

MEDIDAS DE DESEMPENHO BEM CONCEBIDAS EM CONFRONTO COM A LITERATURA: ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE SOFTWARES DE GESTÃO EMPRESARIAL

FERNANDA MAZZARO MUCILLO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ - UNESPAR - CAMPUS DE CAMPO MOURÃO

DANIELA FAGUNDES CARNELÓS NUNES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ - UNESPAR - CAMPUS DE CAMPO MOURÃO

MEDIDAS DE DESEMPENHO BEM CONCEBIDAS EM CONFRONTO COM A LITERATURA: ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE SOFTWARES DE GESTÃO EMPRESARIAL

1 INTRODUÇÃO

No atual mundo globalizado e com a abertura do comércio internacional, utiliza-se cada vez mais da tecnologia da informação (TI) na ampliação das relações internacionais, logo, as organizações passam a ter que lutar dia após dia para sobreviverem em meio as disputas acirradas por mercados consumidores. Diante disto, os empreendedores estão buscando cada vez mais analisar e controlar todos os processos organizacionais, para que consigam obter o maior desempenho possível, a fim de estarem a frente de seus concorrentes.

Porter (1991), salienta que o sucesso empresarial está relacionado com a concorrência internacional e com as diferenças encontradas no desempenho de cada organização. Assim, com o intuito de ganharem mais mercados consumidores para seus produtos e permanecerem em um ambiente tão competitivo e complexo, os gestores disponibilizam de sistemas de medição de desempenho que veem a contribuir para a obtenção dos seus objetivos, uma vez que são compostos por medidas que facilitam a quantificação do desempenho organizacional.

Neely, Gregory e Platts (1995), observam que as medições de desempenho podem ser entendidas como o processo de quantificação da eficiência e eficácia da ação. Desta forma, esse processo é vital para as empresas, pois propicia que os gestores analisem e identifiquem falhas nas atividades cotidianas para que possa ser tomada as devidas providencias de ajustes.

Para que a medição de desempenho ocorra, faz-se necessário a elaboração de medidas de desempenho que é definido como a métrica utilizada na própria medição de desempenho. (Neely et.al, 1995). Logo, as organizações necessitam que as medidas de desempenho sejam bem escolhidas, levando-se em consideração as características de uma “boa” medida, pois somente assim, os gestores estarão diante de informações que dê suporte a tomada de decisões.

Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é analisar se as medidas de desempenho utilizadas por uma empresa prestadora de serviço de software empresariais, veem de encontro com a literatura pertinente ao tema no que diz respeito a uma medida de desempenho bem concebida, utilizando-se para isto, a folha de registro proposta por Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997).

A fim de que o objetivo seja alcançado é indispensável responder ao seguinte questionamento: As medidas de desempenho utilizadas pela empresa analisada são consideradas, de acordo com a literatura, “boas” medidas de desempenho?

Além disso, o estudo justifica-se pela importância que as medidas de desempenho bem concebidas têm na medição de desempenho organizacional, pois somente com uma medida que represente fielmente as atividades empresárias é que as operações e a continuidade das organizações serão preservadas.

A contribuição da pesquisa está em proporcionar para a empresa objeto de estudo uma análise de suas medidas de desempenho com base na literatura que aborda esse assunto. A presente análise limita-se a empresa que foi aplicada o estudo e a visão do gerente de projetos, que foi o responsável por responder as questões da entrevista.

O presente estudo é composto de: Introdução; Referencial Teórico; Procedimentos Metodológicos; Análise dos Resultados, Considerações Finais e as Referências utilizadas como embasamento para o desenvolvimento do referido estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

2.1 Sistema de Medição de Desempenho (PMS)

Para que possamos nos dedicar a análise das medidas de desempenho precisamos primeiramente abordar o sistema de medição de desempenho empresarial, visto que as medidas de desempenho fazem parte deste sistema. Segundo Najmi, Rigas e Fan (2005), o sistema de medição de desempenho é uma ferramenta que permite aos gestores monitorar a empresa. Isto significa dizer que esse sistema auxilia no planejamento, controle e tomada de decisões.

Desta forma, o sistema de medição de desempenho é composto por medidas que tem por objetivo demonstrar se as atividades empresariais estão sendo bem executadas, além de, como argumentado por Braz, Scavarda e Martins (2011), quantificar a eficiência e eficácia empresarial.

Diante do exposto acima, pode-se verificar que cada vez mais os gestores estão se preocupando em medir o desempenho de suas empresas para que consigam concorrer no mercado globalizado e em constantes mudanças. Assim como enfatizado por Bititci, Turner e Begemann (2000), desde final dos anos 80, os autores propõem que os sistemas de medição de desempenho sejam mais: equilibrados; integrados; relevantes; estratégicos; dinâmicos e; orientados para a melhoria.

Para que os sistemas de medição contemplem todas as recomendações citadas anteriormente, foi desenvolvido vários modelos e quadros de avaliação no decorrer do tempo, tais como: Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996); Performance Pyramid System (Lynch & Cross 1991); Performance Prism (Neely et al., 2002); Integrated Performance Measurement System (Bititci et al., 1997), entre outros. Todos os modelos foram desenvolvidos para contribuir que os gestores consigam ter um sistema de medição de desempenho que proporcione informações importante e relevantes para a tomada de decisões estratégicas.

Atualmente, os sistemas de medição de performance contemporânea (CPM) são compostos por medidas financeira e não-financeira que estejam relacionadas com a estratégia organizacional (Franco, Lucianetti & Bourne, 2012).

Os mesmos autores, classificam as consequências do CPM em três categorias, a saber:

- **Comportamento das Pessoas:** O CPM influencia nas ações dos funcionários contribuindo para discussões que permitem com que as implementações das estratégias sejam efetuadas de forma mais simples e impulsionada pelos colaboradores;

- **Capacidades Organizacionais:** O CPM permite que as organizações desenvolvam processos específicos a fim de ganharem vantagens competitivas no mercado. (ex: alinhamento estratégico); e

- **Desempenho:** O CPM tem efeitos sobre os resultados financeiro e não-financeiros, contribuindo para o desempenho da empresa como um todo.

Mas, para que o sistema atenda a todas as necessidades dos empresários, faz-se necessários que os sistemas sejam revisados, pois o objetivo do processo de revisão é que as organizações possuam a capacidade de ajustar seu sistema de medição de desempenho às mudanças advindas do mercado globalizado. (Najmi et al., 2005). Além disso, como ressaltam Bras et al. (2011), a revisão é importante por proporcionar que seja mantido o alinhamento entre a estratégia da empresa e seu sistema de medição de desempenho.

Desta forma, a revisão do sistema de medição de desempenho torna-se de suma importância para a sobrevivência das organizações, pois é através das revisões que poderão ser diagnosticadas inconsistências que deverão ser ajustadas para que a organização consiga alcançar o máximo desempenho, bem como o sucesso de seus empreendimentos.

Franco et.al, (2012), destacam que a eficácia do CPM é influenciada por diversos fatores, como observado pelo quadro a seguir:

CONTIGÊNCIAS INTERNAS	CONTIGÊNCIAS EXTERNAS
Experiências dos funcionários sobre a orientação da estratégia	Concorrências
Estrutura, cultura e estilo de gestão	Grau de incerteza em que a organização está operando
Sistemas de informação utilizados pela organização	

Quadro 1: Fatores que intervêm na eficácia.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Franco, Lucianetti e Bourne (2012).

Logo, entende-se que para que as empresas possuam um “bom” sistema de medição de desempenho é necessário, além da revisão do PMS, que tal sistema possua medidas de desempenho adequadas que representem com fidedignidade o desempenho organizacional.

2.2 Medidas de Desempenho

De acordo com Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997), a medição pode ser conceituada como o caminho para se obter dados referentes ao desempenho das atividades executadas. Desta forma, a medição contribuirá para que os gestores identifiquem falhas no processo e tenham a possibilidade de corrigi-las.

Lebas (1995), identifica cinco motivos que instigam os gestores a realizarem medições, a saber:

1. Onde a empresa se encontra: Pode ser utilizado medidas que analisem o passado para verificar como a organização chegou onde ela está no momento;
2. Onde a empresa se encontra agora: Pode ser utilizado medidas que possibilitem a verificação de como estão os processos da empresa, bem como as condições de funcionamento futuro;
3. Para onde a empresa pretende ir: As medidas devem representar os objetivos e planos estratégicos;
4. Como a empresa vai alcançar seus objetivos: As medidas devem ajudar no planejamento e na melhoria das atividades empresariais;
5. Como a empresa saberá se alcançou seus objetivos: As medidas devem proporcionar feedback para que possa ser analisado se os objetivos foram atingidos.

Todos os motivos citados acima impulsionam os gestores a escolherem medidas adequadas para avaliar o desempenho de todas as atividades desenvolvidas dentro da organização. Isto porque, como ressaltado por Neely et.al (1997), a visão tradicional, considera as medidas de desempenho como um elemento que faz parte do processo de planejamento e controle organizacional.

Mas de acordo com Lebas (1995), não é somente os gestores que estão interessados nas medidas de desempenho e sim uma gama de usuários, no qual podemos observar pelo quadro abaixo.

USUÁRIOS DA MEDIDA	FINALIDADE DA MEDIDA
Gerente ou Medidor	Aprendizado
Outros em Parcerias Laterais	Coordenação e Melhoria das Ações
Supervisores	Acompanhamento, controle e melhoria das ações
Todos os integrantes da Organização	Alimentar discussões com vistas a melhoria das atividades;
	Criar sentimento de pertença
Clientes/Fornecedores, etc.	Identificar a situação da empresa

Quadro 2: Usuários e finalidades das medidas de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Lebas (1995).

Todos os usuários das medidas de desempenho buscam satisfazer suas necessidades informativas através de tais medidas. Por este motivo, Neely et.al (1997), destaca que as medidas de desempenho possuem impacto no comportamento dos usuários de tais medidas, ou seja, muitas vezes, elas induzem as pessoas a certos comportamentos indesejáveis, isto não significa que as medidas estejam erradas, mas que elas induziram os usuários a comportamentos disfuncionais. Segundo o mesmo autor, isto ocorre porque a mesma medida pode ser considerada uma “boa” medida em certo contexto e uma medida “ruim” em outro, assim, elas devem estar ajustadas ao contexto organizacional para que cumpram a sua finalidade.

Para tanto, faz-se necessário, como citado por Najmi et.al (2005), que as medidas sejam adequadamente definidas para que consigam alinhar as estratégias da empresa, bem como comunica-la para todos os envolvidos nos processos organizacionais.

Lebas (1995), ressalta que as medidas de desempenho devem ser pensadas estrategicamente, por ser de difícil escolha. Assim, para que as medidas de desempenho sejam consideradas adequadas devemos, de acordo com Neely et.al (1997), nos perguntar: Como as medidas de desempenho devem ser estabelecidas? Para responder a este questionamento, diversos autores discutem quais as características que uma medida deve possuir para ser considerada uma “boa” medida de desempenho. No quadro abaixo está exposto todas as características apresentadas pelos estudiosos:

Recomendações	
1	Medidas de desempenho devem ser derivada de estratégia
2	As medidas de desempenho devem ser simples de entender
3	As medidas de desempenho que suportarão providência de feedback oportuno e preciso
4	Medidas de desempenho devem ser baseadas em quantidades que podem ser influenciadas, ou controladas, pelo utilizador isoladamente ou em cooperação com outros
5	Medidas de desempenho devem refletir o "processo de negócio", ou seja, tanto o fornecedor e cliente devem estar envolvidos na definição da medida
6	Medidas de desempenho devem se relacionar com objetivos específicos (metas)
7	As medidas de desempenho devem ser relevantes
8	As medidas de desempenho devem ser parte de um gerenciamento de ciclo fechado
9	As medidas de desempenho devem ser claramente definidas
10	As medidas de desempenho devem ter impacto visual
11	As medidas de desempenho devem se concentrar na melhoria
12	As medidas de desempenho devem ser consistentes
13	As medidas de desempenho devem fornecer feedback rápido
14	As medidas de desempenho devem ter um propósito explícito
15	As medidas de desempenho devem basear-se numa explicitamente fórmula e fonte de dados definidos
16	As medidas de desempenho devem empregar proporções em vez de números absolutos
17	As medidas de desempenho devem usar os dados que são automaticamente coletados como parte de um processo, sempre que possível
18	As medidas de desempenho devem ser comunicadas de forma simples e formato consistente
19	As medidas de desempenho devem ser baseadas em tendências, em vez de instantâneos
20	As medidas de desempenho devem fornecer informações
21	As medidas de desempenho devem ser mais precisas e exatas sobre o que está a ser medido
22	As medidas de desempenho devem ser objetivas, não com base em opinião

Quadro 3: Características de uma medida de desempenho bem projetada.

Fonte: Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997).

2.2.1 Folha de Registro

Neely et.al (1997), conceitua a folha de registro como sendo uma estrutura de apoio no processo de escolha de uma “boa” medida de desempenho, ou seja, a folha de registro auxilia os gestores a projetarem medidas que retratem realmente o desempenho da organização. Ainda segundo o mesmo autor, a folha de registro é importante por: facilitar a escolha da medida; ajudar as empresas a conceberem melhores medidas de desempenho; estimular que as pessoas fiquem atentas ao comportamento que as medidas escolhidas podem despertar em contextos específicos; e educar as pessoas no que diz respeito a concepção de medidas de desempenho bem concebidas. A seguir um modelo da Folha de registro.

	DETALHES
Título	
Propósito	
Refere-se à	
Alvo	
Fórmula	
Frequência	
Quem mede?	
Fonte de dados	
Quem age sobre os dados?	
O que eles fazem?	
Notas e comentários	

Quadro 4: Modelo de folha de registro.

Fonte: Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997).

Originalmente a folha de registro é composta por dez elementos, cada qual com suas características. O quadro a seguir expõe a relação entre os elementos da folha de registro e as recomendações contidas no Quadro 3, anteriormente apresentado:

DESCRIÇÃO	RECOMENDAÇÕES (RELAÇÃO COM O QUADRO 3)
Título	Recomendações 2, 9, 21
Propósito	Recomendações 7, 14
Refere-se à	Recomendações 1, 6, 7, 11
Alvo	Recomendações 4, 6, 7, 8, 11, 14, 20
Fórmula	Recomendações 2, 4, 5, 9, 15, 16, 19, 21, 22
Frequência	Recomendações 3, 12, 13, 18, 20
Quem mede?	Recomendações 4, 17
Fonte de dados	Recomendações 15, 16, 17, 18, 19, 21
Quem age sobre os dados?	Recomendações 4, 6, 10, 20
O que eles fazem?	Recomendações 4, 6, 10, 20
Notas e comentários	-

Quadro 5: Relação dos elementos da folha de registro com o Quadro 3.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997).

Posteriormente será exposto o quadro da folha de registro contendo as características de cada elemento:

DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS DOS ELEMENTOS
Título	Deve ser claro/Explicar a medida
Propósito	As medidas devem ter um objetivo, bem como estar descrito
Refere-se à	Deve estar explícito a qual objetivo de negócios a medida se relaciona
Alvo	Meta que os gestores pretendem atingir, levando-se em consideração os objetivos dos negócios
Fórmula	Representa a maneira como o desempenho é medido
Frequência	Refere-se a periodicidade com que o desempenho deve ser medido
Quem mede?	Deve ser identificada a pessoa responsável por coletar os dados
Fonte de dados	Deve ser especificado de onde os dados foram coletados
Quem age sobre os dados?	Deve ser identificada a pessoa responsável por analisar os dados
O que eles fazem?	Demonstrar quais ações são tomadas a partir das análises dos dados
Notas e comentários	Quaisquer comentários adicionais

Quadro 6: Características dos elementos da folha de registro de medidas de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997).

Neely et.al (1997) propôs que a folha de registro fosse composta não por 10 elementos, mas sim por 14, visto que alguns elementos causavam confusão, pois não se compreendia exatamente ao que se referia determinado elemento. Os elementos da folha de registro que, segundo os autores que causavam confusões são:

- **Frequência de medição:** Significa de quanto em quanto tempo o desempenho é medido (ex: diariamente, semanalmente, mensalmente);
- **Frequência de avaliação:** Significa de quanto em quanto tempo as medidas de desempenho são revistas (ex: anualmente, a cada cinco anos, nunca, etc);
- **Quem é o dono da medida:** Pessoa responsável por assegurar que o desempenho seja adequado;
- **Quem age na medida:** Pessoa que toma as medidas necessárias para que o desempenho seja atingido. A seguir a folha de registro modificada, proposta pelos autores:

TÍTULO
PROPÓSITO
REFERE SE À
ALVO
FÓRMULA
FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO
FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO
QUEM MEDE?
FONTE DE DADOS
QUEM É O DONO DA MEDIDA?
O QUE ELES FAZEM?
QUEM AGE SOBRE OS DADOS?
O QUE ELES FAZEM?
NOTAS E COMENTÁRIOS

Quadro 7: Folha de registro proposta por Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997).

Fonte: Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997).

Além da folha de registro modificada, Neely et.al (1997), no mesmo artigo, conclui que algumas recomendações contidas no Quadro 3 referentes a uma “boa” medida de desempenho, não são na realidade medidas de desempenho bem concebidas, bem como algumas recomendações necessitam de mais pesquisas. O Quadro 8 especifica as recomendações que os autores consideram inconsistentes com a folha de registro:

CARACTERÍSTICAS QUE NÃO REPRESENTAM MEDIDAS DE DESEMPENHO BEM CONCEBIDAS	RECOMENDAÇÕES QUE NECESSITAM DE MAIS PESQUISAS
(5) Tanto o fornecedor como o cliente devem estar envolvidos na definição da medida (processo de negócio).	(10) Devem ter impacto visual.
(12) Devem ser consistentes.	(11) Devem se concentrar na melhoria.
(17) Sempre que possível devem usar os dados que são automaticamente coletados como parte de um processo.	(16) Devem empregar proporções em vez de números absolutos.
	(19) Devem ser baseadas em tendências em vez de instantâneos
(18) Devem ser comunicadas de forma simples e formato consistente.	(22) Devem ser objetivas.

Quadro 8: Recomendações inconsistentes nas folhas de registro.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Metodologia de Pesquisa

O presente estudo é definido como uma pesquisa exploratória, como ressaltado por Gil (2008) cuja principal finalidade é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias visto a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para outros estudos. Desta forma, a pesquisa buscou aprofundar os conceitos sobre medidas de desempenho bem concebidas através de uma investigação empírica, observando-se a realidade de uma empresa que utiliza tal medidas, e confrontando, posteriormente, com o levantamento bibliográfico realizado acerca do tema. Para tanto, a técnica de coleta de dados foi a entrevista, pois procurou-se identificar e compreender o significado que os entrevistados atribuem a determinadas situações, além dos questionamentos estarem sempre amparados em um referencial teórico que sustentou o estudo. (Martins & Theóphilo, 2016).

Com relação à abordagem do problema o estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, visto que se deseja entender situações particulares da empresa, assim como as reações dos indivíduos a tais situações, como exemplificados por Richardson et.al, (2012, p. 80): “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem (...) compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (...) e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.” O método empregado foi o indutivo, pois conforme Marconi e Lakatos (2017) a investigação partiu de dados particulares, no caso da pesquisa, das rotinas da empresa estudada.

Quanto aos procedimentos técnicos empregou-se a pesquisa de avaliação, descrita por Martins e Theóphilo (2016) como uma pesquisa empírica que estuda um fenômeno real para avaliar esse processo ou resultado, sendo orientada por uma abordagem metodológica, ou seja, analisou-se uma empresa específica com o intuito de identificar se as medidas de desempenho empregadas são consideradas pela literatura base como “boas” medidas de desempenho.

Para que o objetivo proposto tenha condições de ser alcançado, os passos seguidos nesta pesquisa serão análogos aos de Neely et.al (1997), que testaram a folha de registro para saberem

se as medidas de desempenho tidas por análise eram realmente “boas” medidas. Já em nossa pesquisa analisaremos se as medidas observadas são medidas de desempenho bem concebidas e ao mesmo tempo se estão de acordo com a literatura pertinente ao tema.

3.2 Características da Empresa Objeto de Estudo

A empresa tida por análise caracteriza-se como uma empresa de médio porte, pois atende as especificações do SEBRAE (2020) que considera empresas prestadoras de serviços de médio porte aquelas que possui quadro de funcionários entre 50 e 99 empregados.

Fundada em 1992, a empresa possui 60 colaboradores sendo o ramo de atividade de Prestadora de Serviços de Software de Gestão Empresarial ERP, atuante em todo o estado do Paraná. A organização atende empresas de diversos segmentos do mercado, tais como: alimentos; prestação de serviços; distribuidoras; metalomecânico; sucroalcooleiro; cooperativas; entre outras.

O Software de Gestão Empresarial ERP engloba diversas áreas, tais como: folha de pagamento, contabilidade, financeiro, faturamento, custos, produção, comercial, dentre outros. A atividade da empresa pode ser descrita como a de implantação e suporte dos módulos de sistemas de gestão empresarial.

Para que a pesquisa seja desenvolvida com vistas a atingir o objetivo proposto é imprescindível conhecer certas características de negócio da organização, como exposto abaixo.

MISSÃO	Contribuir para o desenvolvimento das empresas integrando pessoas e tecnologia da informação
VISÃO DE FUTURO	Ser a melhor empresa de soluções em tecnologia da informação nas regiões onde atua.
NOSSO NEGÓCIO	Soluções em tecnologia da informação
NOSSOS VALORES	Respeitar a cultura das empresas; disponibilizar produtos de qualidade; capacitar os colaboradores e pontualidade
NOSSOS PRINCÍPIOS	Ética profissional; respeito as pessoas; qualificação técnica; atuação de forma transparente e compromisso com o cliente
ESTRATÉGIA ATUAL	Crescer 30% na região de Arapongas e Londrina nos próximos 5 anos

Quadro 9: Características do negócio da empresa analisada.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados disponibilizados pela empresa.

3.2.1 Organograma da empresa

A empresa é composta, como exposto anteriormente, por 60 colaboradores, cada qual com sua função específica, mas que juntos trabalham em prol de um atendimento de qualidade com vistas a implantação e suporte de sistemas de gestão empresarial. A seguir, o organograma da empresa:

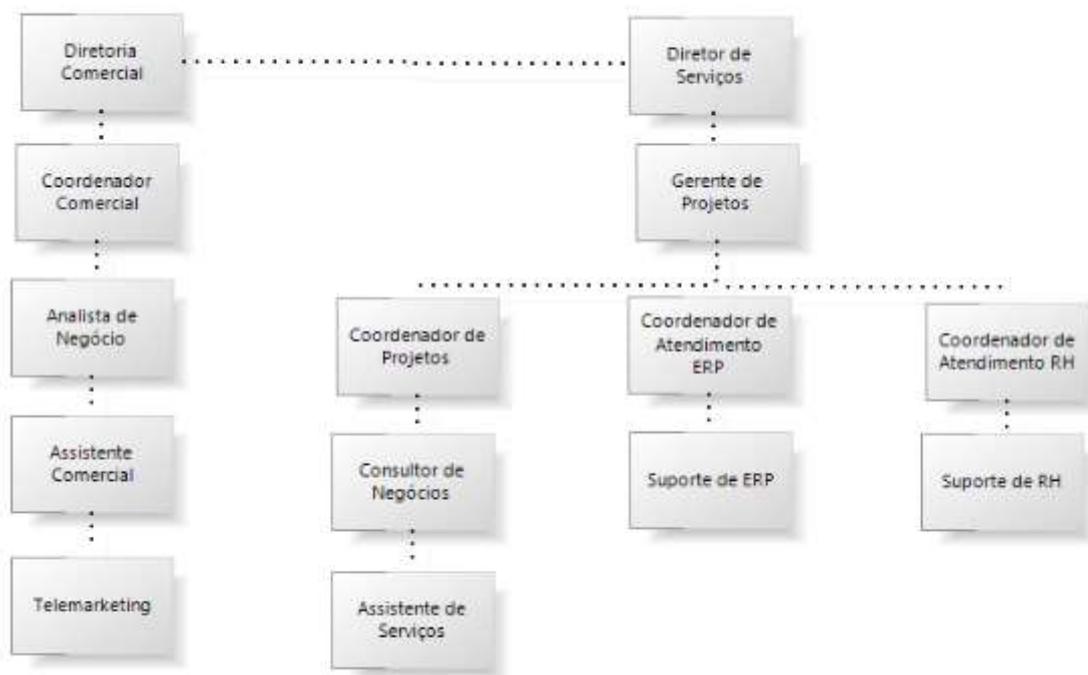


Figura 1: Organograma da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de informações da empresa.

Para que possamos entender melhor as rotinas dos funcionários, faz-se necessário conhecer as atividades de determinados colaboradores, tais como:

- **Gerente de Projetos:** Responsável pela alocação dos consultores de acordo com a demanda dos projetos e das solicitações avulsas dos clientes. Além disso, o gerente faz o acompanhamento dos projetos com relação ao atendimento dos prazos e das execuções das atividades de acordo com as horas disponíveis (contratadas);
- **Coordenador de Projetos:** Possui por atividade auxiliar o gerente de projetos nas rotinas organizacionais;
- **Consultores:** Colaboradores responsáveis pela implantação e suporte externo aos clientes, ou seja, estes funcionários vão até as empresas e prestam os serviços de implantação dos módulos dos sistemas, bem como dão suporte pessoalmente aos clientes;
- **Coordenador de Atendimento (suporte):** Responsável pelos colaboradores denominados de suporte de atendimento (pessoal interno);
- **Suporte de atendimento:** Funcionários responsáveis pelo atendimento, via telefone, dos clientes. Tais colaboradores fazem seus serviços internamente, não se deslocam até os clientes.

3.3 Coleta de Dados

Com o intuito de analisar as medidas de desempenho utilizadas pela organização, os dados foram coletados em entrevista com o gerente de projetos, um dos responsáveis juntamente com o diretor de projetos e diretor comercial, de planejar todas as atividades rotineira, bem como controlar e delinear as estratégias e a medição de desempenho organizacional. A coleta aconteceu no primeiro semestre de 2019.

O gerente de projetos incumbiu-se de preencher as correspondentes folhas de registros, depois de uma breve explanação dos pesquisadores sobre o significado de cada elemento

componente da folha de registro. Ao todo foram preenchidas duas folhas de registros para posterior análise. Por meio da correlação entre a literatura concernente ao tema e a pesquisa desenvolvida na empresa, analisou-se as folhas de registros devidamente preenchidas pelo gestor de projetos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise das Folhas de Registro

A primeira folha de registro preenchida é referente a medida de desempenho quanto a satisfação dos clientes sobre os serviços prestados, pois como a empresa é uma prestadora de serviços a satisfação de seus clientes compõe um dos objetivos da organização.

A segunda folha de registro é referente a medida de desempenho responsável pela mensuração da capacidade disponível (em horas) dos consultores. Tal medida foi escolhida por ser importante no acompanhamento das horas que os consultores dispõem para a execução do serviço e se estão realizando o trabalho dentro das horas previstas, ou seja, a medida contribui para que se possa identificar as falhas na alocação dos funcionários com vistas a um planejamento de horas de projeto mais preciso.

4.1.1 Folha de Registro - Satisfação dos Clientes sobre os Serviços

A seguir a folha de registro referente a primeira medida de desempenho.

TÍTULO	Satisfação dos Clientes sobre os serviços
PROPÓSITO	Acompanhar os serviços prestados pelos consultores aos clientes para identificar pontos forte e fracos
REFERE SE À	Verificar se os serviços foram prestados de acordo com os padrões da empresa
ALVO	90% de satisfação/mensal
FÓRMULA	Média aritmética das notas dadas pelos clientes (nota varia de 1 a 5 pontos)
FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO	Semanal
FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO	Anual
QUEM MEDE?	Assistente de Serviços
FONTE DE DADOS	E-mail enviado e respondido pelos clientes
QUEM É O DONO DA MEDIDA?	Diretor de serviços
O QUE ELES FAZEM?	Identificam os pontos fracos e elaboram projetos de melhoria e treinamento dos consultores
QUEM AGE SOBRE OS DADOS?	Diretor de serviços
O QUE ELES FAZEM?	Identificam os pontos fracos e elaboram projetos de melhoria e treinamento dos consultores
NOTAS E COMENTÁRIOS	-

Quadro 10: Medida de desempenho - Satisfação do Cliente

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de respostas do gerente de projetos

Como base o objetivo deste trabalho que é analisar se as medidas são consideradas bem concebidas e se estão de acordo com a literatura, efetuando uma análise crítica de cada elemento da folha de registro, chegou-se aos seguintes resultados:

- **Título:** Está de acordo com a literatura, pois o título é claro e explica a medida;

- **Propósito:** Está de acordo com a literatura, pois no propósito está descrito o objetivo da medida;
- **Refere se à:** Não está de acordo com a literatura, pois a medida refere-se à satisfação das exigências dos clientes e não aos padrões de serviços prestados pela empresa, apesar de parecer a mesma coisa, talvez o que atende aos padrões da empresa não seja uma exigência dos clientes, e vice-versa. Além disso, este elemento deve deixar de forma clara a qual objetivo de negócio a medida se refere, neste caso ao princípio da empresa de qualificação técnica (verificar Quadro 8: Características do negócio da empresa analisada);
- **Alvo:** Está de acordo com a literatura, pois é definido a meta que os gestores pretendem atingir;
- **Fórmula:** Está de acordo com a literatura, pois está explícito a maneira como é calculada a medida analisada;
- **Frequência de medição:** Está de acordo com a literatura, pois identifica de quanto em quanto tempo o desempenho é medido;
- **Frequência de avaliação:** Está de acordo com a literatura, pois a empresa revisa suas medidas para adequá-las ao ambiente organizacional;
- **Quem mede?** Está de acordo com a literatura, pois o funcionário responsável pela coleta dos dados é identificado;
- **Fonte de dados:** Está de acordo com a literatura, pois é especificado de onde os dados são coletados;
- **Quem é o dono da medida?** Está de acordo com a literatura, pois é identificado a pessoa responsável por assegurar que o desempenho seja satisfatório;
- **O que eles fazem?** Está de acordo com a literatura, pois está demonstrado as ações que são tomadas para que o desempenho seja satisfatório;
- **Quem age sobre os dados?** Está de acordo com a literatura, pois a pessoa que analisa os dados é identificada;
- **O que eles fazem?** Está de acordo com a literatura, pois está demonstrado as ações que são tomadas a partir das análises dos dados.

A partir da análise da folha de registro referente a satisfação dos clientes sobre os serviços prestados, verifica-se que apenas um elemento da folha não está em consonância com a literatura. Tal elemento é: “**Refere se à**”. Nossa proposta para o preenchimento deste campo seria: Atender as exigências dos clientes referentes a prestação de serviços de qualidade. Além disso, é importante ressaltar que o Diretor de Serviços é ao mesmo tempo o dono da medida e a pessoa que age sobre os dados, por isso, os elementos: “Quem é o dono da medida?; O que eles fazem?; Quem age sobre os dados? e O que eles fazem?”, foram preenchidos com as mesmas respostas. Desta forma, a medida intitulada: “satisfação dos clientes sobre os serviços prestados” é considerada uma medida de desempenho bem concebida, pois, exceto um elemento da folha de registro, todos os outros possuem, de acordo com a literatura pertinente ao tema, as características necessárias que fazem com que a medida seja uma “boa” medida de desempenho.

4.1.2 Folha de Registro - Capacidade Disponível de Horas dos Consultores

A seguir, será demonstrada a folha de registro referente a segunda medida de desempenho:

TÍTULO	Capacidade disponível em horas dos consultores
PROPÓSITO	Acompanhar as horas previstas de serviços x horas realizadas
REFERE-SE À	Melhor alocação dos consultores aos clientes
ALVO	85% das horas disponíveis/mês serem alocadas e realizadas
FÓRMULA	Horas previstas/Horas realizadas x 100
FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO	Mensal
FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO	Anual
QUEM MEDE?	Gerente de projetos e Coordenador de projetos
FONTES DE DADOS	Relatório de atividade técnica (RAT) assinado pelos clientes
QUEM É O DONO DA MEDIDA?	Diretor de serviços
O QUE ELAS FAZEM?	Acompanham a produtividade de cada consultor verificando se está de acordo com a meta estabelecida
QUEM AGE SOBRE OS DADOS?	Gerente de projetos e Coordenador de projetos
O QUE ELAS FAZEM?	Avaliam para melhorar as alocações dos consultores de acordo com suas especialidades e promovem treinamentos
NOTAS E COMENTÁRIOS	-

Quadro 11: Medida de desempenho - Capacidade disponível de horas dos consultores

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de respostas do gerente de projetos

A seguir a análise de cada elemento da folha de registro.

- **Título:** Não está de acordo com a literatura, pois o título não explica a medida de forma clara que todos consigam entender;
- **Propósito:** Está de acordo com a literatura, pois no propósito está descrito o objetivo da medida;
- **Refere-se à:** Não está de acordo com a literatura, pois o elemento não deixa explícito a qual objetivo de negócio a medida se relaciona. Neste caso, o objetivo é a pontualidade com relação a entrega dos projetos e serviços prestados, ou seja, o projeto deve ser implantado de acordo com as horas previstas para tal, procurando não haver estouro de horas para a execução das atividades (Horas previstas x horas realizadas);
- **Alvo:** Está de acordo com a literatura, pois é definido a meta que os gestores pretendem atingir;
- **Fórmula:** Está de acordo com a literatura, pois está explícito a maneira como é calculada a medida analisada;
- **Frequência de medição:** Está de acordo com a literatura, pois identifica de quanto em quanto tempo o desempenho é medido;
- **Frequência de avaliação:** Está de acordo com a literatura, pois a empresa revisa suas medidas para adequá-las ao ambiente organizacional;
- **Quem mede:** Está de acordo com a literatura, pois o funcionário responsável pela coleta dos dados é identificado;
- **Fonte de dados:** Está de acordo com a literatura, pois é especificado de onde os dados são coletados;
- **Quem é o dono da medida:** Está de acordo com a literatura, pois é identificado a pessoa responsável por assegurar que o desempenho seja satisfatório;
- **O que eles fazem:** Está de acordo com a literatura, pois está demonstrado as ações que são tomadas para que o desempenho seja satisfatório;
- **Quem age sobre os dados:** Está de acordo com a literatura, pois a pessoa que analisa os dados é identificada;
- **O que eles fazem:** Está de acordo com a literatura, pois está demonstrado as ações que são tomadas a partir das análises dos dados.

Após a análise da folha de registro - Capacidade disponível de horas dos consultores, percebe-se que diferentemente da análise feita na primeira folha de registro, existem dois elementos da folha que não estão de acordo com o referencial teórico. Os elementos e a nossa proposta para o preenchimento destes campos, são:

- **Título:** Alocação dos consultores de acordo com as horas planejadas; e
- **Refere-se à:** Entrega dos projetos concluídos sem estouro de horas.

Apesar de dois elementos não possuírem as características necessárias para ser considerada uma medida de desempenho bem concebida, os demais elementos as possui. Desta forma, assim como a primeira medida analisada, a segunda medida também pode ser tida como uma “boa” medida de desempenho empresarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual cenário econômico composto por mercados gradativamente mais competitivos, propicia com que os empreendedores tenham maior atenção com relação as atividades que estão sendo desenvolvidas nas empresas, ou seja, para que uma organização tenha a possibilidade de concorrer e se sobressair no mercado, faz-se necessário a análise e o controle das operações da empresa, bem como medir o desempenho de tais processos. Para que isto ocorra, as organizações dispõem de sistemas de medição de desempenho que são constituídos, por sua vez, por medidas de desempenho que possuem o intuito de determinar se o desempenho empresarial está de acordo com esperado pelos gestores, pois somente com medidas bem concebidas que retratem a realidade da organização os usuários terão informações fidedignas para a tomada de decisões estratégicas.

Diante do exposto, o presente artigo foi elaborado com o objetivo de analisar se as medidas de desempenho utilizadas por uma empresa prestadora de serviços de software empresariais, veem de encontro com a literatura pertinente ao tema no que diz respeito a uma medida de desempenho bem concebida, para que assim pudéssemos responder ao problema de pesquisa proposto que era averiguar se as medidas de desempenho utilizadas pela empresa tida por análise são consideradas “boas” medidas de desempenho.

Para que o objetivo proposto fosse atingido utilizou-se como base para o estudo, a folha de registro proposta por Neely et al. (1997). A folha de registro é composta por elementos que auxiliam os gestores a planejarem “boas” medidas de desempenho. Neste sentido, foi realizado uma entrevista com o gestor de projetos da empresa para que fosse preenchida 2 folhas de registros. Após o preenchimento das folhas de registros, os autores deste estudo, analisaram as informações e confrontaram com o levantamento bibliográfico realizado acerca do tema.

As análises mostraram que com relação a primeira folha de registro intitulada: Satisfação dos clientes sobre os serviços, apenas um elemento não estava de acordo com a literatura. O elemento era “**Refere-se à**”. Nossa proposta para o preenchimento deste campo seria: Atender as exigências dos clientes referentes a prestação de serviços de qualidade. Já a segunda folha de registro intitulada: Capacidade disponível de horas dos consultores, possuía 2 elementos inconsistentes com a literatura. Os elementos eram: “**Título**”; “**Refere-se à**”. Nossa sugestão de preenchimento foi: **Título:** Alocação dos consultores de acordo com as horas planejadas; **Refere-se à:** Entrega dos projetos concluídos sem estouro de horas.

Os resultados obtidos dão suporte para concluir-se que, apesar de alguns elementos da folha de registro da empresa não estarem preenchidos de acordo com o proposto pela literatura pertinente ao tema, as duas medidas analisadas podem ser consideradas medidas de desempenho bem concebidas, isto significa dizer que, tais medidas representam realmente o desempenho organizacional, assim como são importantes instrumentos para a tomada de decisões, pois somente com a utilização de mecanismos de medição de desempenho é que as organizações conseguirão perdurar em mercados cada vez mais acirrados.

Como proposta para futuras investigações, sugere-se a replicação dos mesmos métodos em empresas distintas ou do mesmo ramo de atividades para que seja possível a comparação deste trabalho com demais entidades futuramente pesquisadas.

REFERÊNCIAS

- Bititci, Umit S.; Turner, UTrevor; Begemann, Carsten. Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.
- Braz, Renata Gomes Frutuoso; Scavarda, Luiz Felipe; Martins, Roberto Antonio. Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 751-760, 2011.
- Franco-Santos, Monica; Lucianetti, Lorenzo; Bourne, Mike. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management accounting research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.
- Gil, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 2008.
- Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. Fundamentos da metodologia científica. In: **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. Atlas, 2017.
- Lebas, Michel J. Performance measurement and performance management. **International journal of production economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.
- Martins, G. D. A.; Theóphilo, Carlos Renato. Metodologia da Investigação Científica. 3. ed. **São Paulo: Atlas**, 2016.
- Najmi, Manoochehr; RIGAS, John; Fan, Ip-Shing. A framework to review performance measurement systems. **Business Process Management Journal**, v. 11, n. 2, p. 109-122, 2005.
- Neely, Andy et al. Designing performance measures: a structured approach. **International journal of operations & Production management**, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.
- Neely, Andy; Gregory, Mike; Platts, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- Porter, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.
- Richardson, R. J. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. **São Paulo: Editora Atlas**, 2012.
- Sebrae. Critérios de classificação de empresas: MEI - ME - EPP. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 20 de maio de 2020.