

# OS CINCO OBJETIVOS DE DESEMPENHO E SUA IMPORTÂNCIA PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CAMISARIA

## THE FIVE PERFORMANCE OBJECTIVES AND THEIR IMPORTANCE FOR SMALL BUSINESSES: A CASE STUDY IN A SHIRT FACTORY

Gevair Campos<sup>1</sup>, Bruno Dens Aparecido Alves<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Agronegócios pela Universidade de Brasília (UnB) Email: javas1989@gmail.com

<sup>2</sup> Discente em Engenharia de Produção na Faculdade CNEC Unaf Email: brunodens@outlook.com

**Resumo:** A identificação e mensuração de objetivos de desempenho são essenciais para o sucesso de qualquer empresa, mas especialmente para as pequenas empresas, que enfrentam desafios competitivos maiores. Este estudo buscou verificar a aplicabilidade e importância dos objetivos de desempenho em uma empresa de pequeno porte, a Camisaria X, localizada em Unaf-MG. A metodologia utilizada foi a pesquisa quanti-quali, com uso de fontes primárias e secundárias. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas. Os resultados mostraram que a empresa possuía objetivos de desempenho definidos, mas que esses objetivos não estavam claramente alinhados com as expectativas dos consumidores. Além disso, os objetivos não eram avaliados de forma sistemática, o que poderia levar a decisões estratégicas equivocadas. A conclusão do estudo é que os objetivos de desempenho são essenciais para o sucesso das pequenas empresas, mas que é preciso garantir que esses objetivos sejam definidos de forma clara e alinhada com as expectativas dos consumidores, e que sejam avaliados de forma sistemática.

**Palavras-chaves:** Objetivos de desempenho; Pequenas empresas; Clientes xia.

**Abstract:** Performance objectives are essential for the success of any business, but they are particularly important for small businesses, which face greater competitive challenges. This study investigates the applicability and importance of performance objectives in a small business, the X Shirt Factory, located in Unaf, Brazil. A mixed-methods research approach was used, with data collected through questionnaires and interviews. The results showed that the company had defined performance objectives, but these objectives were not clearly aligned with the expectations of consumers. Additionally, the objectives were not systematically evaluated, which could lead to misguided strategic decisions. The study concludes that performance objectives are essential for the success of small businesses, but it is important to ensure that these objectives are clearly defined, aligned with the expectations of consumers, and systematically evaluated.

**Keywords:** Performance objectives; Small businesses; Customers.

Recebido: 01/2024, Publicado: 06/2025 - ISSN: 2358-260X - DOI: 10.37951/2358-260X.2025v13i1.7313

### INTRODUÇÃO

Segundo Fonseca (2017), os cinco objetivos de desempenho surgiram após o início dos anos 1900 no contexto de administração científica proposta por Taylor. Naquele período, o desempenho das pessoas era calculado com base nos padrões de produtividade, tempo e qualidade. Após a primeira guerra mundial, passou-se a mensurar a competência de produção. Em 1954, surgiu a administração por objetivos no qual a ideia principal era o desenvolvimento do trabalho interno da produção tendo como atributo: mudanças ambientais, definição dos objetivos, criação de oportunidades, desenvolvimento pessoal, descentralização administrativa, multiplicidade de objetivos, autocontrole, autoridade e liderança.

Ainda segundo mesmo autor, com a globalização econômica, observou-se o aumento da competitividade nas empresas, e para identificar se a empresa está no caminho certo ou não, faz-se necessário a criação dos objetivos de desempenho específicos para que com os mesmos seja possível quantificar o comportamento da

organização frente ao mercado, objetivos que são esses: Qualidade; Confiabilidade; Custo; Rapidez e Flexibilidade.

Com a mensuração destes, é possível ter uma prévia do cenário competitivo da empresa e através dos resultados alcançados pode se afirmar se a empresa está ou não no caminho certo.

Diante dos fatos a presente pesquisa consiste em responder a seguinte problemática: Qual a importância dos objetivos de desempenho para pequenas empresas da região Noroeste de Minas Gerais? Assim, o objetivo geral desta pesquisa consiste em verificar a aplicabilidade e importância dos objetivos de desempenho em uma empresa de pequeno porte.

Os objetivos de desempenho são importantes para as organizações, pois eles relacionam os objetivos dos stakeholders da operação. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), esses objetivos estão relacionados com a responsabilidade da empresa para com seus consumidores, fornecedores, acionistas, empregados e

sociedade.

O presente projeto de pesquisa justifica-se pelo entendimento e reconhecimento de sua importância para o destaque e crescimento das empresas. É possível afirmar também que o tema escolhido irá trazer conhecimento e informações de grande interesse à população regional e, além disso, agregar valor à empresa que será utilizada como campo de estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será abordado a origem e definição dos objetivos de desempenho, que são eles: qualidade – fazer bens e serviços de acordo com o esperado pelo consumidor; rapidez – fazer as coisas com maior velocidade, diminuindo o lead time; confiabilidade – honrar os compromissos com seus clientes; flexibilidade – está apta para mudanças e aceitar pedidos específicos; custo – fazer produtos ou serviços com qualidade e ainda sim conseguir produzir com baixos custos, dessa forma aumentar a rentabilidade da empresa.

## A ORIGEM DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO E SUA DEFINIÇÃO

Neste tópico será abordado o surgimento dos objetivos de desempenho como forma de aumentar a produção das pequenas empresas, bem como a classificação e definição de cada objetivo para melhor compreensão da importância dos mesmos na administração da produção.

Segundo Fonseca (2017), no início dos anos 1900 surgiu a gestão de desempenho dentro da administração científica proposta por Taylor. Naquele tempo, o desempenho dos colaboradores era mensurado a partir dos padrões de produtividade, tempo e qualidade. Após a primeira guerra mundial, começou-se a medir a capacidade de realização. No ano de 1954 nasceu a administração por objetivos, cujo principal propósito era o desenvolvimento do trabalho interno da produção tendo como aspecto: mudanças ambientais, definição dos objetivos, criação de oportunidades, desenvolvimento pessoal, descentralização administrativa, multiplicidade

de objetivos, autocontrole, autoridade e liderança.

Com a globalização econômica, percebeu-se o crescimento da disputa nas instituições e para constatar se a organização é competitiva ou não, é necessário a criação dos cinco objetivos de desempenho para que com os mesmos sejam exequíveis medir o comportamento da organização perante ao mercado.

## CLASSIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO

A função produção é muito importante para qualquer organização. Ela é um ponto essencial à empresa, principalmente no longo prazo, a produção pode trazer para a mesma, benefícios, quando se trata desse quesito, “produção”.

A produção deve apoiar a estratégia desenvolvendo objetivos e políticas apropriados aos recursos que administra, fazendo a estratégia acontecer, transformando decisões estratégicas em atividades concretas e oferecendo meios para o ganho de vantagem competitiva. Segundo Muniz, et al (2012), para que qualquer organização seja bem-sucedida a longo prazo, a contribuição de sua função produção é vital.

Esses benefícios podem ser entendidos e avaliados por meio dos cinco objetivos de desempenho, que são: qualidade; rapidez; confiabilidade; flexibilidade e custo.

Uma das principais utilidades dos objetivos de desempenho é mensurar o nível de satisfação dos clientes da empresa e, a partir daí, poderá medir o nível de aproveitamento em cada um destes objetivos (Quadro 1). Os clientes são muito importantes na hora de obter os resultados, pois é através deles que se chega aos resultados da mensuração.

**Quadro 1** - Medidas para objetivos de desempenho

<b>OBJETIVO DE DESEMPENHO</b>	<b>ALGUMAS MEDIDAS UTILIZADAS</b>
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de defeitos por unidade</li> <li>- Nível de reclamação do cliente</li> <li>- Nível de refugo</li> <li>- Alegações de garantia</li> <li>- Tempo médio entre falhas</li> <li>- Escore de satisfação do cliente</li> </ul>
Rapidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo de cotação do cliente</li> <li>- <i>Lead time</i> do pedido</li> <li>- Frequência de entregas</li> <li>- Tempo de atravessamento real <i>versus</i> teórico</li> <li>- Tempo de ciclo</li> </ul>
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentagem de pedidos entregues com atraso</li> <li>- Atraso médio de pedidos</li> <li>- Proporção de produtos em estoque</li> <li>- Desvio médio e promessa de chegada</li> <li>- Aderência a programação</li> </ul>
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo necessário para desenvolver novos produtos/serviços</li> <li>- Faixa de produtos ou serviços</li> <li>- Tempo de mudança de máquina</li> <li>- Tamanho médio de lote</li> <li>- Tempo para aumentar a taxa de atividade</li> <li>- Capacidade média/máxima</li> <li>- Tempo para mudar programações</li> </ul>
Custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo mínimo o/médio de entrega</li> <li>- Variação de orçamento</li> <li>- Utilização de recursos</li> <li>- Produtividade da mão de obra</li> <li>- Valor agregado</li> <li>- Eficiência</li> <li>- Custo por hora de operação</li> </ul>

Através desses estudos, a instituição também poderá analisar quais ou qual dentre estes cinco objetivos é o mais importante e/ou mais esperado por seus clientes.

Segundo Fusco e Sacomano (2007), a produção busca satisfazer os consumidores, desenvolvendo seus cinco objetivos de desempenho. Desse modo se seus clientes prezam por produtos ou serviços com taxa mínima de erros, a empresa dará ênfase no quesito qualidade. Se eles buscam uma entrega mais rápida, a instituição deve focar no objetivo rapidez. Já se preferem pontualidade na entrega do produto/serviço, deve se produzir base na confiabilidade. Para exigência em produtos variados ou inação dos mesmos, os clientes vão exigir mais flexibilidade da empresa e quando reivindicam por serviços ou produtos mais baratos, a organização deve buscar meios de produzir com menos gastos, ou seja, deve focar no objetivo de desempenho

custo.

### **Qualidade**

Qualidade significa o produto estar em conformidade com o que o consumidor espera, ou fazer de forma correta; sem erros. Porém o que pode significar qualidade para um certo cliente, pode não se ter o mesmo valor para outro consumidor. Por isso deve se fazer uma média entre o que é bom para a maioria dos clientes.

A qualidade é um dos objetivos, talvez mais trabalhado. Nele também está envolvido de certa forma a redução de custos, pois com ela busca sempre fazer certo da primeira vez, evitando retrabalho, desperdício de materiais. Qualidade pode influenciar no quesito confiabilidade, pois quanto menos erros, mais o cliente dará credibilidade ao produto em questão.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), a

visão do cliente sobre produtos ou serviços de alta qualidade expressa o reconhecimento do consumidor e, com isso, uma maior probabilidade de o cliente procurar pelo produto novamente.

### **Rapidez**

Para se avaliar o objetivo rapidez, considera-se o lead time do produto, ou seja, avalia-se o tempo desde que é feito o pedido pelo cliente até o momento da entrega. Então quanto menor esse tempo, maior a satisfação do consumidor e conseqüentemente maior a confiabilidade com a empresa por parte do cliente.

Quando há um aumento no número de dias em entrega, como por exemplo, o tempo padrão é de 5 dias de um determinado produto, mas depois de um certo tempo o produto passa a ser entregue com 7 dias de prazo, entende-se, então, que há um declínio no objetivo rapidez. Para que isso não ocorra, deve-se fazer análises no processo e implantar as ações corretivas ou preventivas para que o mesmo volte ao tempo padrão ou até mesmo fique abaixo dele, pois é claro que quanto mais a empresa foge do padrão para o lado positivo da avaliação, mais a empresa se destacara frente as outras, pois entende-se que quanto mais rápido o produto for entregue ao consumidor, maior será a sua satisfação, o que faz com que o mesmo venha a comprar e indicar mais vezes a instituição em questão.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), para grande parte dos bens e serviços, quanto mais ágil o produto for entregue para o cliente, tende a ser maior a chance de o mesmo voltar a comprar, tem uma tendência de aceitarem pagar mais por aquele serviço e conseqüentemente os benefícios que terá acesso serão superiores.

Outros benefícios que podem ser apontados são que rapidez pode diminuir estoques e riscos, pois quanto maior a velocidade de entrega de um produto, menor será o tempo daquele bem na fábrica. Já no quesito redução de riscos, quanto menor for o tempo de uma previsão feita pela empresa ou setor, por exemplo, maior será a chance

de acerto na previsão.

### **Confiabilidade**

Segundo Neumann (2013), confiabilidade significa entregar o produto na data acordada. Está em comum com o princípio de realizar as operações em tempo para os clientes adquirirem seus bens e serviços conforme prometido.

Então, entende-se também que confiabilidade é a empresa está de acordo com o prometido, ou seja, o produto atende as especificações colocadas por ela e também será entregue no tempo acordado entre empresa e cliente.

Para o cliente talvez o serviço de uma confecção de camisas, por exemplo, é realizado em um curto prazo e o prazo para entrega é considerado rápido, porém, a data combinado para entrega do bem já confeccionado está sempre fora do combinado ou o produto não está de acordo com o exigido, isso faz com que o objetivo confiabilidade receba uma nota baixa e muitas vezes levando o cliente até mesmo a trocar de empresa.

### **Flexibilidade**

Flexibilidade significa atender a especificações de clientes, ou seja, mudanças no produto que não estão em produtos padronizados. Inclui também alterar a produção em algum momento da operação.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) essa flexibilidade tem que assistir a quatro condições: Flexibilidade de produto/serviço – capacidade de mudança em bens e serviços; Flexibilidade de composto – capacidade da operação em produzir diferentes tipos ou compostos de bens e serviços; Flexibilidade de volume – capacidade de produzir quantidades variadas de bens e serviços em determinadas épocas; e, Flexibilidade de entrega – capacidade de diversificar as datas de entrega de seu bem ou serviço.

Entende-se, então, que quanto mais flexível a organização for maior será seu destaque, pois a flexibilidade faz com que a empresa customize o produto

á gosto de seu cliente, o que o deixará cada vez mais satisfeito.

Outra vantagem da flexibilidade é que ela pode reduzir tempo de produção, ou seja, quanto maior esse objetivo, mais apta às mudanças estará a instituição. Consequentemente a partir daí sempre que houver um novo pedido a empresa que tem maior conceito em flexibilidade sairá a frente no quesito tempo de produção e ainda confiabilidade de seu cliente.

### **Custo**

O objetivo custo é um fator muito importante principalmente para empresas que visam se destacar no mercado pelo preço baixo de suas mercadorias e ou serviços. Uma empresa pode atingir esse objetivo custo baixo, principalmente na aquisição de seus inputs, sendo que há outros meios para que possa reduzir o valor de sua produção, sendo um deles na hora de se produzir ou no momento de alocar ou comprar um imóvel para instalação da instituição por exemplo.

As vezes este fator pode se tornar tão importante que até mesmo organizações que não tem como prioridade o fator custo, acabam aderindo a este requisito de forma a aumentar seus lucros e até mesmo se torna ainda mais competitiva em seu meio.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), se a empresa aderir de forma correta e conjunta todos os outros objetivos de desempenho, automaticamente se chegará ao objetivo custo. Ainda segundo mesmos autores, objetivo custo pode significar redução dos preços para os clientes e aumento dos lucros para a empresa.

### **MATERIAIS E MÉTODOS**

Neste trabalho realizar-se-á uma pesquisa quanti-quali, com uso de fontes primárias e secundárias, através de método dedutivo, com utilização de técnica normativa (para técnicas de investigação teórica) e documental (para técnicas de investigação empíricas).

Assim, o presente artigo será utilizado a pesquisa quanti-quali que consiste em:

A pesquisa de métodos mistos é uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa. Envolve suposições filosóficas, o uso de abordagens qualitativas e quantitativas e a mistura das duas abordagens em um estudo. Por isso, é mais do que uma simples coleta e análise, dos dois tipos de dados; envolve também o uso das duas abordagens em conjunto, de modo que a força geral de um estudo seja maior do que a da pesquisa qualitativa e quantitativa isolada (PLANO CLARK 2007 apud CRESWELL, 2010, p. 27).

Serão utilizadas as fontes primária e secundária, sendo que as fontes primárias são, “as que apresentam os elementos que o pesquisador trabalha diretamente, são as fontes originárias das ideias e, portanto, as mais importantes” (LAMY, 2011, p. 46).

Já as fontes secundárias são “as que percorreram raciocínios próprios e adequados, referenciando informações das fontes primárias. São as fontes, portanto, em que se pode buscar as mais variadas consequências de dados ou raciocínios apontados originariamente por outros” (LAMY, 2011, p. 46).

Logo é visto que é de extrema importância a utilização das duas fontes para a construção deste trabalho, pois o mesmo irá trazer dados com base em referencial teórico e também pesquisa empírica, logo será utilizado as fontes primárias e secundarias.

Como método de pesquisa será utilizado o dedutivo, que possui o conceito: “corresponde à extração discursiva do conhecimento a partir de premissas gerais

aplicáveis a hipóteses concretas” (BITTAR, 2009, p. 34). Não será utilizado o método indutivo porque a seguinte pesquisa não vai abranger partir de evidências concretas, este método parte de dados particulares, deduzindo uma verdade geral.

Será empregado também como método de pesquisa o de levantamento. Segundo Mascarenhas (2012), neste tipo de técnica tem-se contato direto com as pessoas em estudo, tendo como vantagem um levantamento mais próximo da investigação. Com este método levantamos hipótese no meio e posteriormente com a ajuda de ferramentas chegamos aos resultados, facilitando também uma análise quantitativa mais rápida e objetiva.

Uma das técnicas de pesquisas que será utilizado será o de observação. Instrumento este onde tem como objetivo observar setores, procedimento de produção e prestação de serviço interno e externo. Observação essa que pode ser feita tanto visualmente como também por meio do tato, olfato e outros. Através desse instrumento será possível fazer observações e anotações para analisá-los e posteriormente tirar conclusões com relação aos resultados.

A pesquisa será realizada Camisaria X. Serão verificados a aplicabilidade e importância dos objetivos de desempenho na empresa em questão. Estudo este que servirá como base de mensuração para empresas de pequeno porte do Noroeste Mineiro

O instrumento de pesquisa a ser utilizado será o questionário e entrevista. Questionário pelo fato de conseguir atingir um maior número de pessoas, traz o anonimato das pessoas o que pode trazer também mais conforto para as mesmas, são práticos e traz resultados rápidos. Já a entrevista apesar de maior complexidade, ela traz como vantagem o contato direto com o entrevistado, fornece também informações mais ricas e profundas.

Questionário pode ser definido como uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos,

crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamentos presente ou passado, (GIL, 2008). É uma ferramenta de absorção de dados.

Gil (2008) salienta que as entrevistas podem ser estruturadas, sendo constituídas de perguntas definidas; ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador.

A seguinte análise, procurou-se demonstrar de forma clara e objetiva as informações obtidas na pesquisa, para que logo após inicie-se o processo de interpretação com o objetivo de extrair dos documentos analisados uma resposta para a problemática mencionada anteriormente. Sendo assim, Análise de Conteúdo é a forma necessária para obter a interpretação dos documentos.

Neste trabalho será utilizada a análise quanti-quali por meio da Análise de Conteúdo “é uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa” (PLANO CLARK, 2007 apud CRESWELL, 2010, p. 27).

Minayo (2007) classifica os tipos de análise de conteúdo como: de expressão, das relações, de avaliação, de enunciação e categorial temática. Sendo que o método utilizado neste trabalho é a avaliação, já que por meio dela se busca descobrir os núcleos de sentido que compõem o documento analisado.

Segundo Bardin (2016), existe uma organização das etapas para a Análise de Conteúdo que devem ser seguidas pelo pesquisador, representando um roteiro didático para o mesmo, são elas: 1ª etapa – pré-análise: representa a leitura flutuante, é o primeiro contato com os textos, apreendendo o conteúdo de modo genérico, sem grandes preocupações técnicas, além da constituição do corpus, que seria seguir normas de validade: exaustividade – dar conta do roteiro, representatividade – dar conta do universo pretendido, homogeneidade – coerência interna de temas, técnicas e interlocutores, pertinência – adequação ao objeto e objetivos do estudo; 2ª etapa – exploração do material: desmembramento do texto em unidades/categorias e reagrupamento por

categorias para análise posterior; 3ª etapa - tratamento dos dados e interpretação dos dados dos participantes da pesquisa, criação de quadros de resultados, colocando em destaque as informações fornecidas pelas análises. Optou-se por fazer essa análise e tabulação de dados com ajuda do programa Eval & GO, programa este que é uma forma de questionário online e também por uma entrevista que foi realizada diretamente com o proprietário da empresa em pesquisa. Através deste programa é criado um questionário e enviado de forma eletrônica para clientes da empresa em questão.

### **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O presente trabalho tem como objetivo geral verificar a aplicabilidade e importância dos objetivos de desempenho em uma empresa de pequeno porte. Assim o intuito da pesquisa foi fazer uma análise teórica a respeito de tal assunto e posteriormente fez-se um questionário com clientes da empresa utilizada como referência para tal estudo. Realizou-se também uma entrevista com proprietário da instituição para verificar se de fato as empresas sempre aplicam esses objetivos de desempenho de forma direta, pois em alguns casos pequenas empresas até aplicam, porém, não utilizam de nenhum método para tal aplicação e para mensurar esses objetivos, ou seja, esses objetivos simplesmente acontecem, o proprietário não os utiliza para melhorar seu posicionamento no mercado. Afinal, aplicação e mensuração dos objetivos de desempenho visa o melhoramento constante da relação entre empresa e consumidor, buscando sempre fornecer um melhor produto ou serviço a seus clientes e consequentemente sempre aprimorando sua produção.

Assim o objetivo foi verificar se os objetivos de desempenho estão sendo aplicados de forma correta em uma pequena empresa do Noroeste Mineiro, mais especificamente na cidade de Unaí-MG.

A coleta dos dados foi realizada nos meses de abril e maio de 2019. Trata-se de uma pesquisa de levantamento, que no qual se obteve contato e opiniões de pessoas e auxílio de ferramentas tecnológicas para

tabulação e análise de resultados, foi utilizado também o método de pesquisa de entrevista, para qual foi coletado dados sobre a aplicação e métodos de mensuração dos Objetivos de Desempenho. Esses dados foram adquiridos via estudo da Camisaria X, situada em Unaí-MG.

Em entrevista ao proprietário da Camisaria X, o mesmo informou que o que a empresa mais preza dentre todos os objetivos é a qualidade, ressaltando ainda que utiliza de todos os outros e que ainda os considera também muito importante para o produto oferecido. Colocou ainda que se preocupa muito em cumprir todos os pontos acertados com os clientes, ou seja, a confiabilidade.

O entrevistado coloca também que custo para o cliente talvez não seja o melhor da cidade, porém preza pela qualidade para que seja a melhor, afirma ainda que comparando qualidade e custo, talvez seu preço possa estar sim entre os melhores.

Segundo ele a mensuração e aplicação são feitas diariamente. O entrevistado diz que a gerente de produção da empresa é responsável por manter todos esses objetivos no nível colocado em meta, a qual não foi apresentada pela empresa.

O proprietário diz ainda que além de o produto oferecido ser de grande qualidade e transmitir alto nível de confiabilidade para seus clientes, a empresa em questão faz de tudo para que o produto seja entregue no prazo combinado. Relata ainda que sobre o quesito flexibilidade, a organização é sempre muito flexível com relação a pagamento, entrega, tipo de produto, pois fazem a arte, leva e busca sempre para o cliente, até que fique conforme o gosto do consumidor.

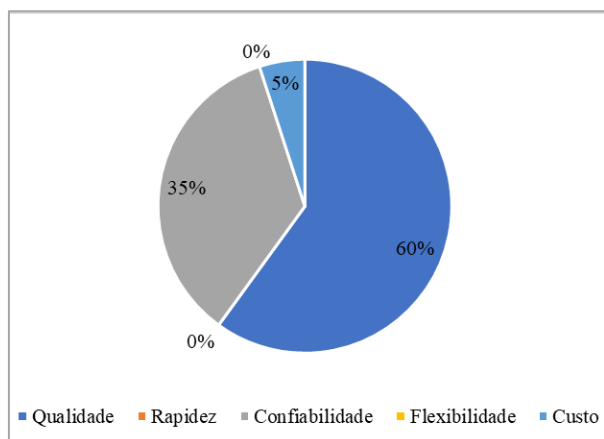
Reforça ainda que o seu produto não é o melhor pelo quesito preço, mas no quesito qualidade, afirma com total segurança que o nível é altíssimo.

Ao final relata que considera todos os objetivos de desempenho relevante para o produto ofertado por sua empresa. Ressalta que não deixa de utilizar nenhum deles, pois disse acreditar que toda empresa deve ter um produto de boa qualidade e preço competitivo, e é isso que a

organização busca diariamente.

Diante da pesquisa realizada com os clientes, se percebe que nem sempre eles têm a mesma percepção que a administração da empresa. É o que podemos ver mais abaixo com a tabulação dos resultados.

**Figura 1** – Objetivo de desempenho mais importante sob percepção dos clientes



Fonte: Dados da pesquisa.

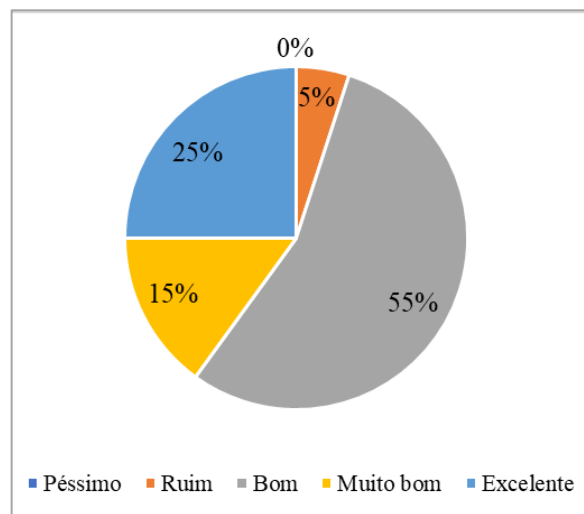
Analisando a Figura 01, percebemos que a maioria dos consumidores buscam por qualidade na hora de receber seu produto. Em segundo lugar está a confiabilidade, ou seja, buscam por ter a certeza de que vão receber o produto de acordo com o acertado com a empresa.

Segundo Fusco e Sacomano (2007), a produção busca satisfazer os consumidores, desenvolvendo seus cinco objetivos de desempenho. Desse modo se seus clientes prezam por produtos ou serviços com taxa mínima de erros, a empresa dará ênfase no quesito qualidade. Se eles buscam uma entrega mais rápida, a instituição deve focar no objetivo rapidez. Já se preferem pontualidade na entrega do produto/serviço, deve se produzir base na confiabilidade. Para exigência em produtos variados ou inação dos mesmos, os clientes vão exigir mais flexibilidade da empresa e quando reivindicam por serviços ou produtos mais baratos, a organização deve buscar meios de produzir com menos gastos, ou seja, deve focar no objetivo de desempenho custo.

Então, embasado no que Fusco e Sacomano (2007) relatam, podemos dizer que o principal foco da empresa neste caso em estudo, deve ou deveria ser a qualidade de seu produto, pois para 60% de seus consumidores o objetivo qualidade é o item mais relevante para o bem oferecido pela empresa.

Na Figura 2 poderemos ver a nota que os clientes deram para este mesmo quesito que foi dado como o mais importante por eles mesmos.

**Figura 2** - Grau de satisfação com relação ao quesito qualidade



Fonte: Dados da pesquisa.

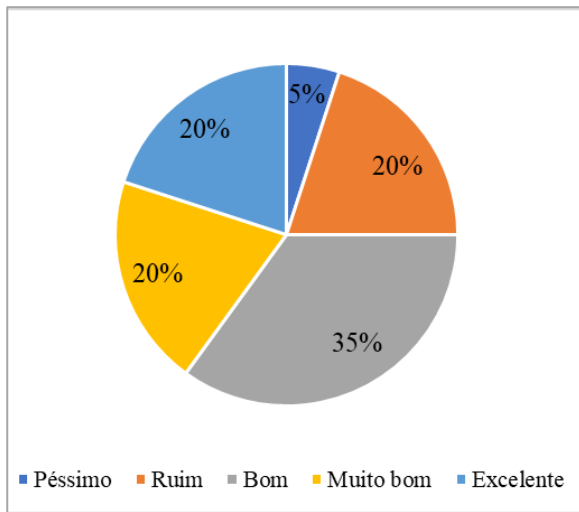
Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) a visão do cliente sobre produtos ou serviços de alta qualidade expressa o reconhecimento do consumidor e, com isso, uma maior probabilidade de o cliente procurar pelo produto novamente.

Aqui 55% dos consumidores consideraram o objetivo qualidade Bom, ou seja, percebemos que a empresa ainda tem uma boa margem para ser melhorada, visto que na questão 01, qualidade é o quesito pelo qual os clientes mais prezam.

Abaixo vemos o grau de satisfação quanto ao objetivo rapidez, que se deve ao ponto de receber o produto o mais rápido possível.



**Figura 3** - Grau de satisfação com relação ao quesito rapidez



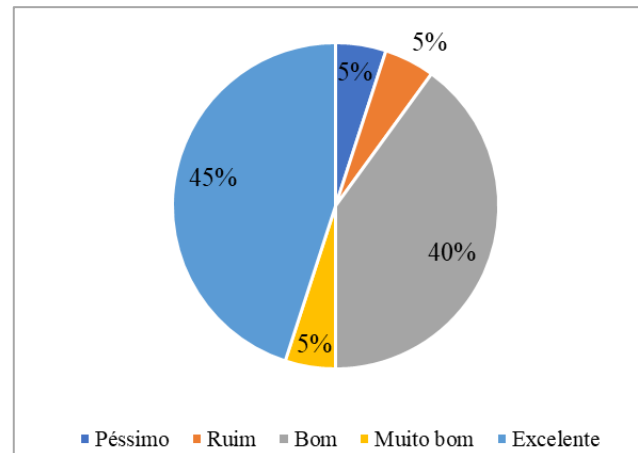
Fonte: Dados da pesquisa.

Nessa questão, analisando o objetivo rapidez, verificou-se que a maioria entende que o serviço é bom no que diz prazo de entrega. Porém, tem-se uma fatia muito grande para o lado ruim e péssimo, fato esse que deveria ser observado com atenção e corrigido pela organização. Outro ponto importante é que melhorando este fator, além de aumentar a satisfação dos clientes, consequentemente menor será o custo com estoque de matéria-prima e produto acabado.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), para grande parte dos bens e serviços, quanto mais ágil o produto for entregue para o cliente, tende a ser maior a chance de o mesmo voltar a comprar, tem uma tendência de aceitarem pagar mais por aquele serviço e consequentemente os benefícios que terá acesso serão superiores.

Na Figura 4 podemos verificar o grau de satisfação quanto a confiabilidade transmitida pela empresa, quesito este que é considerado também muito importante para o mercado.

**Figura 4** - Grau de satisfação com relação ao quesito confiabilidade



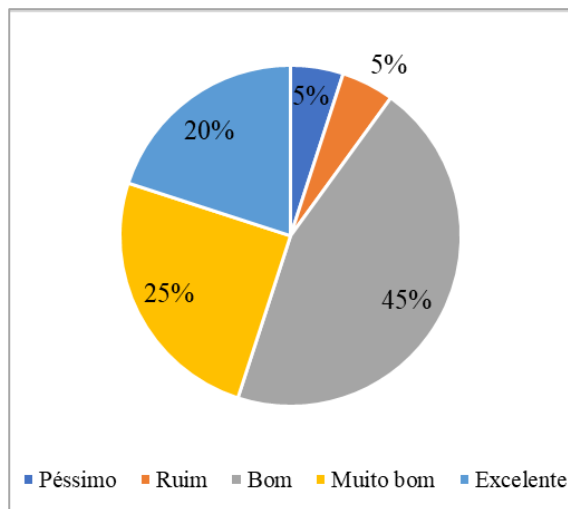
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Fusco e Sacomano (2007), confiabilidade significa fazer as coisas de forma que os clientes possam recebê-las na forma e prazo combinado. Dizem ainda que não importa quão barato seja o produto ou serviço oferecido, se ele estiver sempre atrasado ou não conforme, os consumidores não vão mais optar por recebe-lo.

Aqui percebemos que no quesito confiabilidade a empresa em pesquisa obteve 45% em excelente o que parece ser bom para empresa, porém podemos considerar que este quesito está diretamente ligado a reputação da empresa, pois se trata da confiança que o consumidor tem na empresa. Visto isso observamos que se tem uma boa parcela com nota em péssimo, ruim e bom, isso pode gerar pontos negativos as vezes parecendo imperceptíveis, mas que com o passar do tempo pode trazer transtornos à organização. Através da análise do gráfico percebemos então que deve se implantar medidas de correção para que essa nota possa melhorar.

Abaixo notamos a avaliação feita pelos consumidores com relação a flexibilidade, item importante para o ramo da empresa em estudo, pois sabemos que há uma constante mudança tanto na quantidade de produção como também no tipo de logomarca timbrado nos uniformes.

**Figura 5** - Grau de satisfação com relação ao quesito flexibilidade



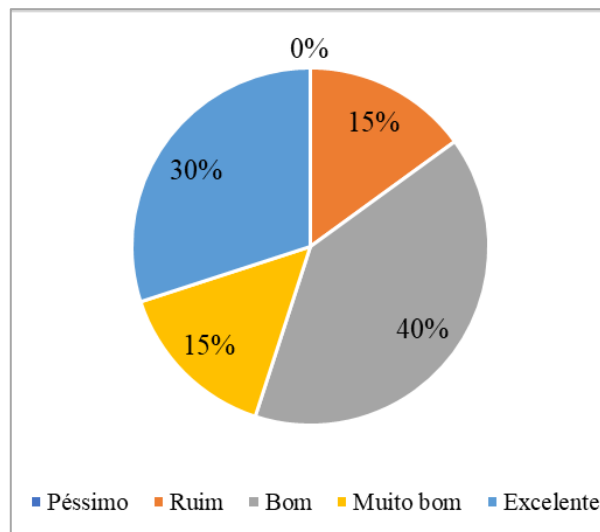
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), essa flexibilidade tem que assistir a quatro condições, como a capacidade de mudança em bens e serviços, quanto a capacidade da operação em produzir diferentes tipos ou compostos de bens e serviços, quanto a capacidade de produzir quantidades variadas de bens e serviços em determinadas épocas, e quanto a capacidade de diversificar as datas de entrega de seu bem ou serviço.

Observando a figura 5 quanto ao grau de satisfação da flexibilidade, os consumidores demonstram que a empresa traz resultados medianos quanto ao objetivo em análise, pois 45% disseram que consideram bom esse quesito, considerando que está a poucos passos da mensuração dada como ruim. 45% disseram que consideram muito bom ou excelente, o que pode trazer uma média passível de melhora.

Já na Figura 6 é demonstrado os dados com relação ao grau de satisfação para o objetivo custo.

**Figura 6** - Grau de satisfação com relação ao quesito custo



Fonte: Dados da pesquisa.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), se a empresa aderir de forma correta e conjunta todos os outros objetivos de desempenho, automaticamente se chegará ao objetivo custo. Ainda segundo os mesmos autores, objetivo custo pode significar redução dos preços para os clientes e aumento dos lucros para a empresa.

Assim como na maioria dos gráficos percebemos que no objetivo custo o público consumidor considera tal quesito oferecido pela empresa mediano, pois 45% dos questionados consideram muito bom ou excelente, porém 55% consideram ruim ou apenas bom.

Seguindo a lógica do que relata Slack, Chambers e Johnston (2009) entendemos que para repassar um produto com bom custo para o consumidor final, é importantíssimo cuidar de todos os outros objetivos de desempenho, pois assim em consequência já se terá uma grande redução nos gastos. Entendemos então que todos os objetivos de desempenho estão interligados de forma direta ou indireta, podendo um afetar o outro automaticamente.

No quadro 7 ficou livre para que os clientes entrevistados pudessem colocar suas sugestões para melhorar o serviço prestado pela empresa em estudo.

**Quadro 7 - Você tem comentários ou sugestões para melhorar nosso produto/serviço?**

#	Questão	Respostas
7	Você tem comentários ou sugestões para melhorar nosso produto / serviço?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não tenho</li> <li>- Ultimamente tem tido uma certa demora na entrega do produto. Ultrapassa o prazo combinado.</li> <li>- Empresas tinham que estabelecer preços e prazos mais acessíveis e tentar ao máximo cumprir com prazos de entrega e achar ao máximo um bom preço, tal porque as concorrências são muitas, etc....</li> <li>- Não.</li> <li>- Primeiro, confiabilidade para entregar o produto nos padrões do pedido e ter qualidade com o melhor custo do Produto.</li> <li>- Honrar os compromissos, datas de entrega, pois essas lojas sempre priorizam grande quantidade de pedidos de uma vez. Caso você queira fazer, por exemplo, 3 camisas eles procrastinam muito.</li> <li>- Tinha que dar valor nos clientes mais pobres! Só dão valor nos ricos!!!</li> <li>- Não</li> <li>- Não</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta questão onde ficou livre ao cliente dar suas sugestões e reclamações, destacou-se o quesito rapidez das entregas e o custo. Visto que a maioria pediu menores prazos para entrega do produto final e preços mais acessíveis.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito da pesquisa foi analisar sobre “a importância dos objetivos de desempenho”. O objetivo geral desta pesquisa foi verificar a aplicabilidade e importância dos objetivos de desempenho em uma empresa de pequeno porte.

Buscando identificar se os objetivos de desempenho estão sendo aplicados e quais os mais relevantes considerados pela empresa, os resultados mostraram que a empresa aplica sim estes objetivos e que os considerados mais importantes pela empresa é qualidade e confiabilidade.

Já aos procedimentos de aplicação dos objetivos de desempenho e os meios utilizados para mensurá-los, os resultados demonstraram que a empresa não possui um método específico de aplicação e mensuração de tais objetivos. Visto que o proprietário diz apenas ter metas a serem atingidas, mas para tal área não conseguiu especificar como são colocadas estas metas e como é feita sua mensuração para saber se o nível de satisfação dos clientes da camisaria X atende à meta implantada.

Verificando se os objetivos considerados mais relevantes para empresa são os mesmos considerados pelos clientes e se estes têm o mesmo grau de importância, de acordo com os resultados mostraram que os mesmos objetos considerados mais importantes para empresa são os considerados pelos seus consumidores (qualidade e confiabilidade), sendo que os 65% dos clientes estudados disseram que qualidade é o mais relevante para eles e 35% disseram que confiabilidade é o mais importante. Para a empresa esses dados não foram verificados quantitativamente, temos apenas que qualidade para a ela vem em primeiro lugar.

Portanto, respondendo à problemática exposta, conclui-se que, que através dos dados colhidos na pesquisa, é possível dizer que, em meio a um mundo globalizado e tão competitivo, empresas que não aderirem a ferramentas como estas em estudo, estão sujeitas a um nível de crescimento quase que imensurável ou até mesmo a falência. Através do estudo realizado verificou-se que consumidores tem opiniões muito firmes e estão na maioria das vezes convictos do que querem.

Desta forma, conclui-se que os objetivos de desempenho são de suma importância para toda e qualquer empresa, independente do tamanho e ramo que a mesma atua. Foi possível observar que apesar de o questionário ter sido enviado para um número de amostra de aproximadamente cinquenta pessoas, apenas vinte

responderam ao questionário. Importante ressaltar isso pois na maioria das vezes falta também um diálogo entre empresa e consumidores. Boa parte dos consumidores quando não estão satisfeitos com alguns atos da empresa, não voltam nem para reclamar. Claro que apesar de o resultado ter sido satisfatório para pesquisa, consideramos também que quanto maior o número da amostra, mais interessante e preciso será o resultado.

Por fim, com base no trabalho, recomenda-se um estudo e aplicação mais aprofundada no assunto em empresas principalmente as de pequeno porte, para que assim as mesmas saibam com mais clareza o que seus consumidores estão buscando e conseqüentemente esteja em uma melhora constante de produtos/serviços oferecidos como também um ambiente de trabalho mais agradável, objetivo e rentável.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BITTAR, E. C. B. Metodologia da pesquisa jurídica: teoria e pratica da monografia para os cursos de direito. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FONSECA, P. T. da. Objetivos de desempenho aplicados no gerenciamento de projetos. UVAGP. 5 set. 2017. Disponível em:  
<https://uvagpclass.wordpress.com/2017/09/05/objetivos-de-desempenho-aplicados-no-gerenciamento-de-projetos/>.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.
- LAMY, M. Metodologia da pesquisa jurídica: técnicas de investigação, argumentação e redação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MARTINS, R. Desempenho nas operações: como medir e melhorar? Blog da qualidade: 9 Jan.2014. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/desempenho-nas-operacoes-como-medir-e-melhorar/>>. Acesso em: 14 maio 2019.
- MASCARENHAS, S. A.. Metodologia científica. Pearson Education do Brasil: 2012.
- MINAYO, M. C. S. O Desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- MUNIZ J. J.; FERREIRA, U. R.; DELAMARO, M. C.; CAMPOS, A. E. M.; MARINS, F. A. S.; SALOMON, V. A. P.; COSTA, A. F. B.; JUNIOR, E. D. B.; SILVA, M. B.; ROCHA, H. M. Administração de Produção. Curitiba: IESD Brasil S.A, 2012.
- NEUMANN, C. Gestão de sistemas de produção e operações: produtividade, lucratividade e competitividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FUSCO, J. P. A.; SACOMANO, J. B. Operações e gestão estratégica da produção. São Paulo: Arte e Ciência, 2007.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.