esta função possa ser alcançada na prática, o sistema de indicadores de desempenho deve ser implantado dentro de uma organização que possua seus departamentos bem definidos e, como já foi mencionado anteriormente, com um processo de gestão estruturado.

Além disto, há outro fator relevante dentro deste esquema de processo de gestão: deve estar sempre presente o elemento motivação, que facilitará o fluxo de informação e contribuirá para a dinâmica do processo.

3 ESTUDO DE CASO

A partir deste capítulo, será apresentado o estudo de caso conforme metodologia descrita anteriormente. Para tanto, faz-se necessário descrever algumas informações sobre como se desenvolveu a pesquisa.

O acadêmico, autor desta monografia, é funcionário da empresa alvo deste estudo desde o ano de 1996. Para que seja mantida a confidencialidade, a empresa será denominada de EMPRESA X.

Trabalhando no setor administrativo, o acadêmico absorveu informações ao longo de seu trabalho na EMPRESA X que contribuíram para a formação de um banco de dados. O envolvimento com o trabalho realizado na empresa gerou uma oportunidade de aplicar seus conhecimentos teóricos que vem obtendo na universidade.

Assim, o estudo de caso apresentado nesta Monografia, conta com informações reais devido ao seu envolvimento com o setor de gerência da empresa, possibilitando a aplicação do sistema de indicadores de desempenho, que será mostrado a seguir.

3.1 A EMPRESA

A EMPRESA X foi fundada em 18 de novembro de 1985, na qualidade de Firma Individual (FI), estabelecida no município de Florianópolis, estado de Santa Catarina, com a finalidade de prestação de serviços de limpeza automotiva.

Nesta época, em virtude do pouco tempo de mercado e de recursos, atuava como

um Lava-Rápido e Estacionamento. Ou seja, tinha um quadro de funcionários pequeno, com uma produção e faturamento modestos. Após alguns anos, com o crescimento do mercado e constantes investimentos, a EXPRESA X passou a efetuar, além de seus serviços de lavação rápida, lavagens especializadas, que contavam com aplicação de cera, polimentos, lavagens de bancos, carpetes, teto, motor e pulverização do chassi.

Com o avanço da tecnologia e técnicas de lavagens mais apuradas, tornou-se possível agregar em seu rol de serviços a recuperação de veículos alagados. Este serviço, como também outros serviços técnicos detalhados, exigiam um período de tempo para sua realização que pode variar de um período do dia (manhã, por exemplo) até dois dias.

No ano de 1995, a EMPRESA X possuía uma área construída que lhe propiciava outros investimentos, como também um aumento em seu faturamento. Constatou-se, então, que o setor de pintura de veículos seria um ramo no qual poderia render bons lucros, pois envolvia veículos, os quais necessitariam dos serviços já prestados pela empresa, no caso a lavagem.

Foi construído uma cabine de pintura, na qual se restringia aos serviços de personalização de para-choques, espelhos retrovisores, grades e maçanetas (entenda-se personalização a pintura das partes mencionadas na cor do veículo).

O crescimento deste setor foi rápido, o que possibilitou a EMPRESA X, construir um galpão juntamente com a modernização da cabine de pintura. Com alguns cursos dos funcionários da empresa e a contratação de novos funcionários, a EMPRESA X começou a atuar também em consertos de pequenos amassados e pintura em veículos.

Este crescimento exigiu do proprietário da EMPRESA X uma dedicação de tempo e um certo nível de controle que o preocupava. Decidiu-se, então, pela aplicação de um projeto de qualidade, o qual será abordado com profundidade no próximo item.

Juntamente com o projeto de qualidade vieram novas contratações e a modificação da razão social da empresa, em 09 de julho de 1999, de Firma Individual para Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada, tendo em vista seu crescimento e seus novos ramos de atuação no mercado de prestação de serviços.

Atualmente, a EMPRESA X conta com 16 empregados, conforme o quadro 3.0, e um cadastro de clientes de 3.478 registros. Possui um rol de serviços de 55 itens, nos quais se destacam entre outros: lavagem simples, lavagem com aplicação de cera, revitalização da pintura,

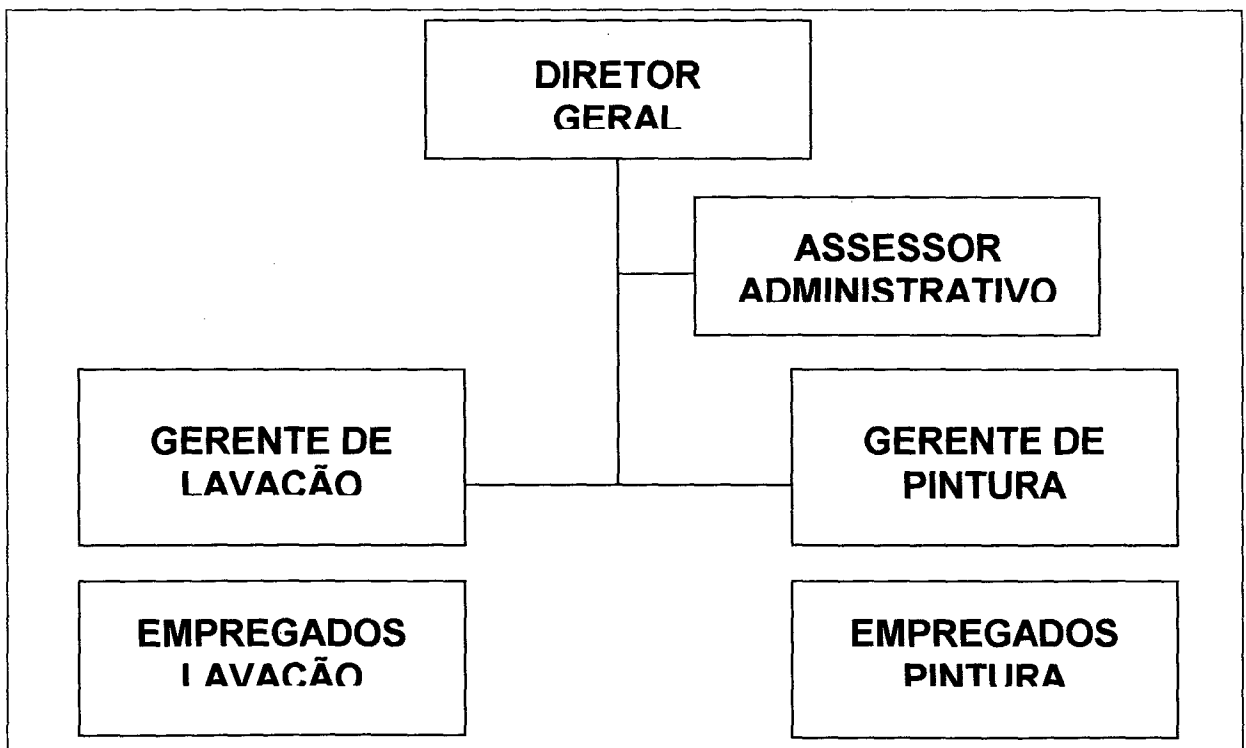
lavação de bancos, lavagem de teto, lavagem de carpete, troca de forração, recuperação de veículos alagados, pulverização de chassis, tratamento de bancos de couro, limpeza detalhada do interior e vidros dos veículos e os serviços de pintura mencionados anteriormente. Presta uma média de 550 serviços de lavagem e 70 serviços de recuperação e pintura de veículos por mês.

Para a realização dos serviços, a empresa possui dois boxes para lavagem externa, dois boxes para aplicação de cera e montagem e desmontagem do interior dos veículos, uma área de limpeza interna e uma área de limpeza técnica, onde realiza os serviços especializados, como a revitalização de pintura e detalhamento interno dos veículos, além do setor de pintura.

Em sua relação de máquinas e equipamentos constam: uma máquina de lavagem a quente, dois compressores, uma máquina de aplicação de shampoo móvel, um sistema de secagem móvel, dois aspiradores móveis e um sistema de aspiração fixo, três máquinas politriz e dois painéis infra-vermelhos para secagem de bancos e de pintura.

Seu estoque de produtos é composto em sua maioria de produtos importados, principalmente para o setor de pintura. Neste setor, possui todos os produtos necessários para realização dos serviços, sendo raramente solicitado o fornecimento de tintas, que, eventualmente, não possui em seu estoque.

Figura 2.0: Organograma da EMPRESA X



3.2 O PROGRAMA DE QUALIDADE E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

O programa de qualidade na EMPRESA X foi iniciado em maio de 1998, onde através do qual, fosse possível visualizar os atuais níveis de qualidade dos serviços prestados, do clima organizacional, da satisfação dos funcionários e dos clientes, do consumo dos produtos do estoque e do faturamento bruto da empresa. Além disto, esperava-se que o programa pudesse dar suporte para a manutenção de níveis de produção aceitáveis e para o crescimento constante de todos os setores da empresa.

O programa de qualidade foi planejado em três etapas:

1. Coleta de dados e motivação dos funcionários;
2. implantação do sistema de controle do processo diário de trabalho; e
3. implantação do sistema de indicadores de desempenho da empresa.

O programa de qualidade implantado na EMPRESA X se espelhou nos conceitos retirados do livro de Vicente Falconi Campos (1992), os quais foram resumidos e adaptados ao potencial e estrutura física e organizacional da empresa.

Tendo esta monografia o objetivo de estudar o sistema de indicadores de desempenho, item 3 do programa de qualidade da EMPRESA X, este item será abordado mais profundamente, mas faz-se necessário comentários referentes aos outros itens, que será visto a seguir.

3.2.1 COLETA DOS DADOS E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Iniciado o programa de qualidade, tinha-se como preocupação um levantamento de dados que fornecesse um suporte pelo qual poderia ser efetuado boas comparações e ser extraído números que auxiliassem no gerenciamento do programa. Este item veio a comprovar o descrito por ISHIKAWA (1985), mencionado por CAMPOS (1992, p. 29): “*Se você não tem item de controle, você não gerencia*”. Foram destes dados iniciais coletados na implantação do programa de qualidade que pôde-se gerar os indicadores de desempenho e controlar o processo de trabalho

da empresa.

Outro aspecto importante é a motivação dos funcionários, pois é nela em que se estrutura todo o programa de qualidade. A preocupação em engajar os funcionários e concientizá-los da importância deste programa, tanto para a empresa, como para eles próprios, estava baseada na teoria de Hajime Karatsu, citado na Videopédia da Encyclopaedia Britannica do Brasil (1991, p.17), diretor administrativo da Matsushita Communications que afirma:

O controle de qualidade não é feito com a finalidade de melhorar o moral do trabalhador. O moral melhora quando se fabricam produtos de boa qualidade, quando os clientes ficam satisfeitos e manifestam seu contentamento. A principal missão do círculo de controle de qualidade consiste em recuperar para os trabalhadores o prazer de produzirem coisas boas.

Partindo deste ponto de vista, enfatizava-se que a melhor qualidade de vida começa no trabalho, sendo que grande parte da vida é passada nele. Assim, buscava-se a união do serviço bem realizado com a satisfação do empregado.

3.2.2 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DO PROCESSO DIÁRIO DE TRABALHO

“Não existe controle sem padronização”. CAMPOS apud JURAN (1992, p. 41).

O controle do processo na EMPRESA X, busca organizar a coleta de dados de tal forma que seja possível levantar indicadores o mais rápido possível para que se tenha uma visualização do andamento do desempenho da empresa, quando for necessário.

O sistema de controle do processo consiste em normas e procedimentos internos, guiados por formulários e papéis de controle que visam padronizar o levantamento de dados. Busca-se, desta forma, a confiabilidade da informação e um ciclo de procedimentos que inibe uma ação errônea por parte de algum funcionário.

Por exemplo, o controle do estoque da EMPRESA X, organizado de forma a conter custo e fornecer informação para confecção da ficha de estoque e indicadores relacionados, resume-se na seguinte sistemática: Um produto, quando comprado, é levado ao estoque e imediatamente avisado ao responsável. Este verifica as informações e cataloga o produto,

etiquetando-o com o código cadastrado. Qualquer funcionário que vier a retirar este produto do estoque, verifica esta etiqueta e a coloca em um papel de controle de saída diária do estoque (anexo 1), que é substituída diariamente. Através do papel de controle de saída diária do estoque, o responsável pode retirar as informações necessárias para efetuar a devida saída da ficha de estoque e levantar dados para os indicadores de desempenho.

Este procedimento fecha o ciclo do sistema de controle do estoque, pois todo funcionário, através das reuniões ou experiência dentro da empresa, conhece a norma da etiquetagem e saída dos produtos do estoque, o que facilita a precisão dos dados coletados.

3.2.3 O SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Etapa final do programa de qualidade da EMPRESA X, a implantação do sistema de indicadores de desempenho foi a que despendeu mais atenção aos responsáveis pelo programa. Esta atenção se deu na forma de apresentação dos indicadores de desempenho aos funcionários da empresa e no acompanhamento da evolução destes indicadores, pelos quais procurava-se avaliar os resultados do programa de qualidade implantado na EMPRESA X, bem como sua ação no aspecto comportamental dos funcionários referente à percepção e preocupação em relação ao andamento empresa.

Preocupou-se em desenvolver indicadores de desempenho acessíveis, tornando a sua apresentação uma forma simplificada, que fosse possível o entendimento de qualquer funcionário da empresa.

Tratando-se a EMPRESA X como uma empresa de prestação de serviços, os quais não são regidos por contratos e não possuem uma produção em série, sendo os serviços realizados quando somente houver a necessidade do cliente em relação aos serviços prestados pela empresa, os indicadores de desempenho implantados na EMPRESA X estão voltados em medir a qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes e os níveis de custos dos produtos utilizados para a realização dos serviços. Este direcionamento de informação, escolhida pela necessidade do proprietário da empresa, busca em seus aspectos teóricos, gerar dados pelos quais seja possível manter a fidelidade dos clientes a longo prazo, agregar valor aos serviços prestados, buscando

consequentemente, o aumento da lucratividade da empresa.

Desta forma, estabeleceu-se as funções e o enquadramento dos indicadores de desempenho, descritos abaixo.

Na EMPRESA X, os indicadores possuem a função de:

1. Medir o desempenho dos funcionários e a qualidade dos serviços nos setores da empresa;
2. alerta. Prevenção contra resultados indesejáveis;
3. comparação com o referencial estabelecido;
4. criar um sentimento de responsabilidade no funcionário em relação ao serviço que realiza.

Estas funções básicas dos indicadores de desempenho implantados na EMPRESA X visam, além de indicar o desempenho da empresa, deixar todos os funcionários cientes do andamento da empresa e desenvolver um pensamento de unidade dentro da empresa, fazendo com que todos dentro da empresa tenham seu foco em um único objetivo. Desta forma, os indicadores agem como controladores psicológicos, pois os funcionários, sabendo que seus serviços estão sendo avaliados e ainda podendo acompanhar esta avaliação, tendem a se esforçar cada vez mais para melhorar os números, pois sabem que isto valorizará seu trabalho.

Foram criados inicialmente cinco indicadores para a EMPRESA X, divididos em duas categorias, apresentados conforme os quadros abaixo:

Quadro 2.0: Indicadores de Qualidade da EMPRESA X

INDICADOR	COMO CALCULA-SE	O QUE MOSTRA
Indicador de Insatisfação de Clientes	n. de reclamações / n. de clientes pesquisados	Percentual de insatisfação dos clientes em relação aos serviços prestados
Insatisfação dos Funcionários	n. de reclamações / n. de funcionários entrevistados	Clima organizacional
Indicador Serviços Defeituosos	n. de defeitos / n. de serviços pesquisados	Percentual de defeitos na realização dos serviços

Quadro 2.1: Indicadores de Produtividade da EMPRESA X

INDICADOR	COMO CALCULA-SE	O QUE MOSTRA
Tempo Médio de Produção	Tempo gasto no serviços realizados / total de serviços da amostragem	Tempo médio para realização de cada serviço
Indicador de Uso dos Produtos do Estoque	Total de produtos usados no mês / n. de serviços prestados no mês	Percentual de uso dos produtos do estoque

Os indicadores apresentados aos funcionários eram: o indicador de insatisfação de clientes, o indicador de serviços defeituosos, o indicador de tempo médio de produção e o indicador de uso dos produtos do estoque. Estes indicadores eram fixados em quadros individuais em um painel dentro do refeitório da empresa, sendo atualizados semanalmente (ver anexo 2).

O indicador de satisfação dos funcionários, juntamente com os demais indicadores, eram apresentados em relatórios mensais ao proprietário da empresa, que os usava nas reuniões com os funcionários.

A exclusão e a inclusão de novos indicadores, bem como a aplicação e dados destes indicadores serão vistos nos itens 3.3 e 3.4, respectivamente.

3.2.3.1 A COLETA DOS DADOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Neste item será apresentado como é realizada a coleta para a confecção dos indicadores de desempenho na EMPRESA X.

- **Indicador de Insatisfação de Clientes**

Realizado pelo departamento SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente). Pesquisa via telefone a clientes que utilizaram os serviços prestados pela empresa no dia ou semana anterior. Possuem a função de detectar possíveis defeitos, sugestões e reclamações dos clientes, e também uma nota geral referente ao atendimento, qualidade dos serviços e das instalações da empresa.

Este indicador busca quantificar a satisfação do cliente em relação a expectativa que foi gerada em relação ao serviço vendido. O questionário e o mapa para identificação deste indicador são apresentados nos anexos 6 e 7.

- **Indicador de Satisfação dos Funcionários**

Realizado através de entrevistas particulares com os funcionários. Busca captar alguma dificuldade ou insatisfação do funcionário em relação à gerência, ao serviço ou equipamentos da empresa.

- **Indicador de Serviços Defeituosos**

Realizado através de amostragem de alguns serviços executados, utilizando a planilha de *check list* (anexo 3).

- **Indicador de Tempo Médio de Produção**

Realizado através da inspeção em alguns serviços. Pode-se, através deste indicador, comparar o tempo utilizado com o referencial estabelecido, medindo o desempenho dos funcionários nos diversos setores e situações ocorridas na empresa.

- **Indicador de Uso dos Produtos do Estoque**

A coleta deste indicador é realizada com base no controle da ficha de saída diária dos produtos do estoque (anexo 1), mencionada anteriormente, pela qual gera-se a ficha de estoque, através dela retirando as informações necessárias.

3.3 AS MUDANÇAS DA NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO E A RELAÇÃO COM OS INDICADORES

Os indicadores de desempenho, como mencionado anteriormente em relação à informação contábil, estão voltados à necessidade de informação do usuário. Este aspecto também faz parte da problemática desta Monografia. Portanto, por se tratar de um assunto que está ligado aos indicadores, merece um item à parte.

Este item vem mostrar que a confecção dos indicadores de desempenho dependem do momento e do atual foco de visão e objetivo da empresa. Conforme já descrito, as teorias revelam esta ligação com a necessidade de informação do usuário, seja o diretor ou o funcionário da empresa.

Com a EMPRESA X não foi diferente. À medida que as modificações do mercado e da estrutura da empresa vêm acontecendo, os indicadores de desempenho acompanham estas alterações, se adequando à necessidade de informação da empresa.

A primeira alteração se deu na exclusão do indicador de serviços defeituosos. Percebendo-se, após um ano de utilização, uma estabilização do percentual de defeitos nos serviços realizados (mostrado no item 3.4), e de sua ligação com o aumento do número de novos clientes (identificado no item 3.4), levou-se em consideração que pelo patamar de número de prestação de serviços realizados e a estabilização do fluxo de clientes da EMPRESA X, não havia mais necessidade de gerar este indicador, deixando-o registrado para eventuais pesquisas futuras.

Por outro lado, pelo crescimento da carteira de clientes, sentiu-se a necessidade de levantar as seguintes informações:

- Percentuais do número de serviços realizados em relação ao total de serviços prestados;
- quais eram os serviços mais procurados pelos clientes;
- quais serviços geravam mais receita; quais dias da semana se realizavam o maior número de serviços.

Estas informações eram necessárias em virtude de um projeto que a EMPRESA X iria implantar que visava elevar o número de prestação dos serviços que geravam maior faturamento, ajustar uma nova tabela de preços aos serviços da empresa e efetuar uma promoção

para estabilizar o fluxo de caixa da empresa, voltada aos dias da semana que tinham pouco movimento na empresa.

Pode-se fazer uma ligação entre este fato da EMPRESA X com os conceitos de CAMPOS (1992) que afirma as empresas produzem serviços para atender as necessidades dos seus clientes, sendo este o objetivo principal de uma organização, que gerará em consequência lucro para ela. Menciona ainda que o preço dos serviços é função do valor agregado a este serviço, medido pelo cliente. Enfim, tudo está voltado ao cliente. Seguindo este raciocínio, a EMPRESA X, para ajustar sua tabela de preços e estabilizar seu fluxo de caixa, criou indicadores voltados a necessidade, desejo e disponibilidade dos clientes, pois queria saber qual o serviços que seu cliente mais utilizava, o dia que seu cliente mais visitava sua empresa e qual serviço que ele menos reconhecia o seu valor agregado, sendo que a partir destas informações, poderia agregar ou desagregar mais valor aos serviços e ainda estabelecer dias para isso.

A aplicação destes indicadores iniciou-se em maio de 1999, e foram traduzidos em mapas de indicadores de serviços prestados (anexo 4). Primeiramente apresentavam a quantidade e os dias de prestação de serviços de cada serviço que a EMPRESA X presta. Este mapa deu suporte a administração da empresa para procurar estabilizar o fluxo de caixa e se interar dos serviços mais realizados. A partir disto, gerou-se um demonstrativo que apresentava o faturamento de cada serviço (anexo 5), que auxiliou a elaboração de uma nova tabela de preços e do projeto de promoção dos serviços menos utilizados. Os reflexos da utilização destes indicadores de desempenham apareceram no ano de 2000, onde se pôde verificar uma estabilidade, tanto de caixa, como da prestação de serviços. Um exemplo desta estabilidade financeira são as antecipações de salários que a EMPRESA X fornecia a seus funcionários semanalmente. Antes da aplicação destes indicadores, a empresa fazia reserva ou reduzia as antecipações de salário, justamente pela instabilidade do fluxo de caixa que ocorria na semana. Atualmente, o valor da antecipação de salário semanal é retirado do troco do caixa sem necessidade de reserva ou negociação com os funcionários.

Em função desta estabilidade na prestação de serviços da EMPRESA X, e ainda, verificando-se que o indicador de tempo médio de produção gerava um custo desnecessário para a empresa, além de haver reclamações detectadas através do indicador de satisfação dos funcionários referente a coleta deste indicador, o indicador de tempo médio de produção foi

excluído. Outro que não tornou-se mais necessário pela baixa utilização, foi o próprio indicador de satisfação dos funcionários, pois as reclamações detectadas nas reuniões eram prontamente resolvidas ou encaminhadas para a reunião mensal no intuito de solucionar certos problemas internos.

A implantação de um *software* e o acesso antes restrito referente aos valores dos produtos do estoque possibilitaram a confecção de um novo indicador de desempenho. Este indicador, chamado indicador de produtividade, principalmente usado para o setor de pintura da EMPRESA X, o qual necessitava de um maior uso de produtos do estoque, é gerado através do quociente entre o custo dos produtos utilizados por mês e o faturamento total do mês. Aliado ao indicador de uso dos produtos do estoque, o indicador de produtividade controla o fluxo do estoque, alertando para possíveis desperdícios ou aumento do valor dos produtos, e ainda auxilia na formação dos preços dos serviços. O item 3.4 apresenta um gráfico deste indicador comparando-o com a produção mensal da EMPRESA X.

3.4 EVOLUÇÃO COMPARATIVA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO COM A PRODUÇÃO

Com base nas tabelas abaixo, será possível construir gráficos para que sirva como análise da evolução da empresa verificada pelos indicadores de desempenho.

Torna-se necessário mencionar que os valores percentuais apresentados correspondem aos valores retirados dos relatórios da EMPRESA X. Já alguns valores, como por exemplo os preços e a receita, foram modificados por um quociente comum, para que seja mantida a confidencialidade em relação aos valores da EMPRESA X. Estes valores são identificados nos momentos oportunos.

Sendo assim, observa-se as tabelas abaixo:

Tabela 1.0: resultados do indicador de serviços defeituosos antes da aplicação do sistema de indicadores de desempenho aos funcionários

PERÍODO	% DE DEFEITOS
2° TRIMESTRE DE 1998	14.13 %
3° TRIMESTRE DE 1998	6.63 %
4° TRIMESTRE DE 1998	7.56 %

Tabela 1.1: resultados do indicador de serviços defeituosos depois da aplicação do sistema de indicadores de desempenho aos funcionários

PERÍODO	% DE DEFEITOS
1° TRIMESTRE DE 1999	5.53 %
2° TRIMESTRE DE 1999	5.02 %
3° TRIMESTRE DE 1999	4.70 %
4° TRIMESTRE DE 1999	3.51 %

Comparando-se as duas tabelas, pode-se verificar a redução ocorrida por consequência da aplicação dos indicadores de desempenho aos funcionários, que por observarem o resultado do indicador nos serviços que realizavam, procuraram deter mais atenção no seu trabalho.

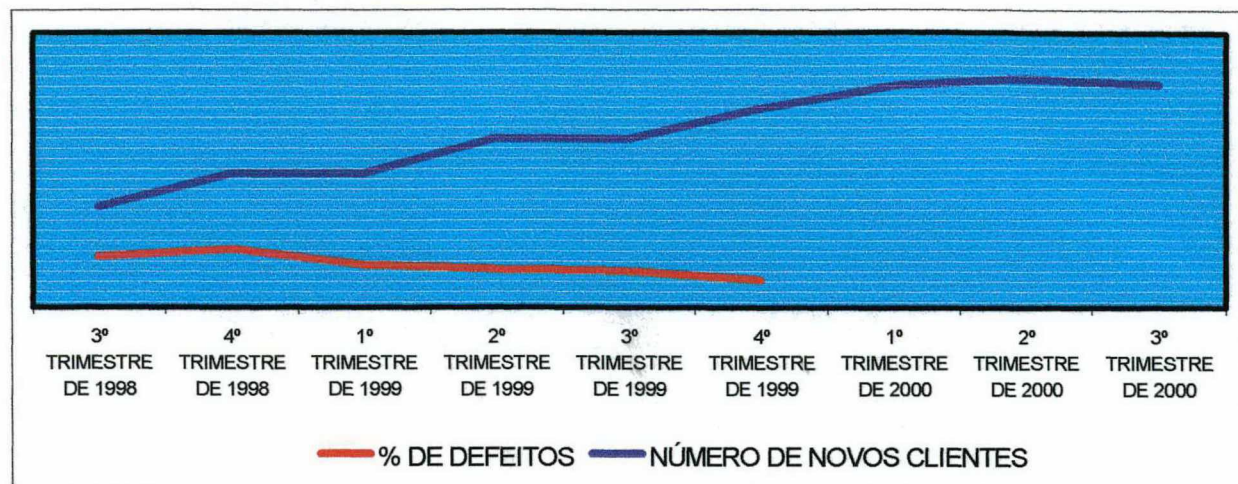
Tabela 2.0: cadastro de novos clientes antes da aplicação dos indicadores de desempenho aos funcionários

PERÍODO	NÚMERO DE CLIENTES CADASTRADOS	NÚMERO DE NOVOS CLIENTES
2º TRIMESTRE DE 1998	983	-
3º TRIMESTRE DE 1998	1112	129
4º TRIMESTRE DE 1998	1283	171

Tabela 2.1: cadastro de novos clientes depois da aplicação dos indicadores de desempenho aos funcionários

PERÍODO	NÚMERO DE CLIENTES CADASTRADOS	NÚMERO DE NOVOS CLIENTES
1º TRIMESTRE DE 1999	1448	-
2º TRIMESTRE DE 1999	1664	216
3º TRIMESTRE DE 1999	1879	215
4º TRIMESTRE DE 1999	2133	254
1º TRIMESTRE DE 2000	2435	282
2º TRIMESTRE DE 2000	2746	291
3º TRIMESTRE DE 2000	3031	285

Gráfico 1.0: Relação entre % de defeitos e número de novos clientes



Através deste gráfico, pode-se perceber que a partir da melhoria na qualidade dos serviços prestados, o número de novos clientes que realizaram serviços na EMPRESA X foi crescendo, como mostra a linha azul.

Segundo DEMING apud CAMPOS (1992, p. 1) “a produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade. Este fato é bem conhecido por uma seleta minoria.” O gráfico vem comprovar que esta frase tem significado, pois fica claro que a diminuição dos defeitos na realização dos serviços criou uma propaganda não visível à EMPRESA X em relação aos seus serviços, o que ocasionou uma procura de novos clientes, que a médio e longo prazo, aumentava a produtividade.

Tabela 3.0: resultados do indicador de insatisfação de clientes antes da aplicação dos indicadores de desempenho aos funcionários

PERÍODO	% DE INSATISFAÇÃO	NOTA MÉDIA (0 a 10)
2º TRIMESTRE DE 1998	22.20%	8.75
3º TRIMESTRE DE 1998	25.13%	8.25
4º TRIMESTRE DE 1998	24.15%	8.50

Tabela 3.1: resultados do indicador de insatisfação de clientes depois da aplicação dos indicadores de desempenho aos funcionários

PERÍODO	% DE INSATISFAÇÃO	NOTA MÉDIA (0 a 10)
1º TRIMESTRE DE 1999	37.78%	8.35
2º TRIMESTRE DE 1999	22.66%	9.12
3º TRIMESTRE DE 1999	23.31%	8.77
4º TRIMESTRE DE 1999	20.52%	9.02
1º TRIMESTRE DE 2000	21.25%	8.90
2º TRIMESTRE DE 2000	19.95%	9.26

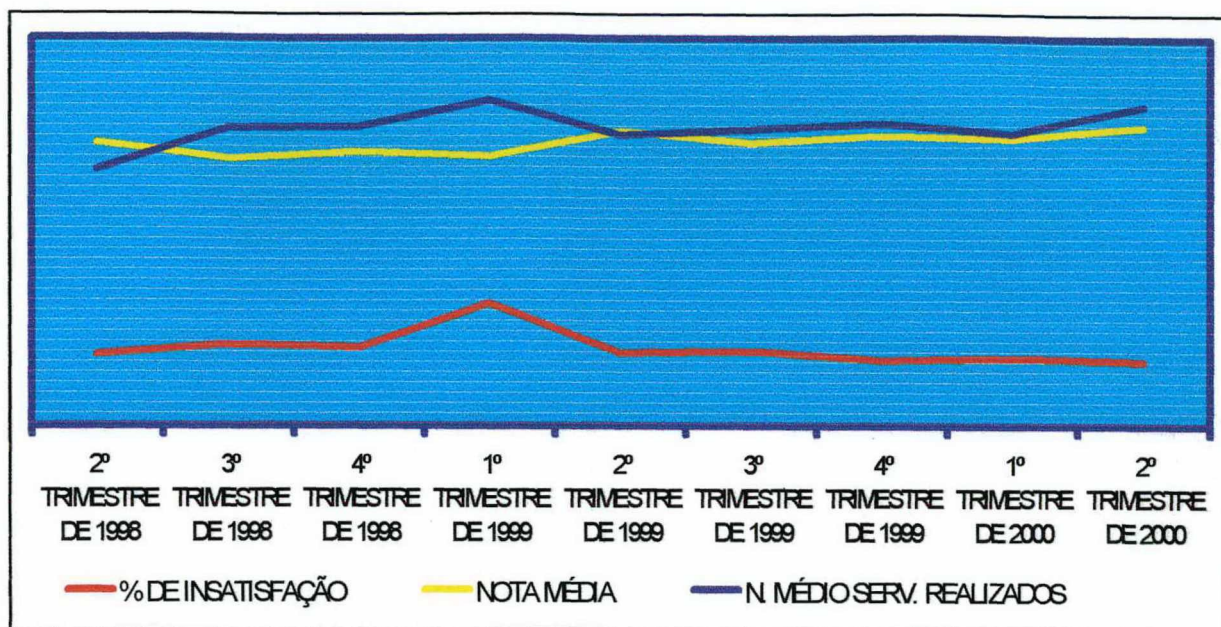
Tabela 4.0: número de serviços prestados antes da aplicação dos indicadores de desempenho (os números foram alterados igualmente para manter a confidencialidade)

PERÍODO	NÚMERO MÉDIO DE SERVIÇOS REALIZADOS
2º TRIMESTRE DE 1998	792
3º TRIMESTRE DE 1998	922
4º TRIMESTRE DE 1998	928

Tabela 4.1: número de serviços prestados depois da aplicação dos indicadores de desempenho

PERÍODO	NÚMERO MÉDIO DE SERVIÇOS REALIZADOS
1º TRIMESTRE DE 1999	1008
2º TRIMESTRE DE 1999	901
3º TRIMESTRE DE 1999	920
4º TRIMESTRE DE 1999	938
1º TRIMESTRE DE 2000	906
2º TRIMESTRE DE 2000	990
3º TRIMESTRE DE 2000	992

Gráfico 2.0: Relação entre % de insatisfação de clientes, nota média dos serviços e número médio de serviços realizados



Este comparativo visa avaliar a ligação entre o indicador de insatisfação de clientes, que é um indicador não-financeiro, com o número médio de serviços realizados que, apesar de não ser coletado com valores em moeda, está relacionado diretamente com o faturamento da empresa.

O ponto de destaque apresentado no gráfico incide no 1º trimestre de 1999, onde verifica-se os pontos máximos do número de serviços realizados e do índice de insatisfação dos clientes.

Este trimestre possui uma particularidade no ramo de um dos setores de prestação de serviços da EMPRESA X, que é a limpeza técnica em veículos. Por abrangerem os meses de janeiro, fevereiro e março, época de sazonalidade, ocasionada por um aumento do número de pessoas na cidade em virtude do turismo, os índices não apresentam a mesma tendência que mostram os índices dos outros períodos.

A premissa de que quanto menor o número de insatisfação, maior o número de serviços realizados e maior a nota média dos serviços, apresentados pela linha vermelha, azul e amarela, respectivamente, notada na maioria dos períodos mostrados no gráfico, foi contrariada no período da sazonalidade, onde ocorreram o maior índice de serviços prestados, mas em contrapartida, também o maior índice de insatisfação e as menores notas.

Tabela 5.0: percentual de custo em relação à receita coletados com a aplicação dos indicadores de desempenho (considerado os custos dos produtos usados do estoque, sem mão-de-obra e energia elétrica, não divulgados pela administração)

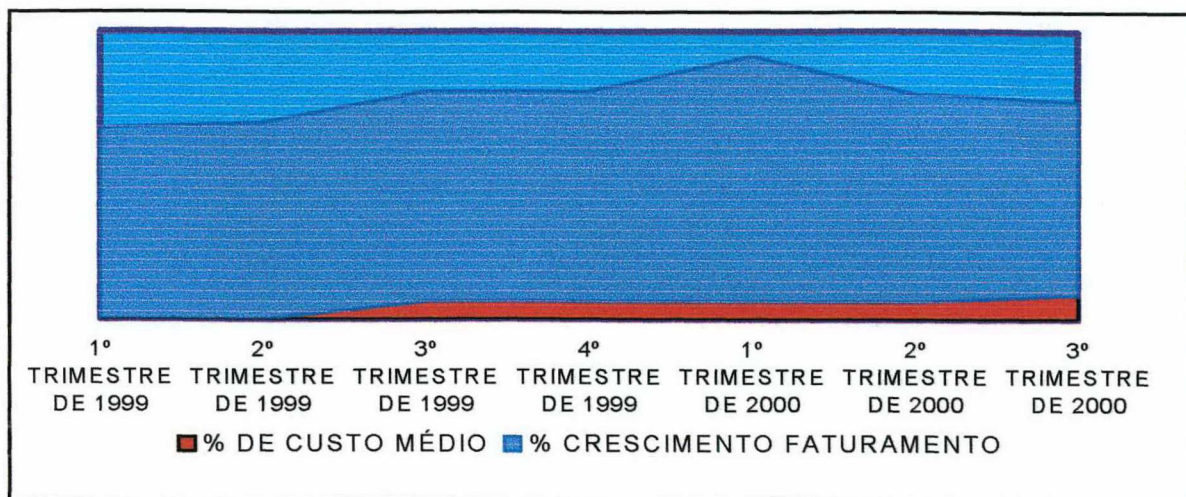
PERÍODO	% DE CUSTO MÉDIO
3° TRIMESTRE DE 1999	9.52 %
4° TRIMESTRE DE 1999	9.35 %
1° TRIMESTRE DE 2000	9.43 %
2° TRIMESTRE DE 2000	9.48 %
3° TRIMESTRE DE 2000	12.83 %

Tabela 5.1: quadro do faturamento mensal da EMPRESA X

(os valores foram alterados igualmente para que se mantenha a confidencialidade, menos os percentuais)

PERÍODO	FATURAMENTO MÉDIO	% CRESCIMENTO
1° TRIMESTRE DE 1999	61.276	-
2° TRIMESTRE DE 1999	63.193	-
3° TRIMESTRE DE 1999	67.153	-
4° TRIMESTRE DE 1999	67.286	-
1° TRIMESTRE DE 2000	78.510	28.12%
2° TRIMESTRE DE 2000	66.086	4.57%
3° TRIMESTRE DE 2000	61.872	-7.86%

Gráfico 3.0: Relação entre % custo médio e % de crescimento do faturamento mensal



O gráfico 3.0 reflete claramente que, uma vez atingido um certo grau de equilíbrio e controle em relação aos estoques relacionados aos custos dos serviços, o percentual de custos se mantém uniforme, com poucas alterações, como apresenta a área vermelha.

É bom lembrar que o índice de custo médio dos trimestres está em valores percentuais. Esta uniformidade se dá nesta ótica, sendo que os valores em moeda variam conforme o aumento ou diminuição do faturamento.

O que se torna importante ressaltar ao analisar este gráfico, é a relação existente no 3º trimestre de 2000. Verifica-se que a área azul que representa o faturamento, tem seu ponto mínimo, e que, por outro lado, a área vermelha do custo médio tem seu ponto máximo.

Aqui, em particular, percebe-se em maior ênfase a importância do uso dos indicadores, que apresentou uma questão fundamental para análise em uma tomada de decisão. Ao pensar que, por tendência, o índice de custo médio se mostra uniforme em relação ao crescimento do faturamento, busca-se o motivo pelo qual, ao apresentar-se uma redução mais notória no faturamento, se tenha uma elevação no índice de custos.

Este fato gera uma preocupação em observar se a queda do faturamento se deu pelo aumento do custo, ou se ao mesmo tempo, pelo pouco faturamento, a EMPRESA X incorreu nos mesmos valores de custos dos meses anteriores.

Em vista dos dados e gráficos apresentados, a EMPRESA X se mostra preocupada em controlar e utilizar os indicadores de desempenho para auxiliar no processo de gestão.

Atualmente, a EMPRESA X mantém os seguintes indicadores:

- Indicador de número de serviços realizados;
- indicador do uso dos produtos do estoque (lavação e pintura);
- indicador do custo dos serviços realizados;
- indicador de número de clientes;
- indicador de insatisfação dos clientes;
- mapa dos serviços realizados; e
- mapa dos custos dos produtos.

4 CONCLUSÃO

Os indicadores de desempenho não possuem a função de apenas indicar, como seu próprio nome sugere. Seu uso está ligado ao processo de gestão de uma empresa, e pode orientar e servir como base na tomada de decisão.

Se bem utilizados, os indicadores servem de suporte para que a empresa mantenha sua rentabilidade e possibilite novas ações para projetos de médio e longo prazo. Além disto, pode ser utilizado como rastreador de problemas operacionais, identificando situações que às vezes passam despercebidas no dia-a-dia de trabalho de uma empresa.

O fato de ser bem implementado é que definirá o sucesso ou insucesso do programa de indicadores de desempenho. Sua utilização em um setor específico de uma empresa pode atrair a atenção somente para aquela situação. Por exemplo, se uma empresa se preocupa em levantar somente indicadores de custos, provavelmente criará em seus funcionários um pensamento voltado à redução de custos, o que poderá gerar problemas de qualidade dos produtos fabricados ou serviços realizados. Este estudo teve esta preocupação, onde procurou dimensionar, principalmente em seu capítulo 2, na revisão teórica, conceitos que ligassem tanto os aspectos quantitativos, como os aspectos qualitativos das atividades finalísticas das empresas.

O estudo de caso da EMPRESA X apresentado, seguiu esta metodologia, onde foi encontrado um sistema de indicadores “balanceado”, que se preocupa com índices financeiros e não-financeiros, analisando todos os fatores, tanto internos como externos, que afetam a empresa.

O fato principal, que também é a problemática deste estudo, foi esclarecido. A contribuição dos indicadores de desempenho para o processo produtivo da EMPRESA X está sendo nitidamente observada como positiva. Pelas tabelas, gráficos e descrições apresentadas, percebe-se a influência que os indicadores possuem na tomada de decisão e no controle do

processo da empresa.

Como alerta para possíveis problemas ou custos demasiados, como o indicador de uso dos produtos do estoque, a EMPRESA X tem nos indicadores um aliado que possibilita sua permanência num mercado instável e de competitividade.

Com a possibilidade em se realizar um estudo da aplicação dos indicadores de desempenho, como a prática utilizada na EMPRESA X, identifica-se uma relação existente entre a prática e a teoria apresentada neste trabalho, principalmente no que condiz a influência do controle e da qualidade na produtividade de uma empresa.

Apesar da teoria existente ser, em sua maioria, relacionada com empresas comerciais ou industriais, a coerência existente na prática apresentada na EMPRESA X não pode ser considerada como mera coincidência. Este estudo preocupou-se em trazer conhecimento que a aplicação dos indicadores de desempenho não é restrita às empresas comerciais e industriais, mas é também necessária em empresas prestadoras de serviços.

As empresas prestadoras de serviços, como no caso da EMPRESA X, necessitam de controle e informação para que possam se manter e crescer no mercado. Os indicadores de desempenho auxiliam estas empresas, apresentando dados que, se não passavam despercebidos, eram considerados como parte integrantes de acontecimentos normais de uma empresa.

Os indicadores de desempenho criam confiabilidade, segurança e controle nas informações, como também geram uma uniformidade na execução das tarefas, o que possibilita o crescimento constante da produtividade.

Diante disto, chega-se a conclusão que, se bem implantados, como enfatizado anteriormente, de forma equilibrada, com preocupação em dados financeiros e não-financeiros, como custos e qualidade, produtividade e rentabilidade, os indicadores de desempenho podem ser de muita utilidade em empresas prestadoras de serviços que, a exemplo da EMPRESA X, está sentindo na prática a contribuição que um sistema de indicadores eficaz oferece ao processo de gestão de uma empresa.

5 BIBLIOGRAFIA

ANTHONY, Robert N. *Contabilidade gerencial - uma introdução a contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1973.

CALEGARE, Álvaro José de Almeida. *Técnicas de garantia da qualidade*. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1985.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 7ª. edição. Belo Horizonte: Editora Bloch, 1992.

CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: Atlas, 1999.

DEMO, Pedro. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas, 1990.

DIÁRIO CATARINENSE. *Ensino à distância. Curso de Aprimoramento Profissional. Gestão da Qualidade*. Florianópolis: novembro de 1998.

FARIA, Nivaldo Maranhão. *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1984.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Minidicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Atlas, 1985.

GARVIAN, David A . *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio C. *Projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antônio de Loureiro. *Auditoria operacional e de gestão*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Auditoria da qualidade*. São Paulo: Atlas, 1994.

HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de custos: um enfoque administrativo*. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. *Introdução à contabilidade gerencial*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1985.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1993.

_____, MARION, José Carlos. *Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação*. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1981.

KAPLAN, Robert S., JOHNSON, H. Thomas. *Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ROBLES JR, Antônio. *Custos da qualidade. Uma estratégia para a competição global*. São Paulo: Atlas, 1994.

TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

TEIXEIRA, Roberto Ney Ciarlini. *A melhoria em processos baseado no uso de indicadores de desempenho*. Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, 1999.

TUNG, Nguyen H. *Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática*. 8ª edição. São Paulo: Edição Universidade-Empresa Ltda., 1993.

VIDEOPÉIA EMPRESARIAL. *Controle de qualidade*. São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1991.

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de Saída Diária dos Produtos do Estoque

FICHA DE SAÍDA DIÁRIA DOS PRODUTOS DO ESTOQUE	
DATA DA SAÍDA	

LAVAÇÃO

PINTURA

Anexo 2: Quadros de Indicadores mostrado aos funcionários

CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL		
INDICADOR DE PRODUTIVIDADE		
LAVAÇÃO		
Data	Número de Veículos	Serviços por Funcionário
PINTURA		
Data	Número de Veículos	Serviços por Funcionário
NOSSA META		
Aumentar o número de serviços por funcionário		

CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL			
INDICADOR DE USO DO ESTOQUE			
LAVAÇÃO			
Data	Produtos Utilizados	Serviços Realizados	% uso dos produtos
PINTURA			
Data	Produtos Utilizados	Serviços Realizados	% uso dos produtos
NOSSA META			
Lavação => % uso dos produtos mês =			
Pintura => % uso dos produtos mês =			

CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL			
INDICADOR DE INSATISFAÇÃO DE CLIENTES			
LAVAÇÃO			
Data	Clientes Pesquisados	Número de Reclamações	Índice de Insatisfação
Principais Reclamações			
NOSSA META			
Qualidade Total = nota 10			
Índice de Insatisfação Zero			

Anexo 3: Check List

CHECK LIST																																			
referente ao mês de																																			
Pontos Positivos																																			
Dia do mês		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total		
Retrovisores Externos																																			
Retrovisores Internos																																			
Quebra Sol																																			
Console																																			
Bolsa Porta																																			
Porta Malas																																			
Vídras																																			
Rodas																																			
Parte Superior Motor																																			
Aspiração																																			
Total																																			
Pontos Negativos																																			
Dia do mês		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total		
Retrovisores Externos																																			
Retrovisores Internos																																			
Quebra Sol																																			
Console																																			
Bolsa Porta																																			
Porta Malas																																			
Vídras																																			
Rodas																																			
Parte Superior Motor																																			
Aspiração																																			
Total																																			
Margem de Erro																																			

Anexo 5: Mapa Produtividade/Serviço

Cod. Serviço	Qtd. Serviços	% s/ serviços	Valor Unitário	Produtividade	% s/Prod.
1001	Lavação Simples				
1002	Lavação Simples GG				
1005	Lavação por Baixo				
1006	Lavação por Baixo GG				
1007	Lavação de Motor				
1008	Lavação de Motor GG				
1009	Pulverização				
1011	Aplicação de Cera				
1012	Aplicação de Cera GG				
1013	Lavação Técnica Ext. GG				
1014	Lavação Técnica Int.Ext GG				
1017	Limpeza de Estofamentos				
1019	Limpeza de Teto				
1023	Troca de Forração				
1024	Lavação com Querosene				
1026	Lavação de Carpet				
1029	Condicionamento de Couro				
1030	Lav. Standard Int.Ext.Chassi				
1031	Lavação 1030+Trat.Chassi				
1032	Lav.Stand.Int.Ext.Chas.Mot				
1033	Lavação 1032+Trat.Chassi				
1034	Lav.Int.Ext.Chas.Cera				
1035	Lavação 1034+Trat.Chassi				
1036	Lav.Int.Ext.Polimento				
1037	Lavação 1036+Trat.Chassi				
1038	Lav.Int.Ext.Chas.Mot.Polim.				
1039	Lavação 1038+Trat.Chassi				
1040	Lavação Técnica Total				
1041	Lavação 1040+Trat.Chassi				
1042	Montagem/Desmontagem				
1044	Preparação de Usados				
1045	Recup.Parcial Carro Alagad				

TOTAIS

Anexo 7: Mapa de insatisfação de clientes

CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL INDICADORES DE DESEMPENHO INDICADOR DE INSATISFAÇÃO DE CLIENTES
--

Mês de referência	
--------------------------	--

DADOS COLETADOS

Número de Clientes Pesquisados	
--------------------------------	--

Quantidade de Serviços Prestados

Código	Discriminação	Quantidade
1001	Lavação Simples	
1007	Lavação de Motor	
1011	Aplicação de Cera	
1017	Limpeza de Estofamentos	
1019	Limpeza de Carpet	
1029	Condicionamento de Couro	
1030	Lavação Standard Lat. e Chassi a quente	
1034	Lavação Standard Lataria Motor Chassi e Cera	
1036	Lavação Técnica Interna Externa Polimento	
1038	Lavação Técnica Interna Externa Chassis Motor Polimento	
7010	Recuperação de Riscos	
Total de Serviços Prestados Pesquisados		

Reclamações	Quantidade	Sugestões
Total de Reclamações		

OUTRAS SUGESTÕES E RECLAMAÇÕES

RESULTADOS

Quantidade de Clientes pesquisados plenamente satisfeitos	
Porcentagem dos Clientes plenamente satisfeitos entre os pesquisados	
Nota Média entre os clientes pesquisados em relação aos serviços	
Indicador de Insatisfação por número de clientes	
Indicador de Insatisfação por número de serviços	
Indicador de reclamações repetidas por número de serviços	