

INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS

Antônio Eládio Madeira¹
a.madeira@urcamp.edu.br

Eduardo Mauch Palmeira²
profpalmeira@gmail.com

RESUMO

Em função da acirrada concorrência do mercado empresarial, as empresas vem buscando maior competitividade com a melhoria contínua de seus resultados, através de inovação, redução dos custos e aumento da lucratividade. Neste contexto, a prática da contratação de serviços de terceiros vem sendo utilizada de forma rotineira e progressiva, proporcionando, aos seus gestores, o foco nas atividades principais do seu negócio. Neste enfoque o presente artigo tem o propósito de apresentar a importância da utilização de indicadores de desempenho para o acompanhamento da evolução dos contratos de serviços. Portanto, com base em uma pesquisa teórica, este artigo aponta para fatores relevantes na elaboração de indicadores chave a partir do levantamento de dados, elaboração de projeto, composição de orçamento e indica alguns indicadores indispensáveis, assim como também as dificuldades enfrentadas na implementação de uma gestão de custos e as competências necessárias para a condução deste processo.

Palavras-chave: Contratos de serviços, Indicadores de desempenho, Gestão Financeira e de Custos.

Abstract

Due to the strained competition in the business market, the companies have been sought greater competitiveness through continuous improvement of its results, through innovation, costs reduction and increase profitability. In this context, the practice of contracting services has been used routinely and in a progressive way, in other to provide their managers focus on core activities of your business. The aim of this paper is to present the importance of using performance indicators to monitor the service contracts development. Therefore, based on a theoretical research, this article shows relevant factors in the development of equilibrated key performance indicators, starting on data collection, project preparation, budget construction and indicates some essential indicators, difficulties in cost management and necessary skills for conducting this process.

Keywords: Service Contracts, Performance Indicators, Financial and Costs Management.

¹ Aluno do sétimo semestre do Curso de Administração de Empresas da Universidade da Região da Campanha – URCAMP. Desempenhando a função de Técnico Eletromecânico na empresa ELETROBRÁS CGTEE. a.madeira@urcamp.edu.br

² Professor do Centro de Ciências da Economia e Informática, Campus Bagé - Universidade da Região da Campanha – URCAMP e Economista da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Mestre em Integración Económica Global y Regional, pela Universidad Internacional de Andalucía da Espanha (UNIA-ES), Graduado em Ciências Econômicas e Especialista em T.I pela Universidade Católica de Pelotas (UCPEL) - RS/Brasil. Professor de cursos *latu sensu* (especialização e MBA). Consultor e Palestrante da EMP Assessoria e Consultoria Empresarial. profpalmeira@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual do competitivo mercado, em um ambiente acirrado e complexo, as empresas tem centrado suas atenções nas suas atividades principais ou fins, que é onde elas detêm toda a sua expertise. Com isso os processos de suporte ao negócio passam a ser contratados, por especificidade e especialidade, de empresas prestadoras de serviços. São as práticas da terceirização dos serviços não afins. Embora estes sejam serviços secundários, podem envolver altos riscos para a empresa contratante, pois, no caso de saírem do controle e incorrer em algum desvio daquilo do que foi contratado, poderá trazer relevantes e irrecuperáveis prejuízos à empresa, como, por exemplo, o atraso de uma remeça de mercadorias perecíveis. Por isso os gestores devem se munir de técnicas e ferramentas para elaborar um bom contrato e poder acompanhar a evolução física e financeira da prestação dos serviços durante toda a sua vigência objetivando minimizar os riscos de prejuízos para ambas as partes.

Para a elaboração de bons contratos os gestores devem utilizar uma metodologia adequada de forma a compor um orçamento detalhado onde apresente os custos diretos e indiretos, lucros e tributos, visando chegar a um custo justo de maneira que o contratante realize menores custos e o vendedor de serviços aufera lucros (LEÃO, 2004).

Um contrato com uma estrutura de custos, preços unitários e globais bem definidas propiciam ao gestor boas condições de em um primeiro momento, analisar a melhor proposta e posteriormente realizar o acompanhamento do contrato (LEÃO, 2004). Todos estes dados favorecerão ao gestor na elaboração dos itens de medição e controle para a construção dos principais indicadores que serão utilizados na evolução do contrato.

Conforme Kaplan e Norton (1997) é importante medir, porque o que não é medido não é controlado e se as empresas quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Para a elaboração das medições e dos indicadores de desempenho a empresa deve seguir um modelo de planejamento e estar dotada de um sistema de

informações que possibilite acompanhar a evolução dos contratos amarrando as atividades operacionais à linha estratégica da empresa.

De acordo com Parmenter (2010), os Indicadores de Desempenho Chave (KPIs), através das medições de desempenho, deveriam ajudar a alinhar as atividades diárias aos objetivos estratégicos da organização ligados ao sistema de gestão estratégico *Balance Scorecard (BSC)* de Robert Kaplan e David Norton.

Neste enfoque o propósito deste artigo é verificar o quanto os indicadores de desempenho, de forma estratégica, podem contribuir como mecanismos de suporte à Gestão dos Contratos de Serviços, disponibilizado, aos Gestores, ferramentas para monitorar e controlar físico e financeiramente a evolução da prestação dos serviços durante toda a vigência do contrato.

2 Indicadores de Desempenho Chave (KPIs - *Key Performance Indicators*)

Conforme Parmenter (2010), os Indicadores de Desempenho Chave (KPIs), através das medições de desempenho, deveriam ajudar a alinhar as atividades diárias aos objetivos estratégicos da organização, ligado ao sistema de gestão estratégico *Balance Scorecard (BSC)*³ de Robert Kaplan e David Norton.

O autor apresenta quatro tipos de medições de desempenho: Indicadores de resultado chave (KRIs) que dizem como a empresa tem feito em uma determinada perspectiva ou fator crítico de sucesso, Indicadores de resultado (RIs) que dizem o que a empresa tem feito, Indicadores de desempenho (PIs) que dizem o que fazer e Indicadores de desempenho chave (KPIs) que dizem o que fazer para aumentar dramaticamente o desempenho.

Os KRIs, que são os resultados de uma série de ações que muitas vezes enganam os KPIs, incluem: satisfação do cliente, lucro líquido antes dos impostos, rentabilidade dos clientes, satisfação dos empregados e retorno do capital empregado. Estes indicadores mostram de forma clara se a empresa está no

³ [...] é um sistema gerencial que alinha a gestão de todas as atividades e medidas de desempenho à missão e a estratégia da empresa estruturada sob quatro perspectivas de forma equilibrada: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento [...](KAPLAN; NORTON, 1997).

caminho certo, embora não aponte para as ações de melhoria destes resultados. Outro aspecto é que estas medições são realizadas em períodos longos de tempo, mensalmente ou trimestralmente, diferentemente dos KPIs que são medidas diárias ou semanais.

Para não se ter um relatório de impacto isolado, estes KRIs devem estar contidos nos relatórios da governança e gerenciamento em forma de gráficos consistindo mais de 10 (dez) medidas provendo KRIs de alto nível e um BSC composto com mais de 20 (vinte) medidas formando um conjunto de KPIs, RIs e PIs para a gestão da empresa.

Os RIs e PIs embora importantes não são considerados chaves no negócio. São cerca de 80 (oitenta) indicadores que ajudam as equipes a se alinharem com a estratégia da empresa. São mostrados com os KPIs em gráficos de cada segmento da organização. Os PIs não são financeiros, estão embutidos nos KPIs e poderiam incluir: porcentagem em aumento de vendas indicando os 10 (dez) clientes mais importantes; número de sugestões de empregados implementadas nos últimos 30 (trinta) dias; reclamação dos clientes chave; número de pedidos realizados semanalmente; e as últimas entregas para clientes chave. Já os RIs resumem todas as medições de desempenho financeiras, realizadas diária ou semanalmente, e estão embutidas nos KRIs. Os RIs poderiam incluir: lucro líquido nas linhas de produto chave; vendas realizadas no dia anterior; reclamações de clientes chave; número de leitos hospitalares utilizados na semana.

Os KPIs representam um conjunto de medições focadas naqueles aspectos do desempenho organizacional que são mais críticos para o sucesso corrente e futuro da organização. Eles são raramente novos para a organização.

Parmenter (2010) define 7 (sete) características das KPIs:

- a) As medições não são financeiras (por exemplo, não são expressas em dólar, euros, reais, etc.);
- b) São medidos em determinada frequência (por exemplo, diariamente ou semanalmente);
- c) São utilizados pelo executivo chefe e pela equipe de gestão sênior (por exemplo, o executivo chama o staff responsável e questiona o que está acontecendo;

- d) Claramente indica que ação é requerida pelo staff (por exemplo, o staff pode entender as medições e saber o que corrigir);
- e) Há medições que já possuem responsabilidades atreladas a uma determinada equipe (por exemplo, o executivo chefe pode chamar o líder da equipe que tomará a necessária ação);
- f) Tem um impacto significativo (por exemplo, afeta um ou mais dos fatores críticos de sucesso e mais de uma perspectiva BSC);
- g) Eles encorajam ações apropriadas (por exemplo, tem sido testado para garantir que eles tenham um impacto positivo no desempenho, considerando que uma má interpretação das medições pode levar a comportamentos disfuncionais.

3 Balanced Scorecard (BSC)

Desenvolvido pelos americanos Robert Kaplan e David Norton (1997), o *Balanced Scorecard*, de acordo com os autores, mais do que ser um sistema de indicadores focado, em curto prazo, na redução de custos, na melhoria da qualidade, no menor tempo de resposta e nos menores preços, baseado em indicadores da contabilidade financeira, é um sistema gerencial que alinha a gestão de todas as atividades e medidas de desempenho à missão e a estratégia da empresa e, em longo prazo, procura gerar oportunidades de crescimento, oferecendo aos clientes produtos e serviços personalizados com alto valor agregado (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o impacto dos sistemas informatizados é maior nas empresas de serviços, como as dos setores de transporte, de serviços públicos, comunicação, financeiro e assistência médica, do que nas indústrias. Saíram de um confortável ambiente não competitivo para um ambiente que, para garantir o sucesso competitivo, exige novas capacidades de mobilização e exploração dos ativos intangíveis de forma muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

O *Balanced Scorecard* focaliza o desempenho da organização, como ilustra a figura 1, estruturada sob quatro perspectivas de forma equilibrada: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso em longo prazo. As medidas representam o *equilíbrio* entre os indicadores externos voltados aos acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um *equilíbrio* entre as medidas de resultado – relativas aos esforços passados – e as medidas que determinam o desempenho futuro. E o *scorecard* se *equilibra* entre as medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto irrestritos, das medidas de resultado (KAPLAN; NORTON, 1997).

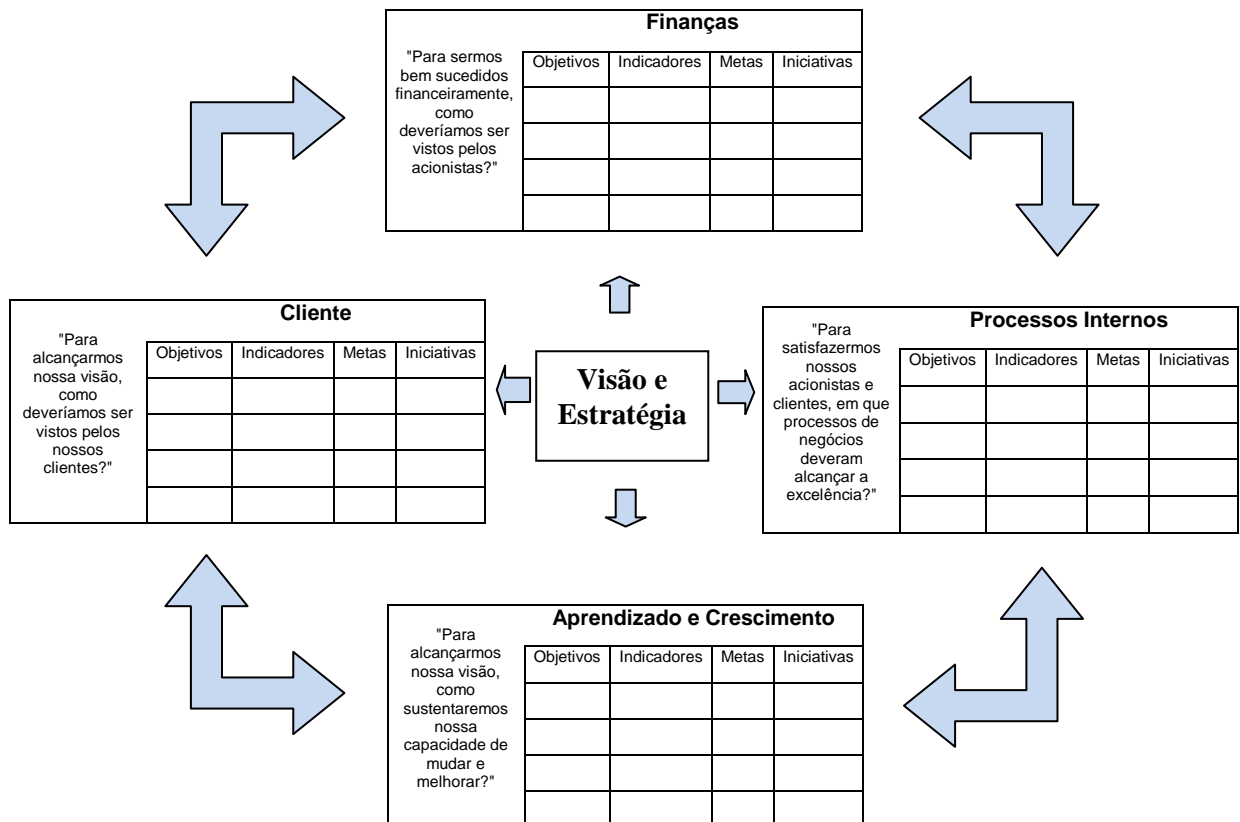


Figura 1: Estrutura do *Balanced Scorecard* para a Tradução da estratégia em termos operacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), empresas inovadoras estão usando o *scorecard* como um *sistema de gestão estratégica* para administrar a estratégia a longo prazo como mostra a figura 2. Elas adotaram a filosofias do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

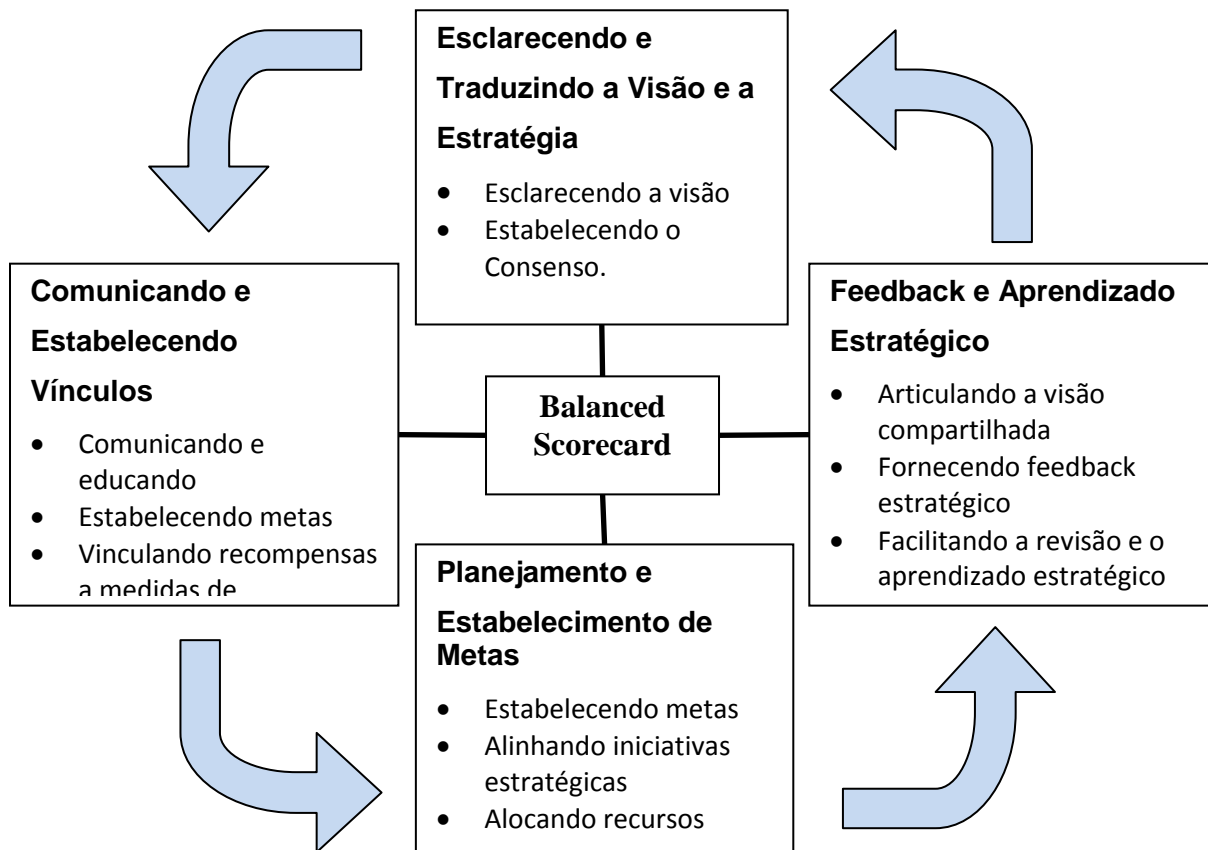


Figura 2: O *Balanced Scorecard* como estrutura para Ação Estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

4 Composição do orçamento de um contrato de serviço

Para a elaboração de um orçamento detalhado, visando à realização de um bom contrato, o gestor deve se apoiar no *projeto do serviço*⁴ e em um profissional, provavelmente o autor do projeto do serviço, que conheça, detalhadamente, as atividades que serão contratadas com o intuito de se cercar de todos os dados necessários para elaborar os cálculos dos custos e definir o preço do serviço a ser contratado (LEÃO, 2004).

De acordo com Leão (2004), a elaboração do orçamento, para definir o preço a ser contratado deve conter, em forma de tabelas, compondo um banco de dados, os seguintes itens:

- Definição do custo – define se os insumos serão contabilizados de forma mensal ou por hora.
- Definição do preço – define se o serviço será remunerado considerando o preço global ou preço unitário. Pelo preço global a medição será realizada mensalmente ou no fim da execução do serviço. Já pelo preço unitário a medição será feita conforme o número de unidades realizadas.
- Mão de obra – qualifica e quantifica os profissionais que integram a equipe que realizará o serviço.
- Benefícios – relaciona os benefícios que serão pagos aos integrantes da mão-de-obra tais como refeição, vale-transporte, seguro, assistência médica, treinamento específico, exame médico e outros.
- Veículos – relaciona os veículos que serão utilizados na execução do serviço contratado e define individualmente a quilometragem rodada incluindo o pedágio, carga e descarga.
- Ferramentas e equipamentos – relaciona e quantifica as ferramentas e os equipamentos que serão utilizados na execução do serviço incluindo o fardamento da mão-de-obra.

⁴ É um conjunto de recursos qualificados e quantificados com precisão, com vistas a caracterizar o serviço, detalhando todos os insumos a serem empregados na sua obtenção (LEÃO, 2004).

- Materiais de consumo – relaciona e quantifica os materiais que serão consumidos ou aplicados na execução do serviço.
- Impostos – relaciona todos os impostos incidentes sobre o preço e o lucro do serviço.

Caso a contratação do serviço for realizada por preço unitário, o projeto deverá conter a produtividade da equipe. Então será necessário compor uma tabela contendo todas as atividades que fazem parte do serviço, constando o tempo necessário para execução e o preço de cada atividade.

O preço de qualquer serviço, também conhecido como preço de venda, é formado por custo direto, custo indireto, lucro e custo tributário. Portanto o preço de um serviço é o resultado da soma do custo direto e do BDI (*benefício*⁵ e despesas indiretas), conforme expressão abaixo.

$$PV = CD + BDI$$

Para o cálculo do custo direto de um serviço Leão (2004) apresenta oito componentes que representam os recursos empregados na obtenção do serviço, representado pelas letras CD na expressão abaixo.

$$CD = MOD + ECS + BMO + DOV + DOE + MCS + INV + OCD$$

Onde:

MOD = Mão-de-obra Direta. São os custos com salários e adicionais da mão-de-obra empregada.

ECS = Encargos Sociais. São as obrigações sociais que a prestadora deve honrar referente à equipe que realiza o serviço.

⁵ É o lucro que a empresa espera obter com a execução do serviço (LEÃO, 2004).

BMO = Benefícios da Mão-de-obra. São os benefícios pagos à mão-de-obra como: vale-refeição, vale-transporte, assistência médica, cesta básica, seguros, etc.

DOV = Despesas Operacionais com Veículos. São as despesas com combustível, pneus, manutenção e outras dos veículos empregados no serviço.

DOE = Despesas Operacionais com Equipamentos. São as despesas com combustível e com a manutenção dos equipamentos e ferramentas utilizadas no serviço.

MCS = Materiais de Consumo. São os materiais consumidos ou aplicados no serviço realizado.

INV = Investimentos. São valores relativos à depreciação dos bens próprios da empresa contratada e ao custo de oportunidade.

OCD = Outros Custos Diretos. São os custos não classificados nos componentes anteriores.

Para calcular as despesas indiretas, ou seja, aquelas relativas ao lucro, aos custos da administração da empresa e aos impostos e tributos que incidem sobre o valor faturado na execução do serviço (BDI), Leão (2004) apresenta a seguinte expressão:

$$\text{BDI} = \text{CI} + \text{L} + \text{CT}$$

Onde:

CI = Custo indireto. São as despesas da administração da empresa prestadora do serviço.

L = Lucro. É o benefício esperado na prestação de serviço.

CT = Custo Tributário. São os tributos que incidem sobre o valor faturado do serviço.

5 Dificuldades na implantação de um sistema de gestão de custos

Os indicadores de desempenho de uma empresa, visando à manutenção da sua competitividade no mercado, poderão estar vinculados a um sistema de gestão de custos que atenda as necessidades gerenciais de controle dos processos que envolvem o negócio, adotado estrategicamente pela a organização, visando à vantagem de custo.

Embora o custo seja reconhecido como de relevante importância entre os administradores, a implementação de um sistema de gestão de custos poderá defrontar com algumas dificuldades. Conforme Pompermayer (1999), essas dificuldades podem decorrer de três questões: Dificuldades conceituais, dificuldade na definição dos objetivos e dificuldades inerentes a implementação.

Outra questão importante geradora de problemas diz respeito à análise dos indicadores relativos a custo, pois, conforme Porter (1989), embora os administradores reconheçam a importância do custo, poucas vezes entendem o seu comportamento. E isso se deve ao fato de inexistir, na maioria das empresas, uma metodologia sistemática para análise do custo.

Porter (1989) enfatiza este problema quando coloca que:

[...] existe uma grande discordância entre os administradores com relação à posição dos custos relativos de uma empresa e às razões que as fundamentam. Estudos de custos costumam concentrar-se nos custos de fabricação, negligenciando o impacto de outras atividades como *marketing*, **serviço** e infra-estrutura sobre a posição dos custos relativos. [...] aborda questões restritivas e adota um ponto de vista a curto prazo. [...]

Ainda conforme Porter (1989) as análises de custos também costumam contar com os registros contábeis que, embora dotados de dados úteis para análise do custo, em geral atrapalham a análise do custo estratégico.

Um dos métodos de análise de custos que vem sendo utilizado pelas empresas no rastreamento dos gastos para análise e monitoramento das diversas

rotas de consumo dos recursos diretamente identificáveis com suas atividades mais relevantes, passando daí para os produtos e serviços, é o Custeio Baseado em Atividades – ABC (*Activity – Based Management*) (NAKAGAWA apud POPERMAYER, 1999).

6 INDICADORES INDISPENSÁVEIS

Muitos são os indicadores que poderão ser acompanhados na gestão de contratos de bens e serviços, normalmente gerados através de um sistema de informações informatizado compondo um complexo conjunto de KPIs. No entanto, de forma simplificada, alguns indicadores se fazem indispensáveis na formação de uma base para o acompanhamento das diversas áreas de uma organização. Dib e Machado (2010), em matéria publicada na Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, indicam alguns indicadores indispensáveis em vendas, finanças, projetos, recursos e processos apresentando as fórmulas como uma referência a ser adaptada pelos empreendedores, mostradas nos quadros de 1 a 5:

ÁREA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDADE
AVALIAR OS NÚMEROS RELACIONADOS AOS RESULTADOS			
COMERCIAL	Tíquete médio de venda	venda bruta / total de peças faturadas	R\$
	OBJETIVO: analisar a variação do faturamento bruto em função dos preços praticados.		
	Receita líquida	faturamento bruto – devoluções – impostos sobre vendas	R\$
	OBJETIVO: mostrar o resultado de vendas após a dedução das devoluções e impostos sobre vendas.		
	Margem Bruta	(receita líquida – custo dos produtos vendidos) / vendas	%
	OBJETIVO: Calcular o percentual de vendas em termos monetários que sobra após deduzir o custo do produto, mercadoria ou serviço vendido.		

Quadro 1: indicadores da área comercial (DIB; MACHADO (2010)).

ÁREA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDADE
ANALISAR A CONDIÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA			
FINANÇAS	Lucro líquido	receita líquida – custos das mercadorias vendidas – gastos variáveis – gastos fixos - impostos	R\$
	OBJETIVO: determinar o lucro do negócio em determinado período.		
	Ebitda	lucro líquido + despesas e receitas financeiras + IR e CSLL + depreciação e amortização	R\$
	OBJETIVO: mostrar a geração operacional de recursos antes de juros, impostos, depreciação e amortização.		
	Necessidade de capital de giro (NGC)	clientes a receber + estoques – fornecedores a pagar	R\$
	OBJETIVO: monitorar o volume de recursos demandados para o funcionamento da empresa.		
	Geração de caixa	Ebitda – variação da NGC	R\$
	OBJETIVO: Indicar o caixa gerado pela atividade operacional em um determinado período. Obs.: variação da NCG = variação de clientes a receber + variação de estoques – variação de fornecedores a pagar.		
	Margem de contribuição	receita líquida – custos e despesas variáveis	R\$
	OBJETIVO : Representar o ganho obtido com a venda dos produtos que contribuirá para cobrir as despesas fixas da empresa (o cálculo pode ser feito por produto).		
Prazo médio de pagamento	(saldo de fornecedores a pagar / total de compras no período) x período	dias	
OBJETIVO: revelar o prazo médio para pagamento dos fornecedores.			
Prazo médio de estoque	(saldo de estoque / custo das mercadorias vendidas no período) x período	dias	
OBJETIVO: identificar o prazo médio em que os clientes pagam à empresa			

Quadro 2: Indicadores da área de finanças (DIB; MACHADO (2010)).

ÁREA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDADE
CALCULAR A VIABILIDADE DE PROJETOS E NEGÓCIOS			
PROJETOS / INOVAÇÕES	VPL (valor presente líquido)	$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} - II$	R\$
	OBJETIVO: calcular o valor presente de todos os fluxos de caixa futuros descontando a uma taxa de juros apropriada.		
	Obs.: t = período, de 1 a n; FC = fluxo de caixa; i = custo do dinheiro e II = investimento inicial.		
	TIR (taxa interna de retorno)	$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} - II$	i (taxa de retorno)
OBJETIVO: mostrar o potencial de geração de caixa de uma empresa e o potencial de um negócio quando este for projetado.			
Obs.: VPL = valor presente líquido; t = período, de 1 a n; FC = fluxo de caixa; TIR = taxa interna de retorno e II = investimento inicial.			

Quadro 3: Indicadores da área projetos e inovações (DIB; MACHADO (2010)).

ÁREA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDADE
DETERMINAR A CONTRIBUIÇÃO E A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS			
PESSOAS	Turnover	$\left\{ \frac{\text{quantidade de admissões no mês} + \text{quantidade de demissões no mês}}{2} \right\} / \text{quantidade de funcionários no mês anterior} \times 100$	%
	OBJETIVO: mensurar a rotatividade dos funcionários.		
	Alcance de metas	$\frac{\text{quantidade total de metas alcançadas}}{\text{quantidade total de metas a alcançar}} \times 100$	%
	OBJETIVO: avaliar o resultado das ações direcionadas às equipes de trabalho. A mesma fórmula pode ser usada para determinar os resultados das ações de cada equipe da empresa.		
	Absenteísmo	$\frac{\text{somatório dos dias em que os funcionários estão ausentes do trabalho}}{\text{número de funcionários}}$	dias
OBJETIVO: medir a média de faltas de funcionários ao trabalho			

Quadro 4: Indicadores da área de pessoas (DIB; MACHADO (2010)).

ÁREA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDADE
DEMONSTRAR OS NÚMEROS RELACIONADOS AO COTIDIANO DO NEGÓCIO			
PROCESSOS	Reclamações	Quantidade de reclamações / pedidos faturados	%
	OBJETIVO: analisar a percepção do cliente sobre os produtos e serviços ofertados.		
	OTIF (on time in full: no prazo certo e na quantidade correta)	(Soma da quantidade de pedidos atendidos / Soma da quantidade de pedidos previstos) x 100	%
	OBJETIVO: medir o desempenho da entrega dos produtos e realização de serviços.		
	Produtividade	quantidade de peças produzidas / quantidade de horas investidas	Peça / hora
	OBJETIVO: analisar o nível de produtividade do negócio. Essa fórmula pode ser usada para setores comerciais ou de serviços, com a criação de indicadores de produtividade similares.		
	Custo operacional unitário	(custo variável + custo fixo) / quantidade produzida	R\$ / unidade
	OBJETIVO: calcular o valor para se produzir uma peça ou realizar um serviço.		
	Despesas gerais administrativas	despesas administrativas / faturamento líquido	%
	OBJETIVO: identificar a porcentagem de gastos com as despesas de apoio para a geração de produto ou execução de um serviço.		
Despesas comerciais	despesas comerciais / faturamento líquido	%	
OBJETIVO: mensurar o quanto do faturamento da empresa está sendo gasto com as despesas comerciais.			

Quadro 5: Indicadores da área de processos (DIB; MACHADO (2010)).

7 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS

Para que os contratos de serviços tenham um acompanhamento adequado e superem as metas estipuladas nos indicadores previstos, não basta ter um contrato bem elaborado observado todos os detalhes a partir de um projeto bem elaborado e

uma contratação bem sucedida. Os gestores devem ser qualificados e, portanto, dotados de competências para o desempenho consistente de tal função.

Conforme Fernando; Carvalho Neto apud Magalhães, Y. T. et al, 2009:

Práticas adequadas na gestão são importantes, devendo ser embasadas por treinamentos específicos e normas definidas, o que exige dos envolvidos um elenco de competências. Nesse sentido, uma das principais práticas da gestão utilizadas por organizações que fazem uso da terceirização é a gestão de contratos.

De acordo com Magalhães, Y.T. et al, 2009, frente a este contexto: “[...] surge a necessidade de desenvolver competências necessárias para gerenciar os contratos entre as empresas e suas contratadas, sendo esta uma preocupação constante de organizações diversas”.

Um problema relevante, apontado por Kardec e Carvalho apud Magalhães, Y.T. et al., 2009, é o fato da necessidade de atentar para as dificuldades que a terceirização pode apresentar. Entre elas se verifica: empresas contratadas pouco capacitadas, legislação trabalhista restritiva, cultura de terceirização equivocada, falta de integração entre contratante e contratada, carência de cultura de parceria e mão-de-obra pouco qualificada. Ainda conforme o autor, os gestores, para o exercício da gestão de contratos necessitam:

[...] desenvolver competências sociais, teóricas e técnicas, incluindo capacidade de lidar com conflitos, resolver problemas complexos, identificar meios de aproveitar as oportunidades, de enfrentar as ameaças e, principalmente, ter capacidade na tomada de decisões, sendo, por isso, necessário que apresentem competências específicas [...]

As competências podem ser estudadas em duas dimensões: corporativas, que tem um enfoque estratégico; e individuais, onde está associado o aspecto gerencial (RUAS apud Magalhães, Y.T. et al., 2009).

No caso específico da gestão de contratos de serviços será considerada apenas a competência individual que tem fundamentação em três eixos – a pessoa, a sua formação individual e a sua experiência profissional (Fleury e Fleury apud Magalhães, Y.T. et al., 2009).

As competências individuais necessárias aos gestores de contratos de serviços terceirizados, que vão proporcionar tomadas de decisão assertivas e, conseqüentemente, elevação o nível profissional, são apresentadas pelo modelo de Fleury e Fleury apud Magalhães, Y.T. et al., 2009. (quadro 6).

Saber agir	Saber o que e porque faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar competências e recursos de pessoas, financeiros e matemáticos.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 6: Competências para o Profissional (FLEURY e FLEURY apud MAGALHÃES, Y.T. et al., 2009).

8 CONCLUSÃO

As empresas de um modo geral vêm, de forma rotineira e progressiva, usando de contratações de serviços, de toda a ordem, para solucionar suas carências de pessoal e de expertise na busca de redução de custos e foco na sua atividade principal. Porém como verificado na pesquisa teórica realizada em referências bibliográficas, são práticas que requerem todo um aparato organizacional e pessoas qualificadas e atentas a legislação vigente.

Partindo do planejamento estratégico e do plano de metas, as empresas devem compor os seus contratos de serviços alinhados às suas diretrizes. Por isso a importância de ter contratos de serviços dotados de indicadores de desempenho balanceados e chave de maneira que o contratante possa realizar um

acompanhamento holístico da evolução dos serviços contratados, ao mesmo tempo em que a empresa contratada possa receber um feedback construtivo a tempo de dirigir as atividades para um resultado que seja satisfatório e lucrativo para ambas as partes. Trata-se de um processo ganha / ganha.

Um bom contrato de serviços inicia com o levantamento detalhado, por pessoas qualificadas e conhecedoras dos serviços, de todas as atividades que fazem parte dos serviços, com o elenco de todos os recursos estruturais, humanos, materiais e financeiros além dos tempos individuais necessários para realização de cada etapa. Estas informações serão os dados que servirão de base para a elaboração dos indicadores de desempenho.

O próximo passo é possuir profissionais capacitados, que serão os gestores, para realizar o acompanhamento, através dos indicadores de desempenho, e tomar as decisões acertadas frente a cada situação de negociação.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIB, A. C.; MACHADO, P. Quais indicadores são indispensáveis? **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, Livres da Concorrência, Edição de Aniversário 22 Anos, São Paulo, nº 263, p.104-107, Dezembro 2010.

KAPLAN, Robert S. **A Estratégia em Ação : balanced scorecard** / Robert S. Kaplan, David P.Norton; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. – 30ª Reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEÃO, Nildo Silva. **Custos e Orçamentos na prestação de serviços**. Ed. Renovada. – São Paulo: Nobel, 2004.

MAGALHÃES, Y.T. et al. Competências Necessárias e Competências Exercidas na Gestão de Contratos de Serviços Terceirizados em uma Empresa do Setor de Mineração de Minas Gerais. **CONTEXTUS Revista contemporânea de Economia e Gestão**. Vol. 7 – Nº 2 – jul / dez / 2009. (41-52). Dispon

<<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/164/70>> Acesso em 18/04/2011.

PARMENTER, David. **Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs.** Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

POMPERMAYER, Cleonice B. Sistemas de Gestão de Custos: Dificuldades na Implantação. **Revista da FAE**, Curitiba, v.2, n.3, set / dez, 1999, p.21-28. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v2_n3/sistemas_de_gestao_de_custos.pdf> Acesso em 05/04/2011.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior/Michael E. Porter, tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga: revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 35ª Reimpressão.