

Proposta de Indicadores de Desempenho para o Departamento Comercial de uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso na Área de Prestação de Serviços

Mauricio Athaydes de Vargas (UFRGS) mauriciovargas28@gmail.com
Cláudia M. Cruz Rodrigues (UFRGS) claudia.rodrigues@producao.ufrgs.br
Tomoe Daniela Hamanaka Gusberti (UFRGS) tomoe@producao.ufrgs.br

Resumo

Em um cenário da economia no qual as atividades de serviços estão em constante crescimento e são cada vez mais importantes, o presente trabalho aborda a avaliação dos serviços prestados pelo departamento comercial de uma empresa multinacional que faz uso da assistência técnica pré e pós venda como forma de diferenciação perante a concorrência. Este trabalho objetiva elaborar uma proposta de indicadores de desempenho para auxiliar o gerenciamento dos serviços prestados pelo departamento comercial. Para tanto, o método utilizado baseou-se em uma pesquisa bibliográfica sobre gestão de serviços e indicadores de desempenho, incluindo alguns modelos de avaliação de desempenho, pesquisa documental e uma pesquisa de campo através da análise de dados da empresa coletados por intermédio de entrevistas junto a funcionários do departamento. Elaborou-se uma proposta baseando-se no modelo de Hronec (1994) em conjunto com a ferramenta 5WIH.

Palavras-chave: Serviços; Indicadores; Comercial; Assistência Técnica.

1. Introdução

O setor de serviços vem demonstrando taxas de crescimento anuais superiores aos demais setores da economia, alavancado por fatores como a globalização de negócios, inovações, desenvolvimento tecnológico e competitividade. Este crescimento das operações de serviços não é exclusivo de empresas típicas deste setor, como bancos, restaurantes, universidades, escritórios de advocacia e consultoria. Pois, mesmo as empresas dedicadas à produção de bens vêm cada vez mais prestando serviços, seja internamente através de atividades de suporte como armazenagem e manutenção, ou externamente, como uma maneira de agregar valor aos produtos por elas oferecidos ao mercado, como assistência técnica, pós-vendas e a própria negociação com os clientes da empresa (SPILLER et al., 2006).

Diferentemente dos setores primário e secundário, caracterizados pela intensidade de mão-de-obra, o setor de serviços tem como alicerce de funcionamento o conhecimento. Ele exige

das pessoas grande capacidade intelectual e criatividade para atingir o objetivo de satisfazer o cliente da organização (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

A crescente competição entre empresas, cada dia mais agressiva por conquistar novos clientes e manter os antigos a fim de maximizar o lucro, trouxe à tona um problema, não exclusivo do setor de serviços, mas especialmente deste: a falta de indicadores que auxiliem o controle e a gestão das organizações. Para Müller (2003), não basta um bom planejamento para que a empresa garanta o seu sucesso em um mercado tão competitivo, é necessário que o planejado seja cumprido, por isso é de vital importância a medição dos processos e dos resultados, tanto globais quanto pontuais, e a sua comparação com os objetivos predeterminados.

Para o setor comercial de uma empresa de produção de bens não é diferente. É neste departamento que a relação empresa-cliente é estabelecida através de diversas atividades de serviço ao cliente. Verifica-se que muitas organizações não utilizam este setor situado na linha de frente da empresa para buscar avaliações dos clientes através de pesquisas e *feedbacks* visando melhorar a desempenho do setor e da empresa como um todo.

Assim, este trabalho objetiva elaborar uma proposta de indicadores de desempenho para o departamento comercial de uma empresa multinacional. A empresa estudada é fabricante de vedações industriais, fornecedora de diversos segmentos, entre eles automotivo, construção civil e aeroespacial. Os indicadores propostos são úteis e aplicáveis a este tipo de setor, auxiliando no gerenciamento e tomada de decisões.

A multinacional em estudo vem crescendo em um ritmo considerável nos últimos anos, em decorrência disso, seu *market share* no território brasileiro está cada vez maior. Devido a esta expansão, a empresa necessita analisar e reavaliar as suas atividades buscando se estruturar para suportar tal crescimento. Pelo conhecimento dos autores sobre a empresa, sabe-se que não existe um sistema de avaliação de desempenho estruturado na empresa, porém alguns indicadores da ordem financeira são acompanhados pela gestão. Este trabalho almeja auxiliar no gerenciamento dos serviços prestados pelo departamento comercial, a partir de uma proposta de indicadores de desempenho a qual foi feita avaliando o que a empresa já utiliza e propondo melhorias.

Para atingir o objetivo proposto, este trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira seção é introduzido o tema deste trabalho contextualizado no momento socioeconômico atual; na segunda seção é apresentada uma revisão de literatura no sentido de discutir e solidificar as bases teóricas do trabalho proposto, a terceira apresenta a metodologia que foi

utilizada ao longo do desenvolvimento do trabalho. Na quarta seção é caracterizada a empresa em estudo a fim de proporcionar uma melhor compreensão da seção cinco que trata dos resultados do trabalho na forma de uma proposta de indicadores e, por fim, na seção seis são feitas as considerações finais a respeito do trabalho.

2. Referencial Teórico

O embasamento teórico deste trabalho é apresentado em duas partes para sustentar o objetivo proposto. Primeiramente foi referenciada a gestão de serviços, algumas definições, características e também a sua contextualização no mundo e, principalmente, no Brasil. Na segunda parte, foi descrito o referencial teórico relacionado às medidas de desempenho que serviram de base para o método de trabalho. Alguns modelos de indicadores de desempenho também foram referenciados nesta segunda parte, como Kaplan e Norton (1997), Hronec (1994), Sveiby (1998) e Sink e Tuttle (1993), por acreditar que esses modelos se adaptam bem ao temário proposto por este trabalho.

2.1 Gestão de Serviços

Maldonado et al. (2009) apresentam as diferentes definições do que é um serviço desde os anos 60 até a atualidade, de acordo com abordagens de diversos pesquisadores do tema. Neste sentido, os autores mencionam os seguintes atributos de serviços: (i) representação das satisfações intangíveis diretas ou associadas à compra de mercadorias ou outro serviço; (ii) benefícios ofertados ao cliente que não possa ou prefira não realizar por si próprio; (iii) execução de uma série de funções com o objetivo de atendimento das expectativas do cliente; (iv) natureza mais ou menos tangível fornecida como solução aos problemas do cliente; (v) ausência da propriedade de objetos como resultado; (vi) criação de benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no destinatário do serviço (cliente); (vii) aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações.

Observa-se que as definições de serviços existentes na literatura apresentam a concordância no atributo busca de satisfação e oferta de benefícios aos clientes. Outras características comuns aos principais estudiosos do tema, são: (i) *intangibilidade*: um serviço não ser tocado; e (ii) *simultaneidade*: a produção e o consumo de um serviço costumam ser simultâneos, impossibilitando a criação de estoques e exigindo um estudo de capacidade adequada (SCHMENNER,1999; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; CORRÊA; CAON, 2008).

Schmenner, em 1999, já dizia que as atividades de serviço estavam dominando o mercado, que a marcha de crescimento deste setor da economia estava sendo implacável, afirmando que a cada dia mais pessoas estavam trabalhando em operações de serviços e muito do que acontecia no setor industrial também estava relacionado com serviços. Mais recentemente, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), destacam que o contexto global é marcado por um aumento das taxas de desemprego e, uma forte redução dos postos de trabalho, vista com maior ênfase no setor secundário da economia (produção industrial). No entendimento destes autores, isto vem influenciando diretamente a força e relevância que a área de serviços está alcançando para o desenvolvimento econômico e social dos países. Nos Estados Unidos, 70 a 80% dos trabalhadores americanos estão empregados no setor de serviços (SCHEMANNER, 1999; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

A realidade brasileira segue a mesma linha. Corrêa e Caon (2008) afirmam que empresas do setor de serviços representam 60% da geração de riquezas (agregação de valor ao PIB) e de empregos da população economicamente ativa do país. Este número vem crescendo cada vez mais e com taxas mais elevadas do que os demais setores econômicos. O Quadro 1 apresenta o crescimento desde o ano 2000 até 2008 das empresas de serviços não-financeiros no Brasil. Os dados provêm de serviços prestados às famílias; serviços de informação e comunicação; serviços profissionais, administrativos e complementares; transportes, serviços auxiliares dos transportes e correio; atividades imobiliárias; serviços de manutenção e reparação; e outras atividades de serviços.

	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	PESSOAL OCUPADO EM 31/12	NÚMERO DE EMPRESAS
2000	213.098.745.000	5.879.721	767.578
2001	250.723.674.000	6.232.615	811.299
2002	297.150.400.000	6.784.313	919.364
2003	321.831.774.000	6.478.666	844.444
2004	380.970.797.000	7.093.005	885.266
2005	443.432.802.000	7.501.129	913.249
2006	501.086.746.000	8.151.683	958.290
2007	572.089.559.000	8.371.724	793.928
2008	680.108.768.000	9.231.795	879.691

Quadro 1 – Crescimento de serviços não-financeiros no Brasil

Fonte: Adaptado do IBGE, 2010.

Paralelamente as empresas tradicionais de serviços, Corrêa e Caon (2008) argumentam que atividades de serviços também exercem papéis importantes em outros setores da economia, ou seja:

- a) papel de apoio à criação de diferencial competitivo – as atividades de serviços prestados ao cliente, como projeto, assistência técnica pré e pós-venda, pelas empresas de manufatura geram um diferencial competitivo em relação aos concorrentes;
- b) papel de suporte às atividades de manufatura – muitas funções dentro das empresas de manufatura são operações de serviços, como recursos humanos e manutenção e são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa;
- c) papel de geradores de lucro – muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto tal que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituir centros de lucros dentro da empresa.

Dessa forma, é inevitável reconhecer que os serviços não são atividades meramente periféricas, mas sim, parte integrante da sociedade e do sistema econômico. Conforme citado anteriormente, atividades de serviços também tornam possíveis as atividades de produção de bens do setor industrial, entretanto, a manufatura e a agricultura, mesmo que necessárias, já atingem os limites do que se pode consumir e usar, por outro lado, os serviços são amplamente exploráveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

2.2 Indicadores de Desempenho

A forma como as empresas conduzem os negócios está mudando para suportar e focar as necessidades do cliente. Entretanto, mesmo modificando as estruturas organizacionais, tecnologias de produção, qualidade dos processos, velocidade de entrega, o último fator que as empresas alteram é a medição de desempenho. Mesmo sem esta alteração, as pessoas são sujeitas a avaliação do seu desempenho de forma constante, seja em relação ao trabalho, estudos ou comportamento, moldando as ações das pessoas e da organização como um todo (HRONEC, 1994; RODRIGUES, 2003).

Os sistemas de medição de desempenho constituem os elos de ligação entre os objetivos e a execução prática das atividades nas empresas. As medidas de desempenho quantificam o modo como as atividades em um processo, o *input* ou o *output* de um processo atingem uma meta específica, indicam às pessoas o que elas estão fazendo e como estão agindo como parte do todo.

Além disso, os indicadores de desempenho ajudam a prever e evitar problemas. Desta forma, os indicadores de desempenho devem existir e estarem atualizadas para auxiliar este processo de avaliação da forma mais justa, utilizando os critérios mais adequados para cada situação (HRONEC, 1994; MULLER, 2003; RODRIGUES, 2003).

O sistema de medição de desempenho conduz a medição dos processos e dos resultados, tanto globais quanto pontuais, e sua comparação com os objetivos predeterminados. A estruturação de um sistema de avaliação de desempenho deve contemplar alguns elementos, tais como: planejamento da medição, controle da medição a ser feita, dimensões que a medição será feita e níveis da organização onde a medição deve ocorrer (MULLER, 2003).

A seguir apresentam-se alguns modelos de indicadores de desempenho de pesquisadores em relação ao tema. Kaplan e Norton (1997) propõem o *Balanced Scorecard*. Hronec (1994) apresenta os indicadores de desempenho como sinais vitais de uma organização. Para Sveiby (1998), os ativos intangíveis são a nova riqueza das organizações e Sink e Tuttle (1993) propõem critérios de *performace* organizacional.

2.2.1 Modelo proposto por Kaplan e Norton

Nos anos 90, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram o principal sistema de avaliação de desempenho estudado e referenciado atualmente, chamado de *Balanced Scorecard* (BSC), organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC tem a intenção de traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão. O *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais e as complementa, indicando como investimentos na reciclagem de funcionários, tecnologia da informação, e produtos e serviços inovadores são capazes de melhorar radicalmente o desempenho financeiro futuro, conforme pode-se observar na Figura 1.



Figura 1 - As Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1992, APUD CASALINHO ET AL., 2009.

2.2.2 Modelo proposto por Hronec

Para Hronec (1994) existem três categorias de medidas de desempenho em um sistema de medição, são eles: (i) *qualidade* – quantifica a excelência do produto ou serviço; (ii) *tempo* – quantifica a excelência do processo; (iii) *custo* – quantifica o lado econômico da excelência. O autor propõe uma matriz chamada *Matriz Quantum de Medição de Desempenho* que ilustra o uso das três categorias de medidas ao nível de organização, processo e pessoas, conforme apresenta o Quadro 2.

Desempenho Quantum			
Valor		Serviço	
Custo		Qualidade	Tempo
Organização	Financeiro Operacional Estratégico	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsividade Maleabilidade
Processo	Inputs Atividades	Conformidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
Pessoas	Remuneração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsabilidade Maleabilidade

Quadro 2 – Matriz *Quantum*

Fonte: HRONEC, 1994.

No entender do autor, a medição de desempenho é um processo, e não um evento, e para se determinar o uso das medidas dentro de cada uma das nove áreas da Matriz, sugere o uso do Modelo Quantum de Medição de Desempenho (Figura 2).

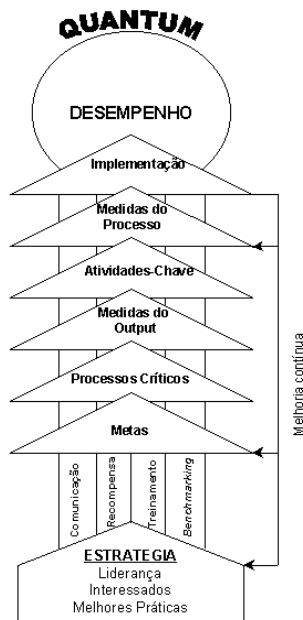


Figura 2 – Modelo *Quantum*
Fonte: HRONEC, 1994.

O modelo de Hronec é composto de quatro elementos distintos:

- Geradores – a estratégia é a geradora das medidas de desempenho, levando em conta as lideranças da empresa, os interessados e as melhores práticas do ambiente;
- Facilitadores – dão apoio a implementação das medidas de desempenho por meio da comunicação (treinamento, recompensas, *benchmarking*);
- Processo em si – identificar e entender os processos críticos da organização;
- Melhoria contínua – formar um ciclo para proporcionar *feedback* a organização a fim de estabelecer novas metas e para o ajuste da estratégia.

2.2.3 O Capital Intangível de Sveiby

Sveiby (1998) apresenta outro tipo de análise das medidas propostas às organizações. Para ele, os gerentes de uma empresa têm a função de desenvolver os ativos desta, entretanto, as dificuldades surgem quando os ativos mais valiosos de uma empresa não são os objetos materiais como máquinas e fábricas, que estão contabilizados do balanço patrimonial da empresa, mas são os bens intangíveis e invisíveis.

Para este autor, tais ativos invisíveis podem ser classificados em três elementos: (i) *competência do funcionário* – é impossível existir uma organização sem as pessoas que a formam; (ii) *estrutura interna* – inclui patentes, conceitos, modelos que pertencem a organização; (iii) *estrutura externa* – inclui relações com clientes e fornecedores, marcas registradas e a imagem da empresa (SVEIBY, 1998).

Refere Sveiby (1998, p.186): “o sistema contábil de quinhentos anos oferece poucas contribuições para os processos vitais de organizações cujos ativos são, em sua maioria, intangíveis”. O autor detalha uma lista de indicadores para cada um dos elementos que formam os ativos intangíveis:

- i) Competência do funcionário: tempo de profissão, nível de escolaridade, custos de treinamento e educação, graduação, rotatividade, proporção de profissionais na empresa, valor agregado por profissional, média etária, tempo de serviço;
- ii) Estrutura Interna: investimento, proporção do pessoal de suporte, vendas por funcionário de suporte, idade da organização;
- iii) Estrutura Externa: categorização dos clientes, lucratividade por cliente, índice de clientes satisfeitos, proporção de grandes clientes, frequência da repetição de pedidos.

2.2.4 Modelo de Sink e Tuttle

Durante muitos anos, Sink e Tuttle estudaram trabalhos sobre *performance* de sistemas organizacionais e trabalharam intensamente com gerentes de empresas no desenvolvimento de sistemas de medição de *performance* para todos os tipos de sistemas organizacionais. Chegaram a algumas conclusões, entre elas que não existe consenso quanto aos critérios de *performance* para sistemas organizacionais e que o mercado de trabalho está cheio de práticos sem embasamento técnico e conceitual e, a academia cheia de teóricos sem a realidade prática (SINK; TUTTLE, 1993).

Sink e Tuttle (1993) definem um conjunto abrangente de critérios de *performance*, como: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade da vida de trabalho, inovação e lucratividade, a seguir especificados. Eficácia: é a realização efetiva de alguma atividade com os requisitos de qualidade especificados e pontualmente. É a relação do *output* obtido pelo *output* esperado. Eficiência: é a relação de consumo de recursos, o consumo previsto de recursos

dividido por consumo efetivo de recursos. Qualidade: é um conceito muito abrangente e por isso, para defini-lo e medi-lo deve-se utilizar pelo menos cinco pontos de verificação: (1) seleção e gerenciamento de fornecedores; (2) confirmação de que o sistema organizacional está recebendo aquilo que requisitou; (3) criação de qualidade no produto ou serviço no processo de transformação; (4) verificação se o que está sendo gerado pelo sistema atende as especificações e (5) avaliação de como os clientes estão reagindo à entrega dos produtos e serviço de uma determinada empresa. Produtividade: relação entre o que é gerado por um sistema dividido pelo que entra no sistema durante um certo período de tempo. Qualidade da vida de trabalho: é resposta emocional das pessoas a fatores do sistema organizacional como: remuneração, cultura, condições de trabalho, relacionamento com colegas, *feedback*, entre outros; Sink e Tuttle argumentam que existe uma relação importante entre qualidade da vida de trabalho e performance de um sistema organizacional. Inovação: é o processo criativo de mudar com êxito tudo aquilo que é necessário para sobreviver, competir, crescer e conseguir os resultados desejados. Lucratividade: é um conjunto de medidas que relacionam receita a custos.

Os autores destacam, ainda, que esses sete critérios representam um conjunto genérico, não sendo mutuamente exclusivos, afirmando que dois sistemas organizacionais diferentes ou até mesmo dois gerentes distintos em uma mesma empresa dificilmente darão pesos iguais aos sete critérios de *performance*, pois o equilíbrio de um sistema depende da sua situação particular.

3. Metodologia

A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do trabalho, compreendendo a abordagem metodológica, população-alvo, método de coleta e análise dos dados.

3.1 Abordagem Metodológica

Segundo Heert (2004), planejar uma pesquisa é definir caminhos para abordar uma realidade. Esta pesquisa caracteriza-se como sendo uma pesquisa aplicada, do tipo estudo de caso, que de acordo com Yin (2001), representa uma pesquisa empírica e compreende um método abrangente, que consiste na lógica de planejar, coletar e analisar os dados.

3.2. População-alvo

O trabalho foi desenvolvido em uma empresa multinacional que produz e comercializa gaxetas, fitas guias, anéis, rolamentos, buchas e outros produtos específicos para vedações que

atendem mercados distintos, de acordo com as suas diferentes aplicações. Dado a natureza dos produtos os clientes desta empresa são pessoas jurídicas que atuam principalmente nos ramos automotivo, construção civil e aeroespacial.

A proposta de indicadores de desempenho possui como foco o Departamento Comercial da Empresa, que envolve três áreas: (i) Vendas, compreendendo apoio externo e interno; (ii) Engenharia de aplicações e, (iii) Logística. Na seção 4 é feita uma caracterização detalhada sobre a empresa e como esta está inserida no mercado.

3.3 Coleta e Análise dos Dados

A fim de atingir o objetivo proposto neste trabalho, os procedimentos utilizados foram: (i) pesquisa bibliográfica; (ii) pesquisa documental e, (iii) pesquisa de campo.

A partir da pesquisa bibliográfica, elaborou-se um roteiro de entrevista (Apêndice A) que abordou questões de ordem estratégica, a fim de verificar o conhecimento em relação ao posicionamento da organização como um todo, e questões operacionais que envolvem a temática dos indicadores. Tais entrevistas forneceram subsídios para a proposta de indicadores apresentada na seção 5.3, baseada, principalmente na abordagem de Hronec (1994).

O roteiro de entrevista foi encaminhado e recebido por *e-mail* à gestores e funcionários das áreas do departamento comercial definidas como foco do estudo, ou seja, vendas, engenharia de aplicações e logística, no período de abril a junho de 2011. O Quadro 3 apresenta o público envolvido.

Área	Quantidade de Funcionários da Área	Roteiros de Entrevista Enviados	Roteiros de Entrevista Recebidos	Discriminação na Seção Resultados
Vendas	12	6	6	Gerente de Vendas Engenheiro de Vendas A Engenheiro de Vendas B Coordenadora de Vendas Internas Analista de Vendas Internas A Analista de Vendas Internas B
Engenharia de Aplicações	4	2	2	Engenheiro de Aplicações A Engenheiro de Aplicações B
Logística	4	2	1	Analista de Logística

Quadro 3 – Roteiros de Entrevistas recebidos por área

Fonte: Elaborado pelos Autores

Paralelamente, conduziu-se o mapeamento do processo do departamento comercial (Figura 4), através da vivência das rotinas de trabalho da empresa, assim como, através da observação junto ao Departamento Comercial, compilando os resultados na forma de um fluxograma que indica o fluxo de informações e das atividades dentro do departamento. Este mapeamento, juntamente com os resultados das entrevistas, foi utilizado para elaborar a proposta de indicadores a serem gerenciados pela empresa. Em relação à análise e a interpretação dos dados, os mesmos foram tratados a partir da exploração das teorias que guiaram a coleta de dados, neste caso específico, as abordagens referenciadas anteriormente (RIBEIRO; NODARI, 2001).

4. Caracterização da Empresa

A empresa em estudo é uma organização que possui matriz na Suécia e conta com 16 mil funcionários nas diversas plantas ao redor do mundo, sendo em São Paulo a única planta fabril da América do Sul. Em solo brasileiro a empresa tem 10 anos e emprega cerca de 100 funcionários, porém foi somente nos últimos três anos que o Brasil tornou-se atrativo para a organização devido ao crescimento nacional e, em razão disso, diversos recursos e muita atenção estão sendo voltados para o país nestes últimos anos.

Em decorrência do crescimento do país como um todo, o estado do Rio Grande do Sul também acelerou seu desenvolvimento e despertou o interesse da empresa devido à quantidade de indústrias com potencial para se tornarem clientes. Por isso, em 2009, a multinacional estabeleceu um escritório comercial na cidade de Caxias do Sul, com a intenção de prestar serviços de suporte técnico e comercial aos clientes da região Sul do Brasil. Tal decisão foi tomada pelos gestores da empresa visando uma maior participação da empresa no mercado da região Sul, bem como satisfazer as necessidades dos clientes de forma mais qualificada, funcionando como um diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes.

Os principais produtos da empresa são vedações industriais. Estes produtos são utilizados na fabricação de equipamentos e máquinas de diversos segmentos do mercado. Por exemplo, a cadeia automotiva necessita vedações para fabricação de diversos produtos, algumas peças do segmento aeroespacial também necessitam vedações. No entanto, os principais clientes da empresa são as empresas produtoras de cilindros hidráulicos e montadoras de guindastes, como pode ser visualizado na Figura 3, que mostra a empresa fabricante de vedações em destaque e a parte a jusante dessa empresa na cadeia produtiva de guindastes para construção civil.

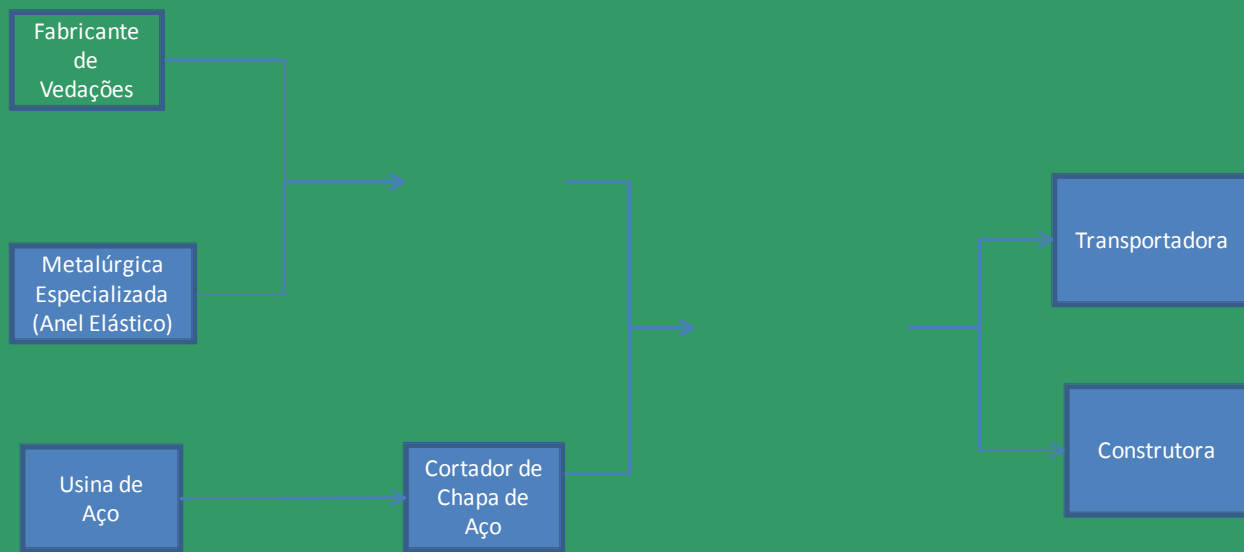


Figura 3 - Cadeia Produtiva de Guindastes
 Fonte: Elaborado pelos Autores

De acordo com a Figura 3, uma empresa montadora de guindastes vende estes equipamentos aos clientes finais (transportadoras e construtoras). Para montar o guindaste ela necessita de cilindros hidráulicos, por isso os compra de uma empresa fabricantes de cilindros hidráulicos. Estas empresas produtoras de cilindros hidráulicos compram as vedações, que estão no interior do cilindro hidráulico, da empresa em estudo ou seus concorrentes.

5. Resultados

A seguir apresentam-se os resultados do trabalho proposto, compreendendo a análise do departamento comercial da empresa em estudo, uma síntese das respostas das entrevistas e a proposta de indicadores sugerida.

5.1 O Departamento Comercial

Conforme mencionado anteriormente, o departamento comercial da empresa possui três áreas diferentes: (1) vendas; (2) engenharia de aplicações e (3) logística. A Figura 4 apresenta um fluxograma com a sequência de atividades desenvolvidas por essas áreas dentro do departamento comercial. Tal fluxograma visou facilitar o entendimento dos autores quanto ao relacionamento entre as áreas, para que estes pudessem elaborar uma proposta de indicadores que fosse adequada às necessidades do departamento.

Compreendendo o funcionamento do departamento, o fluxo de informações entre as áreas e o relacionamento do departamento com o cliente, os autores deste trabalho puderam estudar o departamento e propor indicadores que fossem possíveis de serem aplicados no atual funcionamento da empresa. Diversos indicadores propostos no Quadro 4 foram originados do estudo desse fluxograma, como por exemplo: % de projetos rejeitados, tempo de resposta de cotação feita pela Engenharia de Vendas, tempo gasto por áreas envolvidas no processo.

Percebe-se, de um modo geral, os diferentes papéis assumidos por cada área: desde a solicitação de um projeto de um cliente, sob responsabilidade do Engenheiro de Vendas, até a entrega do produto, sob a responsabilidade da Logística. Durante o processo, cabe a Engenharia de Aplicações verificar se as diferentes especificações do projeto estão sendo contempladas pela solução apresentada ao cliente e, se este aceitar tal solução, cabe ao setor de vendas internas o restante da negociação junto ao cliente.

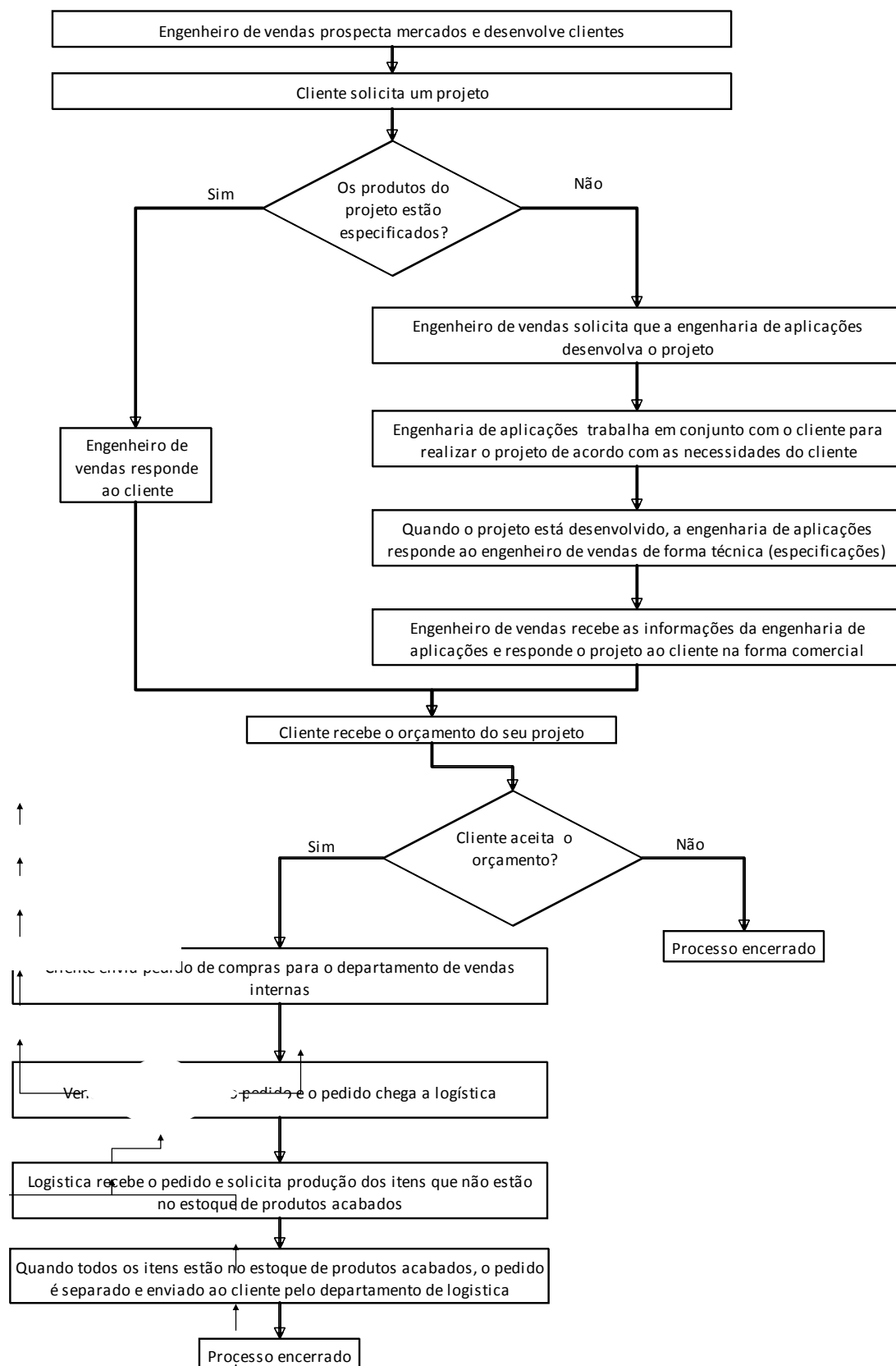


Figura 4 - Atividades do Departamento Comercial
 Fonte: Elaborado pelos Autores

5.2 Síntese da Opinião dos Entrevistados

A pesquisa de campo, conforme explicado na seção 3.3, foi baseada em entrevista com gestores e funcionários do Departamento Comercial. Estas entrevistas permitiram a compreensão referente à organização da empresa, seus objetivos e sua forma de compreensão do ambiente. Além de entender a opinião das pessoas que trabalham diariamente com os processos em relação aos indicadores existentes e sobre possíveis novos indicadores, visando auxiliar o gerenciamento atual. As análises conduzidas foram focadas: (i) na avaliação do alinhamento estratégico; (ii) no tempo de resposta com o sistema informal de avaliação existente e, (iii) na percepção dos respondentes sobre os indicadores propriamente ditos.

5.2.1 Consistência na percepção dos entrevistados e alinhamento estratégico

O alinhamento estratégico foi abordado pelas questões 1 a 4. A primeira questão da entrevista, baseada na concepção de Kaplan e Norton (1997), tinha a intenção de verificar o entendimento dos funcionários perante os objetivos e estratégias da empresa. Em relação ao posicionamento da empresa no mercado, relacionando com concorrentes e buscando entender a visão dos clientes e fornecedores, foram feitas as perguntas seguintes (2, 3 e 4 – seguindo a abordagem de Kaplan e Norton, 1997).

Quanto aos objetivos e estratégias, observou-se que para 3 dos 9 funcionários entrevistados, o objetivo da empresa se resume em satisfazer o cliente, enquanto outras 2 pessoas avaliam o lucro como sendo a meta principal da empresa. O Engenheiro de Vendas A apresenta uma visão diferenciada dos demais, respondendo: “Tomo como principal objetivo a intenção da empresa de oferecer produtos e serviços diferenciados”.

Com as repostas das questões 2 a 4, observou-se que a maioria dos funcionários cita como critério mais importante para os clientes, a qualidade dos produtos e serviços, enquanto outros, não mencionam este critério. A ausência de consistência nas respostas também foi observada no critério preço. A maioria dos funcionários compreende que a empresa possui a intenção de se diferenciar pela qualidade e não pelo menor preço, enquanto alguns entrevistados consideram o preço baixo como um objetivo da empresa e uma necessidade por parte dos clientes.

As diferenças observadas nas respostas das questões iniciais, de avaliação dos objetivos da empresa e posicionamento de atuação, demonstram que não há um senso comum entre os

funcionários do mesmo departamento, deixando uma lacuna existente na comunicação e no desdobramento do planejamento estratégico da empresa aos seus funcionários.

O atual momento de crescimento da empresa no Brasil pode mascarar momentaneamente algumas conseqüências dessa falta de alinhamento entre os funcionários, pois a empresa está com uma grande demanda de seus produtos e em um crescimento muito forte. No entanto, por decorrência disso, a empresa está contratando muitos novos funcionários e está se deparando com a problemática discutida. Os funcionários novos ficam sem saber se devem focar a necessidade por preços mais baixos, ou se devem frisar a qualidade e o atendimento diferenciado da empresa perante os clientes. Reforça-se o entendimento de Kaplan e Norton (1997) que sugerem que um sistema de indicadores eficaz deve ter como base o entendimento dos objetivos e das estratégias da empresa alinhados entre todos os funcionários.

Conforme explicado anteriormente, o departamento comercial da empresa em estudo se insere na avaliação de Corrêa e Caon (2008) que destacam atividades de serviço dentro de uma empresa de produção de bens funcionando como criação de diferencial competitivo para a empresa. Observa-se tal consciência em diversos depoimentos dos funcionários, como o entrevistado de Engenharia de Aplicações A: “a diferença (entre a empresa e os concorrentes) se dá no atendimento pré e pós venda”. Entretanto, conforme afirmado previamente, empresas que possuem esta característica de bens intangíveis necessitam ter indicadores que sirvam para avaliar e ajudar a gerenciar a empresa quanto a esta intangibilidade (SVEIBY, 1998).

Considerando a natureza intangível do processo envolvendo este departamento, para que a empresa possa manter ou melhorar o seu diferencial competitivo sobre os concorrentes, este departamento carece de um estudo detalhado sobre indicadores necessários, mesmo que estes sejam somente de ordem intangível.

Quanto ao alinhamento, pela vivência e conhecimento dos autores sobre a empresa em estudo, conversas informais entre os autores e a gestão da empresa, e a própria maneira como os gestores tratam os assuntos na empresa, observou-se que a qualidade, tanto nos produtos, quanto nos serviços, é uma dimensão essencial para a empresa. Uma forma de contemplar este valor na elaboração da proposta é alocar um maior número de indicadores a esta dimensão.

Desta forma, observa-se que a estruturação do sistema de medição de desempenho nesta empresa precisa ser iniciada pela fase de definição e disseminação dos valores da empresa, ou seja, um desdobramento estratégico formal até o nível tático. A definição dos indicadores deve

seguir a definição estratégica da empresa, especialmente avaliando e ponderando principalmente a dimensão mais valorizada.

5.2.2 Tempo de Resposta com o Sistema Informal de Avaliação Existente

O tema indicadores foi introduzido na entrevista, de modo específico, com a questão 5, baseada em Carvalho (*apud* MULLER, 2003) “como você sabe se sua área está trabalhando bem?”. A Coordenadora de Vendas Internas respondeu: “Pelo índice de reclamações dos clientes internos ou externos, se tivermos muitas reclamações, algo está errado, caso contrário, está tudo bem” e o Engenheiro de Vendas A afirmou: “Aumento de vendas... e bom humor do chefe!”, tais respostas demonstram a necessidade de um estudo de indicadores para a empresa, pois retratam a informalidade e utilização deficitária de indicadores na empresa e no departamento.

As entrevistas indicaram também que a maneira como é conduzida a gestão informal dos indicadores pode ser tardia para o contexto da empresa. O Engenheiro de Aplicações A respondeu a questão 8: “..no final do período, temos noção de onde concentramos nossos esforços e se estão sendo satisfatórios.”. Considera-se que esta afirmação pode indicar uma insuficiência dos indicadores existentes ou da gestão desses indicadores para o contexto de atuação da empresa. Principalmente no mercado de fornecimento à empresas do ramo automotivo, onde a concorrência é muito forte, sabe-se que ações para correção de erros devem ser muito rápidas e não se pode esperar o término de um período de avaliação, para então se corrigir o que estiver sendo feito errado.

5.2.3 Percepção dos Entrevistados sobre Indicadores Necessários

As perguntas finais questionaram a avaliação dos funcionários sobre os atuais indicadores da empresa e do departamento comercial, incluindo as suas sugestões. Percebeu-se que, tanto a empresa, quanto o departamento comercial carecem de um alinhamento dos funcionários quanto aos indicadores que realmente existem e quais são gerenciados pelo departamento. Acredita-se que essa constatação é uma contribuição importante para a empresa, pois percebeu-se que não há um consenso entre os funcionários sobre a forma que o gerenciamento de indicadores está sendo feita, e nem sobre quais indicadores existem em cada área e como estes se relacionam aos indicadores da empresa. Cita-se, também, a consciência dos entrevistados quanto à necessidade de um estudo mais detalhado e adequado às atividades e responsabilidades de cada área dentro do departamento, de forma que sejam desenvolvidos indicadores mais úteis para auxiliar à gestão e aos funcionários, como observado nas seguintes respostas:

(...) Os indicadores da empresa são certamente relevantes, pois são indicadores diretos da saúde financeira e do crescimento da empresa. São, no entanto, em minha opinião, insuficientes. Maiores análises sobre a qualidade dos produtos e serviços seriam necessárias. Este tipo de medição, no entanto, não é simples, e um estudo para indicação das melhores métricas seria necessário (Entrevista, Engenheiro de Vendas A, mai, 2011).

(...) A forma como é feita a coleta e análise dos indicadores não é adequada para o meu setor, tenho algumas idéias que ainda estou desenvolvendo (Entrevista, Coordenadora de Vendas Internas, mai, 2011).

A partir do exposto, o Quadro 4 da seção 5.3 foi elaborado visando apresentar uma proposta de indicadores para auxiliar a empresa em uma avaliação mais completa das atividades importantes para a mesma. Este quadro incorpora também algumas sugestões oriundas dos entrevistados.

5.3 Análise e Proposta de Indicadores

Pode-se perceber que na empresa em estudo, a maioria dos indicadores existentes é de natureza financeira embora bastante associados a área de vendas: Faturamento; Margem de contribuição; Faturamento proveniente de negócios com novos clientes; *Share* de mercado conquistado de concorrentes; N° de novos clientes no período. Embora importantes e relacionados à área de vendas, não medem o desempenho apenas do departamento, agregando as consequências das ações das outras áreas. São necessários indicadores mais específicos, para poder analisar o desempenho de todas as áreas envolvidas, caso contrário não é possível utilizar as informações para tomada de decisão.

Tais indicadores atualmente utilizados são basicamente voltados para o *output*, pois são possivelmente os mais fáceis de verificação, são voltados para os resultados de um período. O problema, no entanto, é que, se visualizados apenas após o período, dão informações sobre como o departamento desempenhou no período passado, não o que está para vir no futuro.

Algumas sugestões dos respondentes (Índice de satisfação dos clientes; Prazo de entrega de fornecedores; Número de projetos aprovados) demonstram uma preocupação dos funcionários quanto à influência que clientes e fornecedores detêm sobre o bom desempenho do departamento comercial da empresa. Isso salienta o fato de que a empresa precisa estar mais atenta quanto às opiniões dos funcionários, uma vez que são estes que, no dia-a-dia, percebem as necessidades de se ter um controle sobre os aspectos que são influenciados por terceiros, e impactam no desempenho da empresa.

A literatura indica alguns indicadores como: Horas de capacitação sobre produto, mercado e aplicação (SVEIBY, 1998) e Qualidade de Vida no Trabalho (SINK; TUTTLE, 1993). Tais indicadores são extremamente importantes para o departamento comercial da empresa, uma vez que em prestação de serviços, como é o caso das atividades desempenhadas pelo departamento, o processo é centrado no ser humano, o executor, assim, a qualidade do recurso humano disponível influencia muito sobre o resultado, ainda mais no caso em estudo, pois tal assistência provida pelo departamento é o que diferencia a empresa de seus concorrentes. Em razão disso, treinamento, capacitação e o bem-estar do funcionário no ambiente de trabalho tornam-se critérios importantes a serem medidos.

Considerando o fluxo de informações e atividades no departamento, a solicitação de orçamentos que não necessitam serem tratados pela engenharia de aplicações, costumam ter retorno mais rápido, sendo de resposta direta. Porém, os projetos que envolvem a engenharia de aplicações caracterizam-se por serem de clientes novos ou de clientes antigos que estão iniciando um nova linha de produto, o que, a médio e longo prazo é bastante interessante para a empresa. Por tal razão, foram propostos alguns indicadores: Horas de capacitação sobre produto, mercado e aplicação; N° de projetos encaminhados a Engenharia de Aplicações; Tempo gasto por cotação feita pela Engenharia de Aplicações. Estes indicadores são destinados a avaliar a área de engenharia de aplicações. Atualmente, por se tratar de uma área com atividades não padronizadas na empresa, variam de projeto para projeto, e não tem indicadores para auxiliar a sua gestão.

O Quadro 4 apresenta uma proposta de indicadores a serem gerenciados pela empresa, elaborada no formato *5WIH* (*What? When? Why? Where? Who? How?*- WERKEMA, 1995), tendo como base as três dimensões propostas pela concepção de Hronec (1994) de qualidade, tempo e custo, e elaborada conforme: (*a*) a opinião dos autores; (*l*) a literatura sobre o assunto; (*r*) as entrevistas realizadas e, (*e*) os indicadores já existentes na empresa.

Através da análise da empresa e do departamento comercial, os depoimentos dos analistas de vendas A e B entrevistados retratam, respectivamente: “..o objetivo maior é atender a expectativa dos clientes com qualidade” e “a principal diferença é a qualidade de nosso produto” pode-se verificar que a empresa tem a intenção de se destacar através de produtos com maior qualidade e com serviços prestados aos clientes com mais qualidade que os concorrentes.

Por esta razão, foi dada maior ênfase a dimensão ‘qualidade’ na proposta, com mais indicadores que as outras dimensões.

Cabe salientar que, para que a proposta tenha sucesso, é importante que a empresa conduza o planejamento das metas para cada indicador, para compará-lo com o que foi executado no período (Quando) proposto. Os indicadores propostos também foram analisados quanto ao tipo de medição (*input*, *output* ou processo). Visto que esta é uma proposta inicial para que a empresa comece a desenvolver seu sistema de indicadores, a maioria destes são propostos para avaliar *input* e *output*. No momento que a empresa estiver mais madura quanto ao gerenciamento por indicadores, poderá ter indicadores de processo mais adequados às suas atividades.

Além disso, é fundamental que, além dos indicadores apresentados, a empresa tenha um controle desses indicadores de ordem subjetiva, quando aplicável, pois em muitas situações dos processos da empresa, cabe a empresa verificar se está agindo para conseguir atingir o objetivo proposto ou não. Por exemplo, o primeiro indicador do Quadro 4: Horas de capacitação sobre o produto, mercado e aplicação; não basta a empresa medir tal indicador em número de horas para capacitar os funcionários, ela deve avaliar subjetivamente se os funcionários com mais capacitação estão conseguindo encontrar soluções adequadas ao cliente ou não.

5W1H						Input/ Output/ Processo	Controle Subjetivo
Indicador O que?	Quando	Por que	Onde	Quem	Como		
Qualidade							
Horas de capacitação sobre produto, mercado e aplicação(l)	Semestral	Capacitar funcionários	Engenharia de Aplicações	Gerente de Engenharia	Planilha Excel	<i>Input</i>	Nível de adequação das soluções segundo a percepção aos clientes
Qualidade de vida no trabalho (l)	Semestral	Melhorar o ambiente de trabalho	Departamento Comercial	Gerente Comercial	Planilha Excel	Processo	
Nº de projetos encaminhados ao Engenheiro de Vendas(a)	Semestral	Avaliar a quantidade de consultas	Vendas	Gerente Comercial	Sistema ERP	<i>Input</i>	
% de projetos rejeitados (a)	Mensal	Avaliar as ofertas da empresa quanto a adequação as necessidades do cliente	Vendas	Gerente de Vendas	Sistema ERP	<i>Output</i>	Nível de adequação da solução proposta, na percepção do cliente
Índice de satisfação dos clientes (r; l)	Semestral	Verificar a satisfação do cliente	Vendas	Gerente de Vendas		<i>Output</i>	

(a) Autores; (l) Literatura; (r) Respostas das entrevistas; (e) Empresa: já existentes

Quadro 4 – 5W1H

Fonte: Elaborado pelos Autores

5W1H						Input/ Output/ Processo	Controle Subjetivo
Indicador O que?	Quando	Por que	Onde	Quem	Como		
Qualidade							
Nº de projetos encaminhados a Engenharia de Aplicações(a)	Semestral	Avaliar a utilização da Engenharia de Aplicações	Engenharia de Aplicações	Gerente de Engenharia	Sistema ERP	Output	
Nº % itens disponíveis em estoque/ itens do pedido(a)	Semestral	Verificar a disponibilidade de itens	Logística	Gerente de Logística	Sistema ERP	Input	
Nº de pedidos entregues no prazo/ nº de pedidos entregues(a)	Mensal	Verificar se está se cumprindo os prazos prometidos	Logística	Gerente de Logística	Sistema ERP	Processo	Nível de adequação das soluções para garantir o cumprimento de prazos
Share de mercado conquistado de concorrentes(e)	Semestral	Verificar o desempenho da empresa	Vendas	Gerente de Vendas	Planilha Excel	Output	
Nº de novos clientes no período(e)	Semestral	Verificar o desempenho da área de vendas	Vendas	Gerente de Vendas	Planilha Excel	Output	Entrar em novos clientes
Nº de Visitas a clientes(e)	Semestral	Verificar o empenho da equipe de vendas externas	Vendas	Gerente comercial	Relatório de visitas	Processo	Contato com o cliente sendo mantido
Nº de projetos aprovados/ Nº projetos encaminhados(e)	Semestral	Avaliar as ofertas da empresa quanto a adequação as necessidades do cliente	Vendas	Gerentes de Vendas	Sistema ERP	Output	Nível de Adequação da solução proposta na percepção do cliente
Tempo							
Tempo de resposta de cotação feita pela Engenharia de Vendas(a)	Mensal	Verificar a agilidade da resposta ao cliente	Vendas	Gerente de Vendas	Planilha Excel	Processo	Nível de esforço para Melhorar a agilidade no atendimento
Tempo gasto por áreas envolvidas no processo(a)	Mensal	Verificar a velocidade do fluxo de informações no departamento	Departamento Comercial	Gerente Comercial		Processo	Nível de empenho para Desenvolver alternativas para reduzir as perdas nos processos
Tempo gasto por cotação feita pela Engenharia de Aplicações(a)	Semestral	Avaliar a agilidade da Engenharia de Aplicações	Engenharia de Aplicações	Gerente de Engenharia	Planilha Excel	Output	Nível de empenho para busca por soluções para agilizar o atendimento
Prazo de entrega de fornecedores(r)	Semestral	Avaliar o desempenho dos fornecedores	Logística	Analista de Logística	Planilha Excel	Processo	
Custo							
Faturamento(e)	Mensal	Avaliar o desempenho financeiro	Departamento Comercial	Gerente Comercial	Relatório Financeiro	Output	
Margem de contribuição(e)	Mensal	Avaliar o desempenho financeiro	Departamento Comercial	Gerente Comercial	Relatório Financeiro	Output	
Faturamento proveniente de negócios com novos clientes(e)	Semestral	Avaliar o crescimento da empresa	Vendas	Gerentes de Vendas	Sistema ERP	Output	
Giro de estoque(e)	Semestral	Avaliar o planejamento de compras realizado	Logística	Analista de Logística	Sistema ERP	Processo	

(a) Autores; (l) Literatura; (r) Respostas das entrevistas; (e) Empresa: já existentes

Continuação - Quadro 4 – 5W1H

Fonte: Elaborado pelos Autores

Os indicadores propostos pelos autores deste trabalho visam medir os aspectos mais importantes para o bom desempenho do departamento comercial. Foram tomados os devidos cuidados para que se apresentasse uma proposta viável para o atual momento da empresa, através do estudo do fluxo de informações e das opiniões dos entrevistados para que os indicadores propostos fossem possíveis de serem implantados. Além disso, são indicadores que abordam as dimensões de qualidade, tempo e custo, os quais são necessários para que a empresa possa crescer de uma forma mais bem estruturada. Através dos indicadores propostos, os gestores têm condições de avaliar os itens que estão evoluindo, e aqueles, onde novas ações de melhorias devem ser elaboradas para que o indicador atinja o nível esperado, pois o indicador não é o fim do processo, mas sim, devem despertar a necessidade de melhorias adequadas, de uma forma organizada.

6. Considerações Finais

Este artigo apresentou uma proposta de indicadores de desempenho para o Departamento Comercial de uma empresa multinacional, que presta serviços ao cliente como uma forma de diferenciação perante os seus concorrentes.

O tema do trabalho foi introduzido salientando-se o crescimento das atividades de serviços na economia e, por sua vez, a necessidade de indicadores de desempenhos adequados à realidade práticas das empresas. Para tanto, o referencial teórico utilizado contemplou a temática de gestão de serviços e indicadores de desempenho. A metodologia utilizada pelos autores baseou-se, principalmente, em pesquisa de campo, através da aplicação de entrevistas aos agentes diretamente envolvidos, as quais proporcionam condições para a proposição de indicadores, apresentadas na seção referente a resultados. No total 20 indicadores (Qualidade = 12, Tempo = 4, Custo = 4) foram sugeridos, seguindo a metodologia proposta pela ferramenta 5W1H, o que permitiu condições para atingir o objetivo proposto neste estudo.

Tal proposta de indicadores forneceu subsídios para uma avaliação mais criteriosa acerca da gestão das operações do Departamento, no momento em que estimula a uma melhor organização dos seus recursos e processos visando a melhoria contínua e, também, demonstra a importância que a questão da ‘qualidade’ representa no Departamento Comercial da empresa, com maior número de indicadores, visto ela ser considerada o diferencial competitivo da empresa. O conjunto de indicadores proposto contempla medidas sobre entregas e processo, não

somente resultados, o que permite a tomada de decisão mais rápida do que quando somente existem indicadores voltados para resultados, conforme percebeu-se existirem na empresa.

Como sugestão para trabalhos futuros é importante que a empresa aplique a proposta a fim de verificar a sua funcionalidade, o que traria um *feedback* importante em relação as práticas que são desenvolvidas e, conseqüentemente, em relação a eficiência e eficácia do gerenciamento do Departamento Comercial da empresa.

Referências

CASALINHO, Gilmar DAgostini Oliveira; CASSANEGO JUNIOR, Paulo Vanderlei; SHINOFF, Tássia; VIEIRA, Jorge Otávio Zechlinski. **Aplicação do *balanced scorecard* no terceiro setor**: estudo em uma empresa de consultoria júnior. Anais do ENEGEP, 2009.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2008.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEERDT, Mauri Luiz. **Apostila do curso de metodologia da pesquisa jurídica: o projeto de pesquisa**, 2004.

HRONEC, Steven M.; ANDERSEN, Arthur. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

IBGE,2010. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2008/defaultabpdf.shtm>.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MALDONADO, Mauricio Uriona; COELHO DE SOUZA, Leonardo Leocádio; RADOS, Gregório Jean Varvakis; SELIG, Paulo Maurício. **Um estudo sobre a evolução e as tendências da gestão de serviços**. Anais do ENEGEP, 2009.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado, 2003.

RIBEIRO, José Luis Duarte; NODARI, Christine Tessele. **Tratamento de dados qualitativos: técnicas e aplicações**, 2001.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Proposta de avaliação integrada ao planejamento anual**: um modelo para as UCGs. Tese de Doutorado, 2003.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviço**. São Paulo: Futura, 1999.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SPILLER, Eduardo Santiago; PIÁ, Daniel; FERREIRA DA LUZ, João; GALANTE DE SÁ, Patricia Riccelli. **Gestão de serviços e marketing interno**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. TQC: gestão pela qualidade. **Série Ferramentas da qualidade**. Minas gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

- 1) Você conhece quais são as diretrizes e/ou objetivos da empresa? Comente a respeito.
- 2) Você sabe o nome dos principais concorrentes da empresa? Quais as principais diferenças entre a empresa e a concorrência?
- 3) Se você fosse um cliente, quais os aspectos consideraria mais importantes para optar pela compra de algum produto da empresa?
- 4) Se você fosse um fornecedor, quais os aspectos consideraria mais importantes para optar pelo fornecimento à empresa?
- 5) Como você sabe que a sua área esta trabalhando bem?
- 6) Você sabe quais são os medidores de *performance* e qualidade gerenciados pelo departamento comercial? Cite-os.
- 7) Você conhece os medidores de *performance* e qualidade a que seu setor está submetido?
- 8) Na sua percepção, os indicadores da sua área (e/ou empresa) são úteis e relevantes? Comente.
- 9) Na sua opinião, a forma como é feita a coleta de dados e a análise dos indicadores da sua área (e/ou empresa) é a mais adequada? Você teria alguma sugestão para melhorá-las?
- 10) Cite indicadores que a sua área (e/ou empresa) não utiliza atualmente, e que você considera importante.