

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM
PROCESSOS GERENCIAIS

KATIUSCIA PONTES NOGUEIRA
MÔNICA KARINA CAVALCANTI DA S. FRANÇA

**APLICAÇÃO DE INDICADORES DE QUALIDADE
NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR
DO CRESCIMENTO DO NÚMERO DE CLIENTES**

RECIFE/2021

KATIUSCIA PONTES NOGUEIRA
MÔNICA KARINA CAVALCANTI DA S. FRANÇA

**APLICAÇÃO DE INDICADORES DE QUALIDADE
NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR
DO CRESCIMENTO DO NÚMERO DE CLIENTES**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para a obtenção do título de tecnólogo em
Processos Gerenciais.

Professora Orientadora: Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes
Monteiro

RECIFE/2021

N778a

Nogueira, Katiuscia Pontes

Aplicação de indicadores de qualidade no planejamento estratégico como fator do crescimento do número de clientes. Katiuscia Pontes Nogueira; Mônica Karina Cavalcanti da S. França. - Recife: O Autor, 2021.

37 p.

Orientadora: Me. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

Trabalho De Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2021.

1.Gestão da qualidade. 2.Keys Performance Indicators. 3.Planejamento estratégico. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

KATIUSCIA PONTES NOGUEIRA
MÔNICA KARINA CAVALCANTI DA S. FRANÇA

**APLICAÇÃO DE INDICADORES DE QUALIDADE NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DO
CRESCIMENTO DO NÚMERO DE CLIENTES**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof.^a Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro
Professora Orientadora

Prof.^o Me. Urbano Cabral da Nobrega Neto
Professor Examinador

Prof.^o Ma. Sylvia Karla Gomes Barbosa
Professora Examinadora

Prof.^o Ma. sp. Andrezza Paula Silva Lima
Professora Examinadora

Prof.^o Daniel França da Rocha
Professor Examinador

Prof.^a Lorena viera Santos Rodrigues
Professora Examinadora

Recife, ___/___/___

NOTA: _____

*Dedicamos esse trabalho a Deus,
aos nossos esforços e ao amor a profissão
que escolhemos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, e ao apoio da minha mãe que sempre esteve ao meu lado. Também agradeço à minha orientadora Ma. Wilka Monteiro, por sua dedicação e empenho em nos orientar.

Katiuscia Pontes Nogueira

Venho agradecer a Deus, dono de todas as coisas, que me proporcionou alcançar meus objetivos e meus sonhos. Agradeço por ter chegado até aqui após um ano cheio de desafios e incertezas. Ao meu esposo Valter Lira, por estar sempre ao meu lado com toda paciência. À minha orientadora Ma. Wilka Monteiro pelo ensino que me permitiu a realização do trabalho.

Monica Cavalcanti.

*“É necessário cuidar da ética para
não anestesiarmos a nossa consciência e
começarmos a achar que tudo é normal.”
(Mario Sergio Cortella)*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	11
3.1 Visão sobre o conceito de planejamento estratégico empresarial	11
<i>3.1.1 Evolução do pensamento estratégico</i>	<i>12</i>
3.2 O planejamento estratégico.....	15
<i>3.2.1 O Balanced Scorecard</i>	<i>16</i>
3.3 Indicadores mensuráveis da qualidade de serviços.....	19
<i>3.3.1 KPI para o modelo de BSC empresarial</i>	<i>21</i>
<i>3.3.2 A importância das formas que esses indicadores serão dispostos no planejamento estratégico</i>	<i>21</i>
<i>3.3.3 A qualidade na prestação de serviços voltada aos clientes</i>	<i>24</i>
3.4 Exemplos de situações que mostram a qualidade do produto/serviço	26
<i>3.4.1. Aplicação de KPI ao BSC aplicado a Centros de Serviços compartilhados</i>	<i>27</i>
<i>3.4.2. Identificação de indicadores-chave de desempenho em organizações baseadas em projetos</i>	<i>27</i>
<i>3.4.3. Proposta de melhoria por meio de KPI em uma empresa de movelaria com fornecedores no exterior</i>	<i>29</i>
<i>3.4.4. Indicadores-chave para operadoras de plano de saúde</i>	<i>30</i>
<i>3.4.5. Indicadores de desempenho em instituições de ciência, tecnologia e inovação: estudo de caso do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron</i>	<i>30</i>
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34

APLICAÇÃO DE INDICADORES DE QUALIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DO CRESCIMENTO DO NÚMERO DE CLIENTES

Katiuscia Pontes Nogueira

Mônica Karina Cavalcanti da S. França

Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro¹

Resumo:

O presente artigo busca, com a temática de aplicação de indicadores de qualidade no planejamento estratégico como forma de servir de instrumento avaliativo constante para a prestação de serviços, demonstra, como objetivo geral, apresentar de que forma a aplicação de indicadores de qualidade no planejamento estratégico auxilia na mensuração da qualidade do serviço de uma empresa, servindo, assim, como um instrumento avaliativo constante para a prestação de serviços, com a finalidade de que os objetivos da empresa sejam alcançados. A importância deste estudo se justifica no fato de que a avaliação dos serviços prestados por uma empresa faz parte da rotina do trabalho, permitindo a identificação de fragilidades e oportunidades de melhorias. Nessa perspectiva, os indicadores de qualidade podem ser um meio para medir e avaliar as ações de uma empresa em busca da realização de seus objetivos. Diante disso, este trabalho científico foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória, com abordagem descritiva. E como resultados tem-se que os indicadores é uma importante ferramenta para essa mensuração. Alcançar melhorias requer o uso de ferramentas de melhoria contínua e cada vez mais empresas utilizam especificamente a ferramenta KPI, que visa melhorar sistematicamente os processos até a eliminação da variação. Dessa forma, conclui-se que as melhorias nos processos passam por sua padronização, ou seja, não há variações. A padronização dos processos leva à eliminação de defeitos e falhas, impactando diretamente na qualidade do produto que, por sua vez, se manifesta na satisfação do cliente.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. *Keys Performance Indicators*. Planejamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

A prestação de serviços inclui expectativas de clientes e fornecedores. Por ser um fator intrínseco intangível, existem dificuldades em se mensurar a qualidade, mas

¹ Professora Ma. Wilka Monteiro Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Possui graduação em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco (2009). Servidora pública federal, atuando na Coordenação de Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atualmente exerce a docência no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração pública. Email para contato: prof.wilkamonteiro@gmail.com

pode-se verificar se um serviço e um produto atenderam às suas expectativas. No âmbito dos serviços, a qualidade se destaca de modo significativo para a obtenção do sucesso da empresa. Uma das principais maneiras de uma empresa de serviços se destacar das concorrentes é prestar serviço de alta qualidade por meio de uma estratégia planejada. O termo qualidade foi associado a bens e produtos manufaturados por muito tempo. Porém, nas últimas décadas, as empresas prestadoras de serviços passaram a incorporar técnicas de gerenciamento da qualidade no seu dia a dia, visando atender melhor o seu cliente (BRANDÃO JUNIOR; LIRA; GONÇALVES, 2018).

Assim, para a mensuração da qualidade de serviços incluída no planejamento estratégico é imprescindível saber a necessidade do cliente, com melhoria contínua e uma decisão baseada em fatos de uma boa relação de valores, com um bom relacionamento com os seus clientes e fornecedores, assim como o aperfeiçoamento dos produtos e serviços prestados com a necessidade de desenvolver soluções. Dessa forma, para satisfazer seus clientes, as organizações devem fazer com que estes sempre se interessem por seu serviço. Aliar a qualidade do serviço a um acompanhamento correto desse e do seu respectivo consumidor irá atender a este objetivo. A força de trabalho comprometida com a excelência de atendimento ao cliente é sempre essencial (DINIZ, 2018).

Diante disso, o presente artigo, com a temática de aplicação de indicadores de qualidade, apresenta como objetivo geral de que forma a aplicação de indicadores de qualidade - *Keys Performance Indicators KPI's* - no planejamento estratégico/*balanced scorecard* auxilia na mensuração da qualidade de prestação de serviço de uma empresa, servindo, assim, como um instrumento avaliativo constante para essa prestação, com a finalidade de que os objetivos da empresa sejam alcançados, além de aumentar a captação e retenção de clientes.

A importância deste estudo se justifica no fato de trazer, como contribuição, a avaliação dos serviços prestados por uma empresa como parte da rotina do trabalho, permitindo a identificação de fragilidades e oportunidades de melhorias. Tanto que, conforme o Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia Brasileiro – IBGE (IBGE, 2019), em 2019, o número de empresas e outras organizações foi de quase seis mil novos empreendimentos, então, nessa perspectiva, os indicadores de qualidade podem ser um meio para medir e avaliar as ações de uma empresa em busca da realização de seus objetivos.

Com relação às metas que se visam alcançar nesta pesquisa, o presente trabalho tem como objetivo geral apresentar de que forma a aplicação de indicadores de qualidade no planejamento estratégico auxilia na mensuração da qualidade do serviço de uma empresa, servindo de instrumento avaliativo constante para a prestação de serviços, com a finalidade de verificar o alcance dos objetivos da empresa. Para isso, como objetivos específicos, o trabalho visa apresentar o conceito de planejamento estratégico empresarial; reunir os indicadores mensuráveis da qualidade de serviços; e descrever as formas que esses indicadores serão dispostos no planejamento estratégico.

Para o alcance do objetivo geral proposto, o caminho percorrido perpassa pelos seguintes títulos na seção de Resultados e Discussão: o primeiro trata da visão sobre o conceito de planejamento estratégico empresarial adotado neste trabalho. A seguir, no capítulo 3.2, são apresentados o planejamento estratégico e o *balanced scorecard*, como métodos de eleição empresarial dos pontos a serem trabalhados pelo empreendimento. Seguindo, por fim, no capítulo 3.4, são apresentados exemplos de situações que demonstram a qualidade do produto/serviço, por meio de estudos de casos elaborados por outros autores.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Conforme Lakatos e Marconi (2018), o estudo realizado com o aporte da metodologia científica visa à introdução do aluno-pesquisador na realidade de procedimentos acadêmicos pautados na sistematização e na racionalidade. Busca-se, assim, apresentar ao mundo um resultado que seja proveitoso na área pesquisada, sendo que todos os procedimentos podem ser refeitos por outros estudiosos.

Diante disso, este trabalho científico foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória. É exploratória pois, como explica Gil (2002):

Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p. 41).

Além disso, este estudo exploratório conta com o uso de aporte bibliográfico: artigos científicos e livros. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no

fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2002, p. 45).

De forma a atender seu objetivo geral, este trabalho foi elaborado da seguinte maneira: para a busca do material com as informações sobre os assuntos mencionados, foi consultado o Portal de Periódicos da Capes, a fim de serem encontrados artigos científicos revisados por pares no período compreendido entre 2016 e 2021. Os termos usados na busca foram “planejamento estratégico”, “gestão de qualidade de serviços” e “indicadores de qualidade”.

Já os livros consultados foram escolhidos dentre aqueles escritos por autores consagrados nos assuntos mencionados. Assim, Kotler (2002), Kotler *et al* (2010, 2010), Chiavenato (2010a, 2010b, 2010c, 2014) e Chiavenato *et al* (2017) compõem o rol desses livros.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir deste ponto, o presente estudo elencará conceitos e autores que comprovam o objeto proposto, pois levam ao alcance do objetivo geral da pesquisa: apresentar de que forma a aplicação de indicadores de qualidade no planejamento estratégico auxilia na mensuração da qualidade do serviço de uma empresa, servindo, assim, como um instrumento avaliativo constante para a prestação de serviços, com a finalidade de que os objetivos da empresa sejam alcançados.

3.1 Visão sobre o conceito de planejamento estratégico empresarial

Qualquer empresa – entendida aqui como uma organização com fins lucrativos – entra em competição com outros empreendimentos em busca de insumos, habilidades, aporte financeiro, parcela de mercado, clientes, recursos humanos, personificação e prestígio, a fim de se destacar nessa realidade competitiva. As empresas, assim, operam como agentes ativos inseridos em um contexto dinâmico e incerto, gerado pelas rápidas e constantes mudanças socioeconômicas, mercadológicas e tecnológicas que cercam qualquer empreendimento.

Todos esses influenciadores requerem que os administradores de tais organizações entendam as atividades e tendências em suas respectivas áreas de atuação e que, além disso, formulem estratégias criativas que motivem colaboradores e garantam um desempenho superior, de modo a se manter o nível competitivo e a sustentabilidade da empresa em um mercado em constante processo de mudanças.

Chiavenato *et al* (2017) explicam que, de maneira básica, a estratégia é um caminho de ação, poderoso e amplo, escolhido pela empresa de forma que as posições futuras do negócio trarão lucro e vantagens além daquelas que a empresa já possui na sua conjuntura atual. Os autores também pontuam que estratégia se refere a uma ciência que envolve reflexão e ação, ou seja, uma ação pensada em todos os detalhes, levando em conta as complexidades de toda a organização para a escolha, entre as várias alternativas existentes, das ações mais convenientes – em vista de fatores internos e externos -, baseando-se as tomadas de decisão nestas ações.

Dessa forma, Kotler, Berger e Bickhoff (2010) prosseguem explicando que, apesar de a estratégia poder se basear numa percepção Individual, esta deve ser gradualmente aprimorada a fim de que seja colocada em prática de maneira contínua.

3.3.1 *Evolução do pensamento estratégico*

Embora os fundamentos do conceito de estratégia possam ser rastreados até sua ascendência marcadamente militar, a sua conceituação e inserção no ramo empresarial é um sucesso. A estratégia de negócios impulsiona empresas de todas as formas e tamanhos, capturando de maneira ideal as diferenças que podem levar uma empresa ao sucesso (CHIAVENATO, 2010a).

Dessa forma, lista-se, aqui, uma breve revisão das sete fases da evolução da estratégia de negócios e as duas abordagens da estratégia de negócios, conforme proposta por Chiavenato *et al* (2017).

A primeira fase se inicia com a estratégia como forma de adequação e adaptação, sendo que um dos primeiros indivíduos a quem foi creditado o desenvolvimento e implementação de estratégias no cenário de negócios é Sloan (1990), chefe da *General Motors* - GM de 1923 a 1955, período em que reorganizou a GM.

Sloan descentralizou a GM em unidades semiautônomas, chamadas de *Strategic Business Units* (SBUs), que tinham funções de suporte centralizadas. Naquela época, algumas das universidades mais tradicionais dos Estados Unidos começaram a ministrar cursos de política empresarial (CHIAVENATO *et al*, 2017, p. 29).

Outro expoente que trabalhou em torno do conceito de estratégia de negócios é o ícone da gestão Drucker (1993), que foi o primeiro a perceber que o propósito dos negócios é externo, ao criar e satisfazer as necessidades dos clientes.

A segunda fase da evolução do planejamento estratégico é a do planejamento corporativo (1960 – 1968). A década de 1960 representou o reconhecimento da entrada da estratégia na comunidade empresarial e a popularização do planejamento corporativo. Chandler (1992, 1998) foi o primeiro pesquisador acadêmico de estratégia de negócios. Ele, como Drucker, usou um exame de empresas proeminentes para ilustrar suas premissas de estratégia de negócio. Chandler (1998) oferece uma das primeiras definições de estratégia no contexto de negócios: a determinação de metas e objetivos de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para a realização desses objetivos. Assim, Chandler (1998 apud CHIAVENATO *et al*, 2017):

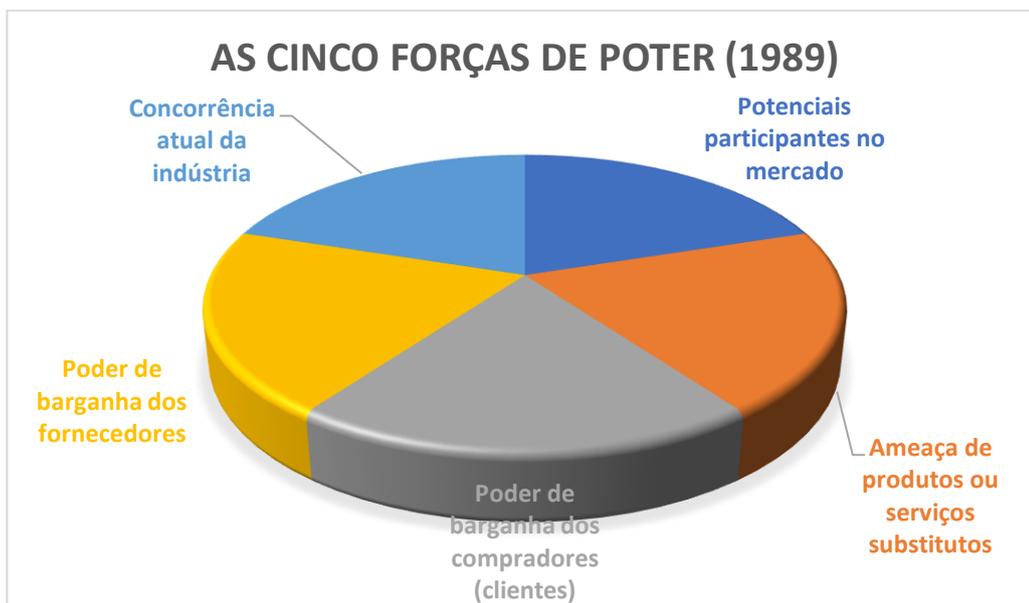
Observou que o crescimento da organização foi o resultado da aplicação de seus recursos, uma forma que tornou possível aproveitar oportunidades de forma inteligente do meio ambiente, que decorrem das alterações de fatores incontroláveis, como mudanças demográficas, econômicas ou tecnológico. Ele reconheceu que o planejamento estratégico deve conter estratégias coordenadas dentro de uma perspectiva longo prazo (CHIAVENATO *et al*, 2017, p. 31).

A terceira fase da evolução do planejamento estratégico é a que envolve a estratégia corporativa (1968 – 1975). Henderson (1973) fundou o *Boston Consulting Group*, uma empresa de consultoria de gestão, em 1963. Uma das contribuições do grupo de Henderson é a matriz de crescimento/participação, que avalia a taxa de crescimento do mercado em relação à participação de mercado relativa de uma empresa. A adoção de portfólios de planejamento foi acelerada na década de 1970, em que as empresa literalmente inseriram seus produtos/unidades de negócios nessas matrizes a fim de avaliar suas respectivas contribuições.

A quarta fase da evolução do pensamento estratégico é a da indústria e análise competitiva (1975 - 1985), na qual o rol de descobertas anteriores levou os especialistas a acreditar que a estrutura dos setores em que a empresa compete e a posição competitiva dos negócios da empresa nesses setores são os principais determinantes do desempenho. Esses dois pontos finais levam ao foco principal para o período do final dos anos 1970 ao início dos anos 1980, que é a análise da indústria e da concorrência.

Neste campo de estudo, houve impulso na análise da indústria e da concorrência por meio de modelos como as "Cinco Forças", que avaliam uma empresa com base em sua posição em relação a cinco fatores, conforme o Gráfico 1 (PORTER, 1989).

Gráfico 1 - Análise da indústria e da concorrência por meio de modelos como as "Cinco Forças"



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (1989)

O Gráfico demonstra a importância de cada uma das “cinco forças” para o funcionamento da empresa. Dessa forma, é necessário que a empresa tenha em mente a visão atual das concorrências, assim como os potenciais participantes do mercado, a ameaça de produtos e serviços substitutos, o poder de barganha de compradores e dos fornecedores.

A atribuição de vantagem competitiva interna (1985 - 1995) constitui a quinta fase da evolução do pensamento estratégico. A perspectiva microeconômica sobre estratégia foi seguida no final da década de 1980 até o início da década de 1990 com foco na busca por vantagem competitiva, perspectiva que mudou para a busca de fontes de vantagem competitiva dentro da empresa. A incorporação dessa mudança de pensamento foi o trabalho de Hamel e Prahalad (1994), que introduziram o termo competências essenciais para representar as fontes de vantagem competitiva inerentes à empresa.

Por fim, a sexta fase da evolução do pensamento estratégico envolve a inovação estratégica e implementação (1995 – dias atuais). A inovação estratégica e a implementação dominaram o período de meados de 1990 a 2001. A importância da inovação estratégica foi exacerbada pela aplicação da tecnologia ao processo de negócios. As empresas que antes aspiravam garantir uma vantagem competitiva sustentável perceberam que ela não existe mais. Na concepção atual de pensamento estratégico, o que se visa é explorar fontes dinâmicas de vantagem competitiva que podem ser aproveitadas para financiar a próxima onda de inovação.

3.2 O planejamento estratégico empresarial

O planejamento estratégico é um sistema de gestão e serve para atingir os objetivos da empresa. No decorrer do planejamento estratégico, planos de desenvolvimento são criados para a empresa por um período mais longo de tempo a fim de especificar a direção básica e o desenvolvimento desejado. Chiavenato *et al* (2017) destacam que a intenção estratégica está relacionada com a criação de aspirações e objetivos, a fim de que seja criado o mapa do caminho que será seguido para que sejam definidos os resultados desejados.

Assim, no mapa estratégico são listados a missão organizacional – qual o negócio desenvolvido pela organização; a visão organizacional – qual será o negócio da organização do futuro; os valores organizacionais – o que é importante para a organização; os *stakeholders* ou grupos de interesses – quem tem interesse nos resultados e quais os grupos estratégicos da organização; a proposta de valor – quem são os clientes que consideram valiosos os produtos e serviços da empresa; e os objetivos organizacionais – quais são os resultados que se esperam da organização (CHIAVENATO *et al*, 2017). Tendo a implementação em mente, Mintzberg (1990 apud AZEVEDO *et al*, 2018) desenvolveu o termo modelagem estratégica, com sete premissas básicas para o seu desenvolvimento, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Premissas básicas para o desenvolvimento da modelagem estratégica

Premissa 1	A formação da estratégia deve ser um controlado e consciente processo de pensamento;
Premissa 2	A responsabilidade por esse controle e consciência deve ser do executivo chefe;
Premissa 3	O modelo de formação da estratégia deve ser mantido simples e informal;
Premissa 4	Estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo criativo de design;

Premissa 5	Estratégias emergem deste processo de design;
Premissa 6	Essas estratégias devem ser explícitas, e se possível, articuladas a fim de manter o processo simples;
Premissa 7	Somente após este processo de manter explícitas e simples é que as estratégias devem ser implementadas (MINTZBERG, 1990 apud AZEVEDO <i>et al</i> , 2018, pp. 21-22).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Mintzberg (1990 apud AZEVEDO *et al*, 2018, pp. 21-22))

O Quadro 1 remete ao termo modelagem estratégica, o qual, conforme Azevedo *et al* (2018), não é um conceito amplamente utilizado dentro da administração estratégica, mas que remetem a Mintzberg (1990), cujas premissas básicas foram descritas acima. O autor prossegue explicando que, de acordo com a primeira premissa, a responsabilidade pela formulação da estratégia deve caber a um direto executivo, ou estrategista, como ele chama (MINTZBERG, 1990 apud AZEVEDO *et al*, 2018); e partindo dessa liderança, todas as demais premissas devem ser adotadas com o fito de melhorar as ações da empresa. Dessa modelagem, então, emergiu o *Balanced Scorecard*, mais detalhado a seguir.

3.2.1 O *Balanced Scorecard*

A outra faceta da estratégia de negócios que tem recebido atenção significativa recentemente é o processo de implementação. Muitas empresas perceberam muito bem que mesmo a estratégia concebida de maneira mais elaborada é irrelevante se não for devidamente implementada.

Nesse contexto, uma ferramenta chamada *Balanced Scorecard* foi introduzida, em 1990, por Kaplan e Norton (2000). Segundo esses autores, o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton representa uma modelagem que alcança os objetivos financeiros da clientela, assim como aos processos internos e procedimentos de aprendizagem e do desenvolvimento do empreendimento. Dessa forma, se as variáveis forem suficientes, conforme estruturadas pelo estrategista, então o BSC e seus prognósticos podem ser utilizados como embasamento para o alinhamento organizacional.

Na verdade, o BSC contribui para o alinhamento organizacional, pois permite à organização enfatizar não só a perspectiva financeira, mas também os aspectos relacionados a clientes, processos e pessoas com o mesmo grau de importância, relacionando-os à estratégia organizacional de forma integrada e coesa. Além disso, o BSC facilita muito a interação entre gerentes e funcionários em vários níveis da empresa, na medida em que oferece elementos que permitem uma

linguagem comum no que diz respeito ao desempenho da organização e para a execução da estratégia, como indicadores, perspectivas e suas relações de causa e efeito (CHIAVENATO *et al*, 2017, p. 212).

O BSC destacou três dimensões de um novo sistema de gestão: 1. Estratégia: fazer da estratégia a agenda organizacional central; 2. Foco: criar um foco crível; e 3. Organização: mobilizar todos os funcionários para agirem de maneiras fundamentalmente diferentes. Assim, o *Balanced Scorecard* e os mapas estratégicos fornecem uma estrutura para avaliar o potencial de criação de valor da estratégia a partir de quatro perspectivas diferentes, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 - Perspectivas para avaliação do potencial de criação de valor da estratégia conforme o *Balanced Scorecard* e os mapas estratégicos

Perspectiva	Tipo de estratégia
Finanças	A estratégia de crescimento, lucratividade e risco vista da perspectiva do acionista
Clientes	A estratégia de criação de valor e diferenciação na perspectiva do cliente
Processos de negócios internos	As prioridades estratégicas para vários processos de negócios, que geram a satisfação dos clientes e acionistas
Aprendizagem e crescimento	As prioridades para criar um clima que apoie a mudança, inovação e crescimento organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Chiavenato *et al* (2017)

As perspectivas listadas acima podem ser tantas quantas a organização venha a necessitar, em função da natureza do negócio, do estilo de atuação, podendo incluir tecnologia e mercados. Chiavenato (2010b) explica que a perspectiva das finanças se refere ao modo como acionistas ou proprietários enxergam a empresa. Dessa forma, os indicadores precisam demonstrar se a implementação e a execução realmente contribuíram para a melhora dos resultados.

Pela visão do cliente, continua o autor, há referência ao modo como o cliente enxerga a empresa e como pode atendê-lo da melhor maneira possível. Dessa forma, os indicadores devem mostrar se os serviços prestados cumprem a missão da organização. Na perspectiva dos negócios dos processos internos, os indicadores apontam se os procedimentos e operações estão alinhados agregando valor à empresa (CHIAVENATO, 2010b).

Por fim, o ponto de vista da avaliação do potencial de criação de valor da estratégia para a aprendizagem e o crescimento do pessoal da empresa precisa

garantir a capacidade da organização em melhorar continuamente e se preparar diante de qualquer adversidade ou mudanças no mercado. Os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e desenvolver para garantir o seu crescimento. O Quadro 3 apresenta um exemplo de BSC básico.

Quadro 3 - Exemplo de um BSC básico

Perspectivas	Mapa de estratégia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Utilidade Entradas	Crescimento do negócio	Utilidade operativa	Aumento de 20% da utilidade	Aumento dos pontos de vendas
		Participação do mercado	Crescimento do negócio	Aumento de 12% do faturamento	Expansão do crédito
Clientes	Qualidade do produto	Satisfação do cliente	% de retenção de clientes	Aumento de 50% da retenção	Intensificação da publicidade
		Fidelização do cliente	% de satisfação dos clientes	Aumento de 15% da satisfação	Ampliação dos vendedores
			Crescimento de vendas/ano	Aumento de 12% do crescimento de vendas	Implantação de atenção ao cliente
Processos Internos	Excelência na produção	Melhoria na qualidade da produção	% de produtos fabricados sem defeitos	Melhoria de 30% da qualidade	Programa de qualidade total
		Maior eficiência		Aumento de 10% da eficiência	Programa de produtividade
Inovação e aprendizagem	Competências pessoais Capacitação de pessoas	Treinar e equipar pessoal	Produtividade do pessoal	Aumento de 10% da produtividade	Implantação de universidade corporativa
		Maior motivação do pessoal	Melhoria do clima organizacional	Melhoria do clima organizacional	Aumento do treinamento

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Chiavenato *et al* (2017, p. 278).

Do Quadro 3, as perspectivas se referem a cada ciclo de atividades que a empresa necessita para a projeção, a produção, a comercialização, a entrega e o apoio a seus produtos e serviços. Então, no BSC modelo, essas perspectivas

envolvem a parte financeira, a lida com clientes, os processos internos e as atividades voltadas à inovação e aprendizagem (CHIAVENATO *et al*, 2017).

O campo mapa de estratégia é, exatamente, a delimitação que cada perspectiva terá no planejamento estratégico da empresa. Esse mapa específico de cada área levará em conta a utilidade e as entradas que impactam a perspectiva financeira; a qualidade do produto que agrada aos clientes; a excelência na produção que deve cercar os processos internos; a listagem das competências pessoais e na capacitação de pessoas para que as atividades de inovação e aprendizagem tenham sucesso (CHIAVENATO *et al*, 2017).

A coluna de objetivos estratégicos lista os pontos que a empresa quer alcançar em cada uma de suas perspectivas: o crescimento do negócio e a sua participação no mercado; a satisfação e a fidelização do cliente; a melhoria na qualidade da produção com maior eficiência; e o treinamento e distribuição de insumos para preparo de pessoal, promovendo-se, também, maior motivação (CHIAVENATO *et al*, 2017).

Os indicadores, conforme Chiavenato *et al* (2017, p. 38), devem permitir “um acompanhamento constante e permanente das suas consequências, de forma a que seja possível aplicar medidas corretivas que garantam o seu sucesso”.

3.3 Indicadores mensuráveis da qualidade de serviços

Conforme Maximiano (2004), a preocupação com a qualidade retoma os gregos, no sentido da preocupação com o bom e o belo em suas esculturas, sendo a qualidade um ideal de excelência, ou seja, uma característica que distingue algo pela superioridade com relação a a insumos do mesmo tipo.

Nessa realidade, a Agência Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2015) especifica, como requisitos para um sistema de qualidade de gestão da qualidade de uma organização a necessidade em demonstrar a capacidade da empresa em prover, de forma consistente, produtos e serviços que estejam de acordo com os requisitos de clientes, e de seus estatutos e regulamentos; assim como a visão em aumentar a satisfação de clientes pela utilização de um sistema eficaz, com processos que visem melhorias, além da conformidade de todos os processos aos regulamentos aplicáveis.

Diante dessas afirmações, para o acompanhamento do sucesso ou não do alcance dos resultados pretendidos pelo planejamento, a mensuração é essencial.

O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico. Esse acompanhamento e essa avaliação na execução da estratégia serão realizados por meio do monitoramento e controle, porém o planejamento estratégico tem uma forma diferente de estabelecer controle e monitoramento (DUARTE; AMARAL; COSTA, 2011, p. 45).

Conforme o exposto, nota-se que a implementação de forma correta das estratégias a serem seguidas pela empresa no curto, médio e longo prazos para o alcance de seus objetivos devem perpassar por planos de ação devidamente especificados. Assim, as metas estratégicas ancoram os objetivos e as ações planejadas, refletindo os resultados, sendo que as KPIs podem ser os indicadores que demonstram os resultados conseguidos por meio das metas estratégicas (AZEVEDO *et al*, 2018).

A sigla KPI é originada da língua inglesa, e representa a junção das três primeiras letras das palavras *Key Performance Indicator*, que pode ser entendido em português como indicador chave de desempenho [...], os KPIs podem ser representados pela combinação de um ou mais indicadores, e representam um conjunto de medidas focadas nos aspectos mais críticos para o desempenho satisfatório e atingimento dos objetivos organizacionais (ANDRADE, 2019, p. 1.402).

As KPI'S aplicadas à realidade das empresas brasileiras devem ser capazes de avaliar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade, por meio da determinação e aplicação de:

Critérios e métodos (incluindo monitoramento, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operação e o controle eficazes desses processos; [assim como] avaliar esses processos e implementar quaisquer mudanças necessárias para assegurar que esses processos alcancem seus resultados pretendidos; [e, por fim,] melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade (ABNT, 2015, p. 3).

Andrade (2019), então, lista, como principais requisitos para a geração de um indicador as seguintes características:

Grau de importância, simplicidade e clareza, baixo custo de obtenção, representativo e/ou abrangente, estável e durável, rastreável e acessível, confiável e coerente, comparável; sistema de informação (identificar fonte de dados, eliminar indicadores inviáveis), medição e análise de dados e resultado (coletar, processar e analisar os dados e resultados), uso dos dados e resultados (tomar decisões com base

nas análises), avaliação e melhoria (avaliar o uso dos indicadores, aprimorar o sistema dos indicadores) (ANDRADE, 2019, p. 1.403).

A seguir, os indicadores serão apresentados para um modelo de BSC empresarial.

3.3.1 KPI para o modelo de BSC empresarial

Para a fixação de KPI conforme o BSC proposto neste estudo, os pontos a serem verificados e mensurados se referem aos indicadores, estes inseridos em determinada perspectiva e acompanhados de ações específicas. Esses itens estão repetidos aqui para facilitação de visualização, como no Quadro 4.

Quadro 4 - Pontos de interesse no BSC

Perspectivas	Indicadores	Metas
Financeira	Utilidade operativa	Aumento de 20% da utilidade
	Crescimento do negócio	Aumento de 12% do faturamento
Clientes	% de retenção de clientes	Aumento de 50% da retenção
	% de satisfação dos clientes	Aumento de 15% da satisfação
	Crescimento de vendas/ano	Aumento de 12% do crescimento de vendas
Processos Internos	% de produtos fabricados sem defeitos	Melhoria de 30% da qualidade
		Aumento de 10% da eficiência
Inovação e aprendizagem	Produtividade do pessoal	Aumento de 10% da produtividade
	Melhoria do clima organizacional	Melhoria do clima organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Chiavenato *et al* (2017)

O Quadro 4 servirá como base para as possíveis KPI'S para a medição das metas elencadas acima, associando-os aos indicadores e inserindo-as em modelo de mapa estratégico global de uma empresa.

3.3.2 A importância das formas que esses indicadores serão dispostos no planejamento estratégico

Os indicadores-chave de desempenho - KPI de vendas são métricas que ajudam as equipes de vendas a medir sua eficácia e eficiência, com o objetivo geral de melhorar as metodologias e processos para impulsionar as vendas.

Lins (2003) apresenta os KPI como modos de se apresentar a realidade, de maneira simplificada. Seus pontos de destaque envolvem sua relevância em retratar características do sistema; sua validade em representar fielmente o sistema; sua confiabilidade, zelando pela fonte de dados que alimentam o sistema; e sua sensibilidade, demonstrando as efetivas mudanças realizadas pelas intervenções que forem necessárias.

Andrade, Sartori e Embiruçu (2020) explicam que uma das vantagens de se analisar o desempenho empresarial por meio de indicadores é a possibilidade de monitoração do desempenho e a garantia da execução do que foi planejado, possibilitando-se, assim, a melhoria contínua.

Para isso, as medidas de avaliação devem englobar tanto aspectos quantitativos como qualitativos, visando atestar que os objetivos do avaliado foram alcançados. Esses aspectos podem ser desempenho divisional, que se refere à geração de resultados pelas atividades desenvolvidas nas áreas de responsabilidade de seus respectivos gestores, e desempenho individual, que trata das atividades relacionadas aos cargos ou funções ocupados por aqueles que devem ser avaliados (ANDRADE; SARTORI; EMBIRUÇU, 2015, p. 504).

Como já mencionado neste estudo, o modelo de avaliação de desempenho por KPI será aquele incluído no mapa estratégico e no *balanced scorecard*, de forma suprir a empresa de métricas para o alcance de seus objetivos, assim como de formas de implementação de mudanças eficazes.

Assim, diante das constantes mudanças proporcionadas pelo uso de tecnologias digitais de ponta, a utilização do BSC com aporte de KPI é uma realidade atual que pode ser complementada por meio de:

Softwares desenvolvidos com esse fim. Eles permitem que sejam fornecidos e adquiridos dados de outras organizações por meio de interfaces que permitem ao usuário comparar o desempenho alcançado com os demais integrantes da rede. Assim, todos têm acesso aos dados inseridos e podem realizar o mesmo processo (ANDRADE; SARTORI; EMBIRUÇU, 2015, p.512).

Como exemplos de KPI'S, Duarte (2019) lista as métricas que considera essenciais para a avaliação de um processo e sua gestão voltados a clientes, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 - Tipos de KPI'S, suas características e métodos de mensuração de serviços focados nos clientes

KPI	Características e Método de cálculo
<i>Customer Satisfaction – CSAT</i>	Relaciona-se às emoções do cliente, sua experiência com a compra. Pode ser representado por números ou outros pontos, tais como estrelas. Adição de formulário com possibilidade de o cliente mensurar o trabalho/serviço utilizado.
<i>Net Promoter Score - NPS</i>	Probabilidade de os clientes indicarem a empresa a outras pessoas. Visa intenção, não emoção, o que o diferencia do CSAT. Apresenta três categorias: a dos promotores (9 a 10), a dos passivos (7 a 8) e a dos clientes detratores (0 a 6) . Adição de formulário com possibilidade de o cliente mensurar o trabalho/serviço utilizado. Pegue a porcentagem de clientes que se enquadram na categoria “promotor” (10 – 9) e subtraia-a dos “detratores” (0 – 6). O resultado é o valor do NPS.
<i>Customer Effort Score - CES</i>	Toda interação do cliente com a empresa deve ser fácil e conveniente. Este KPI mede quanto esforço seus clientes dedicam à solução de um problema ou à obtenção de um serviço oferecido por sua empresa. Aplicação de escala Likert ou equivalente - Trata-se de uma pesquisa de opinião em que os participantes são apresentados a graus de satisfação que vão desde “nada satisfeito a “plenamente satisfeito”. . Os resultados são calculados em métricas que levem em conta o nível de satisfação de um grupo de clientes.
<i>First Response Time - FRT</i>	A velocidade é um determinante estável para a satisfação do cliente, que espera uma experiência de compra tranquila e eficiente. Aplicação de escala Likert ou equivalente. Os resultados são calculados em métricas que levem em conta o nível de satisfação de um grupo de clientes.
<i>Customer Retention Maker</i>	A retenção de clientes refere-se à capacidade de uma empresa manter um cliente pagante ao longo de um determinado período de tempo. Adquirir novos clientes é caro, custando de 5 a 25 vezes mais do que o necessário para manter um. Um KPI para ficar de olho aqui é a taxa de retenção de clientes. Ele mostra a porcentagem de seus clientes que ficaram com você durante um determinado período de tempo. Pode ser calculado em uma base anual, mensal ou semanal Cálculo da Taxa de Retenção do Cliente = $((CE - CN) / CS) \times 100$ CE = Número de clientes no final do período CN = Número de novos clientes adquiridos durante o período CS = Número de clientes no início do período
<i>First Contact Resolution</i>	Canais de relacionamento
<i>SERVQUAL</i>	Esse indicador de atendimento multidimensional mede “serviço + qualidade”. Ainda é considerado o método mais comum para medir os elementos subjetivos da qualidade do serviço, solicitando aos clientes que avaliem seu serviço em relação às expectativas deles. Mede confiança na marca; garantia dos produtos/serviços; tangibilidade da empresa; empatia; e capacidade de resposta. Aplicação de escala Likert ou equivalente. Os resultados são calculados em métricas que levem em conta o nível de satisfação de um grupo de clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Duarte (2019)

Cada um dos modelos de KPI apresentado no Quadro 5 já deve vir inserido no mapa estratégico, de maneira mais geral e no *balanced scorecard* referente a cada aspecto, com seus métodos de aplicação e valores a serem verificados.

3.3.3 A qualidade na prestação de serviços voltada aos clientes

Os clientes têm gostos e preferências. Assim, as organizações devem produzir continuamente produtos de alta qualidade. Uma organização deve estar ciente de como as necessidades do cliente são satisfeitas por seus produtos e serviços, daí o termo qualidade. Essencialmente, os clientes têm uma forma de obter satisfação com um bem ou serviço e é precisamente isso que os informa sobre a sua escolha de utilizar um bem ou serviço ou não. Entretanto, o termo qualidade pode ser associado ao tipo de abordagem que o abraça. Garvin (2002) apresenta, então, cinco definições para o termo, como destaca o Quadro 6.

Quadro 6 - Tipos de abordagens para o termo “qualidade” conforme Garvin (2002)

Tipo de abordagem de qualidade empresarial	Descrição
Abordagem Transcendental:	a qualidade é vista como um sinônimo de excelência inata. Sendo definida como o melhor possível em termos da especificação do produto ou serviço;
Abordagem baseada na Manufatura	preocupa-se em fazer produtos ou prestar serviços que correspondem precisamente às especificações do projeto, livre de erros. A qualidade do produto está no cumprimento das especificações do projeto;
Abordagem baseada no Usuário	assegura que o produto ou serviço está adequado a seu propósito. A definição de qualidade está preocupada com a adequação das especificações ao consumidor e com a conformidade das especificações;
Abordagem baseada em Produto	a qualidade é vista como um conjunto mensurável de características que são requeridas para satisfazer o consumidor;
Abordagem baseada em Valor	a qualidade é definida em termos de custo e preço.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Garvin (2002, p. 64)

Do Quadro 6, o foco deste trabalho recai na abordagem baseada no usuário, que, segundo prossegue Garvin (2002), tem a qualidade, num momento inicial, como vista do ponto de vista da inspeção, por meio da qual, com insumos de mensuração, buscava-se alcançar uma uniformidade na produção. Após essa fase, o que se queria alcançar por meio de instrumentos e técnicas estatísticas era exatamente o controle estatístico da qualidade. O autor prossegue explicando que a terceira fase do

movimento qualitativo se volta à garantia. Dessa forma, organiza de maneira ideal todo o procedimento de produção, partindo desde o projeto do produto, até a sua entrega ao mercado de consumo; e, por fim, o destaque se volta à gerência estratégica da qualidade, “no qual a preocupação maior é poder concorrer num determinado mercado, buscando-se não só satisfazer as necessidades do consumidor, mas também a do próprio mercado” (GARVIN, 2002, p. 81)

Portanto, a implicação disso é que a qualidade é medida pela capacidade de um bem ou serviço atender às expectativas de cada consumidor. Evidentemente, a qualidade de um bem ou serviço é o que determina a fidelidade do cliente. Além disso, é importante observar que, se uma organização não se esforçar para garantir a seus clientes serviços e produtos de qualidade, o negócio pode fracassar. Dessa forma, a mensuração da qualidade voltada a clientes deve atender a dois objetivos, conforme Garvin (2002):

a) Atender a uma finalidade - um bem ou serviço geralmente seria de qualidade se esse bem ou serviço fosse adequado para a finalidade para a qual foi comprado. Se um cliente compra uma geladeira, essa geladeira deve servir ao propósito que é manter, por exemplo, bebidas geladas.

b) Atender aos requisitos - um produto ou serviço deve ser capaz de atender aos requisitos do mercado. Por exemplo, seria necessário que um veículo blindado pudesse proteger os usuários de ataques armados. Portanto, o veículo blindado faz isso, então isso pode ser uma medida de qualidade. Os dois exemplos são apenas uma breve explicação das muitas maneiras que empresas e consumidores usam para definir qualidade.

Os produtos devem atender aos requisitos do cliente. Assim, segundo Condrea, Stanciu e Aivaz (2012), a garantia da qualidade é o processo pelo qual uma empresa verifica se o produto ou serviço em desenvolvimento atende aos requisitos desejados e corrige eventuais defeitos.

Manghani (2011) destaca que para garantir a qualidade, um determinado processo deve ser seguido. O primeiro é o planejamento da qualidade, que envolve decisões sobre o que produzir, ingredientes a serem usados e quais políticas precisam ser desenvolvidas para atingir a qualidade. É nesta fase que os padrões de qualidade são definidos, levando à próxima etapa na inspeção de qualidade - garantia de qualidade. A garantia de qualidade é o acompanhamento feito para garantir que as etapas e políticas definidas na primeira etapa foram observadas. Com base nas

informações registradas durante a primeira etapa, a garantia da qualidade seria capaz de tomar decisões futuras com relação à melhoria da qualidade.

O controle de qualidade é a terceira etapa e verifica a viabilidade do processo de produção observando, por exemplo, gráficos de controle e técnicas de amostragem utilizadas. Feito isso, ela ficaria satisfeita se um processo de produção estava de acordo com os requisitos de qualidade ou não. Se fosse bem-sucedido, o processo seria adotado. A última etapa da inspeção e garantia da qualidade é a implementação de esquemas de gestão da qualidade, como o Programa de Gestão da Qualidade Total. Treinamentos, estudos de campo e auditorias informariam então a empresa sobre, por exemplo, o pessoal certo (MANGHANI, 2011).

Em consonância com o anterior está a questão do sistema de gestão. Por exemplo, o sistema que cuida da qualidade, da indústria, questões de segurança e proteção, gestão em geral, saúde e questões relacionadas com assuntos médicos, sistemas de gestão ambiental, sistemas que tratam de informação e tecnologia e sistemas que tratam de tudo relacionado para serviços de empresas. As empresas estabelecem procedimentos e políticas sobre como cada sistema é gerenciado, garantindo assim a qualidade. Evidentemente, uma vez que esses sistemas tenham sido colocados em prática, a garantia e o controle da organização seriam inquestionáveis (MANGHANI, 2011).

Gustaffsson, Johnson e Roos (2006) definem a satisfação do cliente como a forma como as expectativas do cliente sobre um produto são superadas por aquele produto ou serviço. Os autores propõem caminhos que seriam importantes para garantir que as empresas satisfaçam seus clientes. Uma é ouvir o que os clientes dizem. Ao fazer isso, uma empresa seria capaz de conhecer as necessidades de seus clientes, portanto, produzir bens e serviços que atendam às necessidades do cliente. Além disso, uma empresa deve ouvir seus funcionários. Na maioria das ocasiões, os funcionários podem ser comparados a clientes. Eles podem acabar conhecendo as melhores maneiras de satisfazer seus clientes e, portanto, precisam ser ouvidos. Por último, as empresas devem realizar verificações de realidade para determinar se seus clientes estão satisfeitos.

3.4 Exemplos de situações que mostram a qualidade do produto/serviço

Nesta seção, serão apresentados estudos de caso com o uso do BSC baseado em mensuração por KPI.

3.4.1 Aplicação de KPI ao BSC aplicado a Centros de Serviços compartilhados

Beuren, Souza e Portulhak (2016, p. 27) realizaram pesquisa do uso do BSC em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que se trata da “união de processos de suporte em uma organização separada, fazendo desses processos o centro de seu próprio negócio”. Ou seja, os SCS realizam a negociação direta entre as unidades negociais e o tipo de negócio cujos serviços são compartilhados.

O CSC alvo da pesquisa se tratou de “conglomerado empresarial que atua nos setores de tecnologia industrial e predial, bens de consumo e energia, realizando atividades de *back office* exclusivamente para as unidades do grupo. Então, para as especificidades das CSC, as quatro dimensões para esse tipo específico de prestadora de serviços podem ser:

(i) Financeira (baseada na contabilidade, no balanço patrimonial e em relatórios de custos); (ii) parceria (satisfação do cliente, reputação da marca/imagem, serviço ao cliente); (iii) operação (desempenho de processos, benchmarking, confiança, produtividade); (iv) inovação (novas patentes, satisfação do empregado, turnover) (BEUREN; SOUZA; PORTULHAK, 2016, p 27).

Dessa forma, com a adoção do modelo os autores explicam que foram percebidos aumentos nos ganhos nas quatro perspectivas descritas. Como resultado, os autores destacam que a empresa mantém seu maior interesse em indicadores de qualidade do tipo que controlam custos e prazos, sem maior preocupação com os objetivos estratégicos propostos.

3.4.2 Identificação de indicadores-chave de desempenho em organizações baseadas em projetos

O segundo estudo de caso remete ao trabalho de Villazón *et al* (2020), em que os autores propõem o uso de princípios e técnicas para identificar indicadores-chave de desempenho (KPI'S) em organizações baseadas em projetos com base em suas necessidades organizacionais e operacionais. O tipo de empresa escolhida foi uma organização baseada em projetos de R&D e inovação.

Como mencionado, o modelo da abordagem para a aplicação dos KPI foi o enxuto – do inglês Lean -, o qual, conforme Villazón *et al* (2020), é definido de diversas formas, metodologias ou filosofias.

Na literatura, o lean é explorado de duas maneiras amplas: Estratégico e operacional. O primeiro está associado aos princípios e objetivos lean, enquanto o segundo se refere aos aspectos práticos relacionados à sua implementação, ferramentas e técnicas (VILLAZÓN *et al*, 2020, p. 3)

Mais especificamente, foi utilizada a metodologia *Lean Six Sigma*, por ser uma metodologia que mede e aprimora a performance operacional, por meio da definição, mensuração, análise, otimização e controle das atividades da empresa. Os resultados encontrados pelas autoras para a aplicação de KPI na metodologia *Lean Six Sigma* em empresas de R&D e inovação retornaram, como mais mencionados, os seguintes resultados, conforme destacado no Quadro 7.

Quadro 7 - Aplicação de KPI na metodologia Lean Six Sigma em empresas de R&D e inovação

Categoria de KPI	Indicadores
Financeira	Aumento das vendas
	Diminuição de material
	Inventário
	Custos com transporte
	Qualidade
Estratégia	Flexibilidade
	Estoque
	Cooperação intraorganizacional
	Aprendizagem organizacional
Tático	Ciclo temporal
	Taxa de utilização
	Prazo de execução
	Satisfação do cliente

Fonte: Elaborado pelas autoras baseado: em (VILLAZÓN *et al* 2020)

Como resultados, os autores afirmam que por meio dos conceitos reunidos, foi identificada uma classificação de KPIs e um modelo foi desenvolvido para defini-los. O resultado foi uma série de KPIs qualitativos e quantitativos que avaliam as estratégias e necessidades operacionais de uma organização baseada em projetos e ajuda a compreender e melhorar seus critérios de desempenho. No entanto, esses KPIs definidos não podem ser imóveis. As mudanças contínuas no mercado ou as metodologias de pesquisa exigem que os KPIs sejam constantemente redefinidos e atualizados, a fim de garantir que os KPIs sejam adequados para o ambiente atual da organização (VILLAZÓN *et al*, 2020).

3.4.3 Proposta de melhoria por meio de KPI em uma empresa de movelaria com fornecedores no exterior

O terceiro estudo de caso é apresentado por Andrade (2019), cuja justificativa se encontra na demonstração da importância do uso de indicadores de desempenho – KPI - em uma empresa de movelaria de luxo, localizada em Turim, na Itália.

Dessa forma, após definir planejamento estratégico, logística e as KPI, Andrade comparou as características de cada uma das definições ao estoque e ao seu controle em uma empresa. Após, foi efetuado o mapeamento dos processos da empresa, desde o pedido até a entrega final.

O instrumento foi um questionário aplicado ao colaborador responsável pela parte operacional do empreendimento italiano. A KPI envolvidas são as que constam da Figura 1.

Figura 1 – KPI'S propostos por Andrade (2019) para adequação ao monitoramento de performance e individualização de eventuais questões críticas do process

Símbolo	Fórmula e Descrição	Leitura
DDS	$\text{Due Date Supplier Index} = \frac{\# \text{Fornecimento na data}}{\# \text{Total fornecimento}}$	Preferência aos fornecedores que maximiza o indicador
	Índice de avaliação da confiabilidade dos fornecedores de materia prima para Rostagno Srl	
DDD	$\text{Due Date Delivery Index} = \frac{\# \text{Entrega do Produto na data}}{\# \text{Total entrega produto}}$	Preferência aos fornecedores que maximiza o indicador
	Índice de avaliação da confiabilidade da entrega ao cliente (De acordo com a data prevista no momento da expedição)	
DDPS	$\text{Due Date Percentage Supplier Index} = \frac{\# \text{Dias de atraso total}}{\# \text{dias total de expedição}} \%$	Preferência aos fornecedores que minimiza o indicador
	Índice de avaliação da confiabilidade da entrega dos fornecedores de materia prima para Rostagno	
DDPD	$\text{Due Date Delivery Index} = \frac{\# \text{entrega na data}}{\# \text{total de entrega}} \%$	Objetivo da Rostagno deve ser a minimizar este indicador
	Índice de avaliação da confiabilidade da entrega ao cliente, levando em conta a duração do atraso (Avaliadas por referência à data prevista no momento da expedição)	
DI	$\text{Defectiveness Index} = \frac{\# \text{material recebido não conformidade}}{\# \text{material recebido}}$	Preferência aos fornecedores que minimiza o indicador
	Índice DI avalia a confiabilidade do fornecedor quanto a qualidade do material entregue, uma vez verificado pelos funcionários da Rostagno.	

Fonte: Elaborado pelos autores com base Andrade (2019)

Após a análise, o autor concluiu que a empresa se encontra vulnerável em alguns aspectos, pois “os indicadores da empresa precisam ser ajustados conforme sua utilização, pois foram os primeiros KPI'S propostos, fazendo adequações mais

pertinentes conforme as próximas experiências e os feedbacks dos envolvidos” (ANDRADE, 2019, p. 1.418).

3.4.4 Indicadores-chave para operadoras de planos de saúde

Teixeira, Romano e Alves Filho (2015) aplicaram KPI para a mensuração de do desempenho de empresas prestadoras de planos de saúde, sendo que os autores perceberam a lacuna pelo fato de tais prestadoras de serviços normalmente não fazerem uso de “sistemas de custos e nem de indicadores de desempenho que as orientem em suas decisões” (TEIXEIRA; ROMANO; ALVES FILHO, 2015, p. 1.693).

Em seu estudo, os autores diferenciam o uso do BSC ao dos KPI, sendo que o primeiro inclui a visão, a missão, levando em consideração outras perspectivas da empresa. Já com os KPI, pode-se alcançar a visão dos resultados percebidos mensalmente, por oferecerem a opção de de desdobramento dos indicadores para o nível operacional. Dessa forma, propõem que

Pode-se entender o KPI como uma ferramenta que se adéqua às necessidades das Operadoras de Plano de Saúde, pela facilidade na interpretação dos resultados, e pela simplicidade em sua adoção, que depende apenas de um banco de dados, Excel, e um especialista treinado (TEIXEIRA; ROMANO; ALVES FILHO, 2015, p. 1.693).

Após a aplicação de questionário a pessoas chave da prestadora, os autores concluíram que foi percebido melhor aplicação das estratégias empresarial como forma de se atingir as metas orçamentárias e a qualidade.

3.4.5 Indicadores de desempenho em instituições de ciência, tecnologia e inovação: estudo de caso do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron

No trabalho de Frare *et al* (2014), foram aplicados indicadores de desempenho em organizações de Ciência, Tecnologia e Inovação (C, T & I), mais especificamente no Laboratório Nacional de Luz Síncrotron (LNLS). O que se buscou foi a determinação dos indicadores a serem usados pela empresa, a fim de que os objetivos de médio e longo prazos fossem alcançados.

Após descreverem sistemas de controle gerencial, Frare *et al* (2014) destacam que:

Os sistemas de medição de desempenho melhoram as discussões no nível dos executivos, habilitando-os a concentrarem seus esforços naquilo que é realmente importante. Outro aspecto é o efeito na

cooperação, coordenação e participação, e também na motivação. Já sobre as competências, os estudos têm apontado as diversas formas como o uso interativo produz efeitos na inovação e na aprendizagem organizacional, enquanto sobre o efeito no desempenho os estudos ainda não são conclusivos (FRARE *et al*, 2014, p. 7).

Após realizarem entrevistas com *stakeholders* da empresa, os autores analisaram os indicadores formais de desempenho utilizado pela LNLS no período de 2006 a 2009 e propuseram a aplicação de novos KPI, a fim de tornarem o procedimento mais fiel aos objetivos de mensuração de resultados. Assim, apresentaram quadro com a proposição, conforme a Figura 2:

Figura 2. Proposta de KPI conforme Frare *et al* (2014)

Indutores de Resultados		
Recursos Humanos		
1. Atração	1. Atratividade de recursos humanos em áreas estratégicas	Entrevista
2. Retenção	2. Retenção de recursos humanos em áreas estratégicas	Entrevista
3. Capacitação	3. Rotatividade de recursos humanos qualificados	Proposição
	4. Nível de satisfação do pessoal interno	Entrevista
	5. Treinamento de usuários e de funcionários	Atual
Recursos Financeiros		
1. Recursos do Contrato de Gestão	1. Estabilidade orçamentária	Entrevista
2. Recursos gerados e captados extra Contrato de Gestão	2. Continuidade do fluxo de recursos	Entrevista
	3. Nível de investimento	Entrevista
	4. Custo de operação das instalações abertas	Atual
	5. Alavancagem de recursos com projetos de fontes diversas	Atual
	6. Novos projetos aprovados em agências de fomento	Proposição
Eficiência Gerencial		
1. Modelo gerencial	1. Qualidade e flexibilidade da gestão	Entrevista
2. Cenário de incertezas (capacidade de adaptação)	2. Projetos realizados no prazo e orçamento pactuado	Entrevista
3. Atuação na geração do conhecimento	3. Inovações introduzidas nas instalações abertas	Entrevista
4. Difusão científica e tecnológica	4. Equilíbrio do portfólio de projetos de investimento	Proposição
	5. Inserção da comunicação nos grupos de interesse	Proposição

Fonte: Elaborado pelos autores com base Frare *et al* (2014)

Como resultado, os autores citam que “mensuração qualitativa desses resultados não é trivial e sugere-se a introdução de novos indicadores para que o LNLS possa acompanhar esse parâmetro de desempenho” (FRARE *et al*, 2014, p. 13).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A satisfação do cliente é um conceito que parece simples, por se referir ao grau de satisfação da clientela com a prestação de serviços de uma empresa. Mas é um pouco mais complexo na realidade. Isso ocorre porque há muitas facetas no negócio que contribuem para a experiência geral do cliente, e as expectativas dele também variam.

A satisfação do cliente tem tudo a ver com expectativas frente à realidade. Se você prometer muito mais do que pode realmente entregar, ou se partes da jornada do cliente forem muito mais difíceis do que os clientes acham que deveriam ser, você terá baixos níveis de satisfação do cliente. Se você estiver atendendo ou superando as expectativas do cliente, ou se a jornada do cliente parecer quase sem esforço, os níveis de satisfação provavelmente serão altos.

Medir a satisfação do cliente também auxilia a descobrir exatamente por que os clientes estão satisfeitos ou insatisfeitos. Pode ter a ver com a equipe de atendimento ao cliente, com os serviços, ou com a experiência do cliente em geral. Quaisquer que sejam os problemas, a possibilidade de corrigi-los só será possível se a empresa souber exatamente onde está errando – ou acertando.

Diante disso, o uso de KPI revela-se uma importante ferramenta para essa mensuração. Alcançar melhorias requer o uso contínuo de ferramentas de melhoria e cada vez mais empresas utilizam especificamente a ferramenta KPI, que visa aumentar a performance sistematicamente dos processos até a eliminação da variação.

Os estudos de caso listados serviram como norteadores para a aplicação de indicadores-chave de desempenho - KPI de vendas como métricas que ajudam as equipes de vendas a medir sua eficácia e eficiência, com o objetivo geral de melhorar as metodologias e processos para impulsionar as vendas.

Enfim, diante do objetivo geral proposto nesta pesquisa, qual seja, apresentar de que forma a aplicação de indicadores de qualidade no planejamento estratégico auxilia na mensuração da qualidade do serviço de uma empresa, servindo, assim, como um instrumento avaliativo constante para a prestação de serviços, com a finalidade de que os objetivos da empresa sejam alcançados, viu-se, como resultado, que as melhorias nos processos passam por sua padronização, ou seja, não há variações. A padronização dos processos leva à eliminação de defeitos e falhas, impactando diretamente na qualidade do produto que, por sua vez, se manifesta na

satisfação do cliente. Assim, os custos de produção do produto diminuirão e a margem de lucro será maior. Tudo isso torna o ciclo de vida do produto mais eficiente e sustentável.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001/2015**. Sistema de gestão da qualidade – Requisitos. Terceira edição 30.09.2015. Válida a partir de 30.10.2015. Disponível em: <https://www.abnt.org.br/> Acesso em: 13 set. 2021.
- ANDRADE, Paulo Henrique Carneiro de. Proposta de melhoria por meio de KPI em uma empresa de movelaria com fornecedores no exterior. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC, v. 19, n. 4, p. 1398-1420, 2019. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/3496> Acesso em: 4 set. 2021.
- ANDRADE, Eron Passos; SARTORI, Isabel; EMBIRUÇU, Marcelo. Avaliação de desempenho,[por indicadores-chave de desempenho, benchmarking e Scorecard. **Cad. Prospec.**, Salvador, v. 8, n. 3, p. 502-515, jul./set. 2015. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/12543/pdf_123 Acesso em 20 out. 2021.
- AZEVEDO, Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini; REIS FILHO, Pompílio Guimarães; FREITAS, Frederico Cordeiro; SILVA, Simone Vasconcelos. Strategic Model Canvas: uma proposta de ferramenta para otimizar o planejamento estratégico. **Revista de Gestão e Projetos** Vol. 9, n. 3 Set./Dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11262> Acesso em 14 set. 2021.
- BEUREN, Ilse Maria; SOUZA, Guilherme Eduardo de; portulhak, Henrique. Análise do desenho e uso do Balanced Scorecard em um Centro de Serviços Compartilhados. **Anais Do Congresso Brasileiro De Custos – ABC**. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3986> Acesso em: 27 nov. 2021.
- BRANDÃO JUNIOR, Antonio; LIRA, Waleska Silveira; GONÇALVES, Geuda Anazile da Costa. A satisfação do cliente como base para a qualidade em serviços: o caso de um supermercado de pequeno porte. **Qualit@s - Revista Eletrônica** - ISSN 1677-4280 - Volume 3 - 2018 / número 1. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/37/29> Acesso em 4 set. 2021.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Whats is a firm?** A historical perspective. *European Economic Review*, 36(3): 483-492, Apr. 1992. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0014292192901067> Acesso em: 23 set. 2021.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Org. Thomas K. McCrawn. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas**. São Paulo: Elsevier Editora, 2010a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. México: McGraw-Hill interamericana, 2010b.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Manole, 2010c.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; VERDUZCO, Lorena Martínez; GONZALES, Elvira Anzola; MACIEL, Argentina Soto; SAPIRO, Arão; RUIZ, Fernando Granados; REYNOSO, Luis Felipe Llanos; ÓBON, Pilar. **Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones**. Espanha: McGraw-Hill interamericana, 2017.

CONDREA, Elena; STANCIU, Ana Cristina; AIVAZ, Kamer Ainur. **The Use of Quality Function Deployment in the Implementation of the Quality Management System**. 2011. Disponível em: <https://www.intechopen.com/chapters/33262> Acesso em: 24 out. 2021.

DINIZ, R. **É possível oferecer atendimento humanizado na era dos processos automatizados?** 2018. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/atendimento-digital/e-possivel-oferecer-atendimento-humanizado-na-era-dos-processos-automatizados/> Acesso em: 23 set. 2021.

DRUKER, Peter F. **Concept of the corporation**. Routledge. Revised ed., 1993.

DUARTE, Jefferson. Atendimento ao cliente: Os nove principais KPIs que você deve acompanhar. **Project Management Digital Magazine**. 2019. Disponível em: <https://www.gp4us.com.br/atendimento-ao-cliente/> Acesso em 23 out. 2021.

DUARTE, Adailson da Silva; AMARAL, Claudio Rodrigues; COSTA, Eber José Vasconcelos. Planejamento Estratégico. **Mosaico - Revista Multidisciplinar de Humanidades**, Vassouras, v. 2, n. 1, p. 43-52, jan./jun., 2011. Disponível em: <https://livrozilla.com/doc/1524138/planejamento-estrat%C3%A9gico-strategic-planning> Acesso em: 14 set. 2021.

FRARE, Eduardo; CARDOSO, Ricardo Lopes; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de. Indicadores de desempenho em instituições de ciência, tecnologia e inovação: estudo de caso do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron. **Rev. Adm. Pública** 48 (5) • Out 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/FhCJhZMQXDGHPTw97jkQZQ/?lang=pt#> Acesso em: 23 out. 2021.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUSTAFSSON, A., JOHNSON, M.D. ROOS, I. (2006) The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. **Journal of Marketing**, 69, 210-218. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2066928](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2066928) Acesso em: 25 out. 2021.

HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HENDERSON, Bruce D. The Product Portfolio. In: **The Experience Curve—Reviewed**. Boston Consulting Group, 1973, Disponível em: http://www.bcg.com/publications/files/Experience_Curve_IV_Growth_Share_Matrix_1973.pdf Acesso em: 24 set. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas** – Cempre. 2019. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=destaques> Acesso em: 3 dez. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2018.

LIN,S, F. E. **Mensurando a inovação tecnológica: indicadores e determinantes**. 2003. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -Universidade Federal de Pernambuco. Recife, PE, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6º ed. São Paulo: Atlas S.A, 2004.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic management jornal, 1990. Apud AZEVEDO, Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini; REIS FILHO, Pompílio Guimarães; FREITAS, Frederico Cordeiro; SILVA, Simone Vasconcelos. Strategic Model Canvas: uma proposta de ferramenta para otimizar o planejamento estratégico. **Revista de Gestão e Projetos** Vol. 9, n. 3 Set./Dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11262> Acesso em 14 set. 2021.

MANGHANI, Kishu. Quality assurance: Importance of systems and standard operating procedures. **Perspect Clin Res**. 2011 Jan;2(1):34-7

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing Management**. EUA: Prentice Hall PTR, 2002.

KOTLER, Philip; BERGER, Roland; BICKHOFF, Nils. **The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business**. EUA: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit**. EUA: Wiley, Year, 2010.

PORTER,M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior, 19º ed., Rio de Janeiro: Editora Campos.1989.

SLOAN JR, Alfred P. **My years with General Motors**. Crown Business; Reissue edição, 1990.

TEIXEIRA, Isabela Tatiana; ROMANO, André Luiz; ALVES FILHO, Alceu Gomes. Indicadores-chave para medida de desempenho: uma proposta para o caso das operadoras de planos de saúde. 2015. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/2975/2675> Acesso em: 24 out. 2021.

VILLAZÓN, Carolina Crus; PINILLA, Leonardo Sastoque; OLASO, José Ramon Otegi; GANDARIAS, Nerea Toledo; LACALLE, Norberto Lopez. Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach. **Sustainability** 2020, 12, 5977; doi:10.3390/su12155977. Disponível em: <https://www.mdpi.com/journal/sustainability> Acesso em 23 out 2021.

ZEITHAML, Valerie A. **Delivering Quality Service**. Eua: Free Press, 2019.