

RODRIGO CESAR SANTORO

***Modelo para Implantação de Sistema de
Indicadores Estratégicos, visando a
Sustentabilidade Empresarial***

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2003

RODRIGO CESAR SANTORO

***Modelo para Implantação de Sistema de
Indicadores Estratégicos, visando a
Sustentabilidade Empresarial***

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador:

Prof. Doutor

Antonio Rafael Namur Muscat

São Paulo

2003

A meus pais e amigos que me incentivaram
nessa jornada de sucesso de minha vida. E,
especialmente, à minha namorada Luciane
Palermo Lanzana, que têm sido muito mais do
que uma companheira.

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e orientador, Prof. Dr. Antônio Muscat pelas orientações precisas e determinadas, voltando o foco do trabalho sempre que necessário.

A todos os entrevistados que contribuíram com muito afinho para a condução do trabalho.

À minha querida e especial Luciane, que tem tornado meus dias mais felizes e tem sido muito mais do que eu queria e precisava.

A todos aqueles que de alguma forma incentivaram e contribuíram para a conclusão dessa etapa muito importante de minha vida.

RESUMO

O presente trabalho oferece um modelo para o projeto e implementação de um sistema de indicadores que vise a melhoria de performance. A metodologia utilizada abrange diversos conceitos acerca do tema, a luz do mais recente conhecimento do assunto em âmbito nacional e internacional. Além de conceitos teóricos sobre o tema, foram estudados os principais modelos existentes na atualidade em nível mundial. O texto está centrado na criação de um modelo que possa ser aplicado por empresas de diferentes naturezas e tamanhos. O trabalho apresenta, também, o resultado da implantação do modelo em uma empresa de consultoria e o desdobramento do sistema de indicadores para uma das áreas: a de vendas, mostrando que os resultados esperados não estavam sendo obtidos, pois o foco da medição estava errado. O texto, finalmente, apresenta um plano de ação para essa área para que eleve sua performance.

ABSTRACT

This report offers a model for performance measurement system design and implementation. The methodology used comprehends many concepts about the issue, with the most recent national and international knowledge. Besides, theoretical concepts, the most important global models were studied. The text cares with in the creation of a flexible model, so that it can be applied to many different companies. The work shows also, the results of the performance measurement system implementation in a consulting firm, and its deployment to an area: the selling one, pointing out that the expected results were not being achieved because the measurement focus was wrong. The text, finally, shows an act plan to this area, so that its performance can be improved.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos do Trabalho.....	2
2. VISÃO GERAL DA EMPRESA	4
2.1 A DuPont.....	4
2.2 DuPont Safety Resources	5
3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	7
3.1 Cenário	7
3.2 Diagnóstico dos Indicadores da Empresa	11
4. CONCEITOS TEÓRICOS.....	14
4.1 O Mistério da Medição de Performance	16
4.2 O Lado Humano das Organizações: Porque é Difícil Medir Pessoas?	18
4.3 O Papel da Estratégia no Sistema de Indicadores	20
4.4 Dimensões da Performance.....	23
4.5 Tendências Atuais: Desenvolvimento Sustentável	27
4.5.1 SMS como parte do negócio	27
4.5.2 Como ocorrem as perdas.....	30
4.5.3 Mudanças no PNQ	32
4.6 Sistema de Indicadores.....	33
5. ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA.....	34
5.1 Balanced Scorecard.....	34
5.2 O Modelo de Excelência da EFQM (EFQM Excellence Model ou Business Excellence Model)	36
5.3 Modelo de Excelência PNQ.....	38
5.4 Performance Prism.....	40
5.5 Restrições dos Modelos.....	42
6. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE PERFORMANCE.....	45
6.1 O Modelo do Pentágono da Performance	45
6.2 Fatores Externos.....	47

6.2.1 Características do Ambiente	47
6.2.2 Satisfação dos <i>Stakeholders</i>	50
6.3 Fatores Internos.....	52
6.3.1 Competências da Organização	52
6.3.2 Perfil de Empreendedor da Liderança.....	52
6.3.3 Contribuição dos Stakeholders.....	54
6.4 Estratégia.....	55
6.5 Competências Críticas.....	57
6.6 FCS.....	57
6.6 Resultados Esperados.....	59
6.7 Indicadores de Desempenho	60
6.8 Fluxo de Informações e Conhecimento	63
7. ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA	64
8. ESTUDO DE CASO	67
8.1 Qual é o modelo de negócio (descrição do negócio, conceito de serviço, organograma, missão)?	67
8.1.1 Descrição do Negócio	67
8.1.2 Conceito do Serviço	69
8.1.3 Organograma.....	72
8.1.4 Missão	74
8.2 Como é meu ambiente externo?	74
8.2.1 Segmento-alvo de Mercado.....	74
8.2.2 Análise da Concorrência	76
8.2.3 Características do Ambiente	78
8.2.4 Quem são os stakeholders mais importantes e o que eles querem?	79
8.2.5 Como ligar os objetivos desses stakeholders?	82
8.3 Como é meu ambiente interno?	82
8.3.1 Quais as competências da Organização?.....	83
8.3.2 Qual o perfil da Liderança maior?	83
8.3.3 O que a organização quer dos stakeholders?.....	84
8.4 Que estratégias adotar?	84
8.5 Quais as Competências Críticas?	88

8.6 Quais os FCS's?	90
8.7 Quais os indicadores de acordo com resultados esperados e FCS's?	93
8.8 Elaboração dos cartões de medidas.....	98
8.9 Avaliação dos Indicadores	99
8.10 Projeto Piloto – Área de Vendas	99
9. CONCLUSÃO	105
9.1 Aplicabilidade do Modelo.....	105
9.2 Próximos Passos.....	107
9.3 Discussão dos Resultados Obtidos.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 - <i>O Sistema de Gestão Estratégica como Base para o Sistema de Indicadores. Elaborado pelo autor.</i>	11
Figura 3.2 – <i>Crescimento de Vendas da empresa. Material interno DSRB.</i>	12
Figura 3.3 – <i>Distribuição do Faturamento. Elaborado pelo autor.</i>	13
Figura 4.1 - <i>Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada. Transcrito de PORTER, M. E., Estratégia Competitiva, 1986, p. 17.</i>	22
Figura 4.2 – <i>Cadeia de Valor. Adaptado de PORTER, M., Vantagem Competitiva.</i> 29	
Figura 4.3 - <i>Relação Desvio - Perda. Estatística da DuPont.</i>	30
Figura 5.1 - <i>O Balanced Scorecard (transcrito de KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, November 2001, p. 72).</i>	35
Figura 5.2 - <i>Modelo de Excelência da EFQM®. Site da EFQM.</i>	36
Figura 5.3 - <i>Modelo de Excelência do PNQ®.</i>	38
Figura 5.4 - <i>Performance Prism. Transcrito de NEELY, A.</i>	40
Figura 6.1 - <i>Pentágono da Performance. Elaborado pelo autor.</i>	46
Figura 6.2 – <i>Características do ambiente externo. Adaptado de CHIAVENATO (2003).</i>	47
Figura 6.3 - <i>Evolução das fases da performance. Elaborado pelo autor.</i>	49
Figura 6.4 – <i>Perfil de Empreendedor. Elaborado pelo autor.</i>	53
Figura 6.5 – <i>A Constelação de Valor do Cliente. PRO 2714 - Anotações do autor.</i> 55	
Figura 6.6 - <i>Diagrama de KANO. PRO 2714 - Anotações do autor.</i>	59
Figura 6.7 - <i>Visão geral do Sistema de Indicadores em relação às três classificações. Transcrito de FPNQ.</i>	61
Figura 7.1 - <i>Matriz de avaliação da Medida. Elaborado pelo autor.</i>	65
Figura 8.1 - <i>Fases do Serviço. Elaborado pelo autor.</i>	68

Figura 8.2 - <i>Volume x Variedade em serviços. Adaptado de FITZSIMMONS & FITZSIMMONS.</i>	71
Figura 8.3 - <i>Natureza do Ato do Serviço. Adaptado de PRO 2314 (Administração de Operações de Serviços).</i>	71
Figura 8.4 - <i>Personalização do Serviço. Adaptado de PRO 2314 (Administração de Operações de Serviços).</i>	72
Figura 8.5 - <i>Organograma do DSRB. Elaborado pelo autor.</i>	73
Figura 8.6 - <i>Segmentos-alvo atuais de mercado (DSRB). Elaborado pelo autor.</i>	75
Figura 8.7 - <i>Relação das satisfações dos stakeholders. Elaborado pelo autor.</i>	82
Figura 8.8 - <i>Relações de Causa-Efeito dos Resultados Esperados. Elaborado pelo autor.</i>	93
Figura 8.9 – <i>Projeto Piloto (Vendas). Elaborado pelo autor.</i>	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - <i>Ciclo dos Negócios. Elaborado pelo autor.</i>	9
Tabela 4.1 - <i>Dimensões da Qualidade em Serviços. PRO 2714. Anotações do autor.</i>	26
Tabela 4.2 - <i>Comparação entre Dimensões da Qualidade. Elaborado pelo autor.</i> .	26
Tabela 5.1 - <i>Restrições dos modelos. Elaborado pelo autor.</i>	43
Tabela 6.1 - <i>Exemplos de satisfação de ‘stakeholders’. Elaborado pelo autor.</i>	51
Tabela 6.2 - <i>Exemplos de contribuição de ‘stakeholders’. Elaborado pelo autor.</i>	54
Tabela 6.3 - <i>Modelo de Cartão de Medidas. Elaborado pelo autor.</i>	62
Tabela 6.4 - <i>Os dez testes. Transcrito de BOURNE.</i>	62
Tabela 8.1 - <i>Segmentos-alvo de mercado (DSRB). Elaborado pelo autor.</i>	75
Tabela 8.2 - <i>Concorrentes (DSRB). Elaborado pelo autor.</i>	77
Tabela 8.3 - <i>Análise da Concorrência (DSRB). Elaborado pelo autor.</i>	78
Tabela 8.4 - <i>Expectativas dos Stakeholders (DSRB). Elaborado pelo autor.</i>	80
Tabela 8.5 - <i>Contribuições dos Stakeholders (DSRB). Elaborado pelo autor.</i>	84
Tabela 8.6 - <i>Análise SWAT (DSRB). Elaborado pelo autor.</i>	85
Tabela 8.7 - <i>Custo alocado às principais atividades. Elaborado pelo autor.</i>	88
Tabela 8.8 - <i>Percepção do Cliente. Elaborado pelo autor.</i>	88
Tabela 8.9 - <i>Análise crítica dos Processos. Elaborado pelo autor.</i>	90
Tabela 8.10 - <i>Análise dos FCS’s. Elaborado pelo autor.</i>	92
Tabela 8.11 - <i>Indicadores de Desempenho de Resultados Esperados. Elaborado pelo autor.</i>	96
Tabela 8.12 - <i>Análise dos FCS’s. Elaborado pelo autor.</i>	97
Tabela 8.13 - <i>Exemplo de cartão de medidas (ATOI). Elaborado pelo autor.</i>	98

Tabela 8.14 - <i>Exemplo de cartão de medidas (posicionamento). Elaborado pelo autor.</i>	99
Tabela 8.15 – <i>Projeto Piloto (Vendas). Elaborado pelo autor.</i>	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

28/30 – Mini auditoria realizada no cliente (30 minutos)

ABC – Activity Based Costing

ABM – Activity Based Management

AD Little – Arthur D. Little

ATOI – After Taxes Operating Index

BEM – Business Excellence Model

BSC – Balanced Scorecard

BST – Behavioral Science Technology

BV – Bureau Veritas

CP – Célula de Pensamento

CV – Custos Variáveis

DNV – Det Norske Veritas

DR's – Delivery Resources

DSRB – DuPont Safety Resources Business

EFQM – European Foundation for Quality Management

EVA – Economic Value Added

FCS – Fator Crítico de Sucesso

FCS's – Fatores Críticos de Sucesso

FGI – Fator Grave de Insatisfação

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

IC – Item de Controle

IV – Item de Verificação

MC – Marketing and Communication

MKT – Marketing

NOSA – National Occupational Safety Association

ONG's – Organizações Não-Governamentais

PDCA – Plan, Do, Check, Act (ciclo de melhoria continua)

PIP – Programa de Informação Protegida

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

ROI – Return On Investment

RH – Recursos Humanos

SMS – Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional

STOP – Safety Trainning Observation Program

SVA – Shareholder Value Added

SWAT – Análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades

1. INTRODUÇÃO

Qualquer empresa busca sucesso no mercado em que atua. Este fato não representa nenhuma novidade! Os empreendedores, quando decidem montar um negócio têm um objetivo em mente: conseguir captar clientes para garantir o sucesso do negócio. Mas como conseguir esses clientes? Como garantir a fidelidade dos clientes? Como superar os concorrentes e ganhar uma parcela no mercado? Quais os aspectos merecem mais atenção no negócio? Como elaborar e implementar uma estratégia vencedora? O que medir e controlar na organização para alcançar tudo isso?

A resposta a essas perguntas é objeto de estudo de muitos pesquisadores e estudiosos. Existe uma gama muito grande de modelos, ferramentas, teorias e “receitas de bolo” que visam responder a essas perguntas de acordo com o contexto econômico-cultural da sociedade e da época. Entretanto, atualmente, há um consenso de que para se alcançar o sucesso empresarial é fundamental que sejam criadas *vantagens competitivas sustentáveis* que possam ser medidas e administradas.

Essas vantagens competitivas devem ser criadas a cada oportunidade ao longo da vida das organizações. No atual mercado competitivo, o ciclo de vida dos produtos e serviços está cada vez menor e o que é uma vantagem competitiva hoje pode ser um apenas requisito mínimo obrigatório amanhã. Por isso, é extremamente importante que a inovação contínua seja uma premissa de toda organização que pretende sucesso sustentável. O mundo vive em uma era de mudança. A tecnologia influencia as vidas das pessoas de tal maneira que jamais pensaríamos a algum tempo atrás.

Dentro desse cenário, um dos problemas mais comuns das organizações está relacionado a seu sistema de medições. É necessário saber o que medir e, portanto, o que controlar nas organizações para que elas possam ter sustentabilidade a longo prazo e garantir seu sucesso. Mas quais são os fatores que influenciam na sustentabilidade? Quais as partes interessadas?

A criação de um sistema de indicadores estratégicos deve ser feita de tal forma que permita a gestão da empresa, fornecendo a ela flexibilidade e agilidade para mudar a ferramenta de medição (indicadores), conforme se identifiquem novas

oportunidades (vantagens competitivas) ou quando ocorre uma mudança significativa nos cenários interno e externo da empresa. No primeiro cenário, pode-se considerar um evento significativo em Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional (algum acidente grave que tenha ocorrido, por exemplo) ou qualquer evento ligado às operações internas da empresa (sugestões de funcionários, análise de processos etc).

Já no cenário externo, devem ser considerados os contextos político, através de novas políticas de incentivos, por exemplo; econômico-financeiro com aumento de taxas de juros, crescimento de determinado mercado; ou ainda o social, com novas demandas e exigências no que se refere à responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.

Dessa forma, o paradigma de medição unicamente por medidas financeiras deve, definitivamente, ser quebrado, como já foi proposto por autores como KAPLAN e NORTON, com a criação do *Balanced Scorecard*¹. Mas isso não é suficiente. É necessária a criação de um sistema integrado de medição de desempenho que reflita o sistema de gestão da empresa e permita que sejam tomadas ações pró-ativas antes da ocorrência de algum evento desagradável. Esse sistema tem de ser extremamente flexível, de acordo com a realidade de cada empresa e da época da economia, e não pode representar um modelo fixo no tempo.

1.1 Objetivos do Trabalho

“Quando você pode medir aquilo que está falando, e expressar em números, você sabe alguma coisa sobre o tema....[se não] seu conhecimento é insuficiente e insatisfatório; pode ser o começo de um conhecimento, mas você está longe de alcançar o estado de ciência” (Lord Kelvin, 1824-1907; tradução do autor).

O presente trabalho tem por objetivo estudar a criação de um modelo genérico de indicadores de desempenho e performance, que possa ser utilizado na maioria das empresas (de produtos ou serviços) e represente suas realidades de maneira fiel. Além de um instrumento de visualização da situação da empresa em determinados momentos, o sistema será um instrumento gerencial que permite

¹ Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**

tomada de decisões vitais para a mudança de estratégia da empresa em momentos apropriados.

Uma segunda etapa do trabalho será a aplicação prática do modelo em uma unidade de negócios da DuPont, evidenciando sua aplicabilidade e quais os resultados obtidos. A principal motivação do trabalho é a inexistência de um sistema de indicadores na empresa estudada.

A inclusão de temas de SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde) na gestão das empresas ainda está em fase muito precária, mas em crescimento contínuo, pois está se tornando uma necessidade imposta pelo mercado. O “selo verde” é um exemplo desse fenômeno: os consumidores preferem um produto que possua o selo verde, pois sabem que essa empresa está preocupada com a preservação do meio ambiente e, portanto, está preocupada com a preservação da própria humanidade. Por isso, SMS deve ser tratado em medição de performance das empresas.

1.2 Descrição dos Capítulos

O trabalho está dividido em nove capítulos, a saber:

Capítulo 1 – Introdução: Principais objetivos do projeto e a motivação do autor para a escolha do tema;

Capítulo 2 – Visão Geral da Empresa: Descrição sucinta da empresa onde o projeto será desenvolvido e aplicado;

Capítulo 3 – Definição do Problema: O problema que será resolvido com o presente projeto;

Capítulo 4 – Conceitos Teóricos: Principais atribuições de um sistema de indicadores e cuidados que devem ser tomados em seu projeto e implementação;

Capítulo 5 – Análise Bibliográfica: Modelos existentes no mercado e suas principais limitações;

Capítulo 6 – Sistema de Medição de Performance: A solução encontrada para o problema, considerando as atribuições necessárias e a análise dos modelos existentes;

Capítulo 7 – Roteiro de Implementação: Diretrizes para a implementação da solução;

Capítulo 8 – Estudo de Caso: Aplicação do modelo criado na empresa estudada;

Capítulo 9 – Conclusões: Resultados obtidos com o modelo e próximos passos.

2. VISÃO GERAL DA EMPRESA

A empresa onde o autor estagia há aproximadamente 2 anos é uma unidade de negócios da DuPont que presta serviços de consultoria e assessoria em Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional com enfoque no comportamento humano, para o Controle de Perdas - a DuPont Safety Resources Business (DSRB).

Para facilitar o entendimento, será realizada uma divisão da seguinte forma: primeiramente será dada uma visão geral sobre a empresa multinacional DuPont e depois sobre sua unidade de negócios onde o autor estagia.

2.1 A DuPont

A DuPont é uma empresa multinacional que atua em praticamente todas as áreas do conhecimento, com seus escritórios e 135 fábricas em mais de 70 países nas América, Europa, Ásia e África. É uma companhia voltada para a ciência.

Ela tem 200 anos de história e em todo esse tempo, se destaca pelas descobertas científicas e pelo desenvolvimento de produtos com tecnologia de ponta, por meio de uma comprovada e eficaz combinação de Ciência, Inovações Tecnológicas, Segurança e Respeito ao Meio Ambiente.

Em 1802 a DuPont foi fundada em Wilmington, uma empresa fundamentalmente de explosivos. Cem anos depois, o foco da companhia se voltou aos produtos químicos em geral, materiais e energia. Hoje, entrando em seu terceiro século, a DuPont oferece soluções com base na ciência, que melhorem o dia-a-dia das pessoas em todo o mundo.

Suas capacidades de adaptação às mudanças e princípios de infindável questionamento científico permitiram que esta jornada de duzentos anos transformasse a DuPont em uma das mais inovadoras companhias do mundo. Mas, mesmo diante das constantes mudanças, inovação e descobertas, os valores essenciais permaneceram constantes: compromisso com a segurança, saúde e meio ambiente; integridade e altos padrões éticos; tratando pessoas com honestidade e respeito.

Em 1999 a DuPont realizou um profundo reposicionamento de sua imagem e de seus negócios que culminou, em julho de 2002, com as comemorações dos seus

200 anos de existência. Conhecida muito mais por sua atuação na área química, a companhia adotou um novo slogan - The miracles of science® (Os milagres da ciência) - para enfatizar a diversidade de produtos e áreas em que atua, mostrando as contribuições que já deu à ciência e quais são as suas promessas para este novo século. A empresa tem atuado com mais força na área de biotecnologia e, dessa forma, defende a total informação da sociedade e a ampliação dos debates que envolvem esta nova tecnologia, para que as pessoas possam escolher livremente que tipo de produto pretendem comprar e consumir.

Atualmente, a empresa atua em 70 países e conta com 79 mil funcionários em todo o mundo, sendo 4.300 na América do Sul. Suas cinco subsidiárias estão localizadas na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e Venezuela, onde a companhia ainda possui 10 unidades industriais e 5 joint ventures, tem mais de 30.000 produtos de tecnologia de ponta e um faturamento anual superior a 24 bilhões de dólares em 2002.

Algumas de suas marcas são: resinas Teflon®, carpete residencial resistente a manchas Stainmaster®, fibra de carpete Antron®, fibra de poliéster Dacron®, fibra marca Kevlar®, material de superfície sólida Corian®, filmes de poliéster Mylar®, material de proteção marca Tyvek® e fibras têxteis CoolMax® e Cordura®.

2.2 DuPont Safety Resources

A DuPont foi fundada em 1802 por E. I. du Pont com uma fábrica de pólvora e, nessa época, já teve diversos problemas com relação à segurança de suas operações, segurança de seus funcionários (inclusive membros da família do fundador) e com o meio ambiente. Desde então, a DuPont cultivou uma cultura em SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde) que a tornou benchmarking na área.

Com essa experiência, a DuPont criou a unidade de negócios DuPont Safety Resources Business, que presta serviços de consultoria e assessoria na área de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, tentando fazer com que a cultura das empresas nessa área se elevem. Hoje em dia, DSRB é um dos negócios da DuPont com o maior crescimento e conta com mais de 1500 cliente em todo o mundo nas mais diversas áreas do conhecimento (aeroespacial, alimentação, automotivo, farmacêutica, mineração, transportes, etc.).

A DSRB tem sua sede (escritório) localizada em Alphaville, Barueri, na sede de escritórios na DuPont América do Sul. Tem 30 anos de existência no mundo e apenas 5 no Brasil, conta com mais de 400 consultores (sendo aproximadamente 150 próprios e o restante terceirizado) e conta com soluções customizadas para cada cliente. Seu segmento alvo são empresas de grande porte.

A DSRB conta com uma série de produtos de consultoria que oferece ao mercado, dentre os quais se podem destacar: seminários, modelos de avaliação de SMS e projetos de implementação de Sistema de Gestão de SMS. Em uma fase mais recente, alguns produtos ligados à área de engenharia também estão sendo oferecidos, como, por exemplo, acompanhamento em Paradas de Manutenção.

3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, a empresa estudada não tem um sistema eficaz de indicadores de desempenho, que permitam guiar sua performance. O que se percebe é que existe uma quantidade muito grande de indicadores financeiros, relatórios e outros instrumentos burocráticos que apenas reduzem sua produtividade, devido o gasto de tempo para a medição que não leva a resultados concretos.

As medições de performance por todo o mundo são uma verdadeira bagunça. Existem diversos critérios disponíveis no mercado e sempre lançados como revolucionários, como, por exemplo, EVA (*Economic Value Added*), SVA (*Shareholder Value Added*), ABC (*Activity Based Costing*), ABM (*Activity Based Management*), BSC (*Balanced Scorecard*), BEM (*Business Excellence Model*) entre outros. E as organizações ficam absolutamente perdidas nesse calabouço de possibilidades, sem saber ao certo quais os melhores indicadores para a sua realidade.

Os atuais modelos existentes serão objeto de estudo mais detalhado nos próximos capítulos deste trabalho, mostrando para cada qual suas principais restrições e limitações. Esse estudo servirá de benchmarking para a elaboração do modelo proposto nesse trabalho. A proposta de criação desse modelo irá não apenas auxiliar a empresa internamente com a utilização de uma ferramenta de medição e melhoria de sua própria performance, como também irá dotar a empresa de um novo foco competitivo no mercado para atuação na área de melhoria de performance empresarial, dotando-a de uma ferramenta de análise.

3.1 Cenário

“Não se pode gerenciar o que não se pode medir” (SINK; TUTTLE 1989).

“Se sua única ferramenta é um martelo, tudo, para você, parecerá um prego” (CHIAVENATO, 2003).

Historicamente, os sistemas de indicadores são de natureza financeira apenas. Na prática, a obsessão em adquirir bons resultados financeiros em curto prazo tem levado as empresas a investir demais em soluções rápidas e superficiais

em detrimento daquelas que realmente criam valor em longo prazo, particularmente, nos ativos intangíveis e intelectuais.

Pode ser feita uma comparação das atuais empresas modernas a um avião a jato. Têm-se as tecnologias mais modernas de gerenciamento, de um lado, e as melhores ferramentas de vôo do outro. Você entraria em um avião a jato com apenas um instrumento: medidor da velocidade do ar? É claro que esse é um instrumento muito importante para o desempenho do avião e fornece dados extremamente úteis. Porém, esses dados isolados não significam muita coisa, pois pode ser que as ações a serem tomadas, dependendo da indicação da velocidade do vento, podem ser diferentes quando combinadas a dados fornecidos por outros instrumentos (altitude, medidor de combustível, entre outros).

O mesmo ocorre no ambiente empresarial. Aquelas empresas que se utilizam apenas de indicadores financeiros não estão conseguindo tomar ações eficazes em longo prazo, pois estão enxergando seus problemas somente depois que eles já ocorreram, com um único instrumento.

Considere-se o exemplo de um processo de aquisição de uma empresa de telecomunicações, onde o indicador utilizado para a decisão seja unicamente o ROI (Retorno sobre o Investimento), um dos indicadores mais utilizados para se medir a eficiência de negócios.

Durante o processo de compra, foram analisadas duas empresas: “A” e “B”. A empresa “A” teve um ROI no último período de 20% e a empresa “B”, de 25% no mesmo período. Se o único indicador utilizado for o ROI, a decisão de compra será favorável à empresa “B”, pois é a que possui maior retorno sobre o investimento. Porém, ao se tomar essa decisão, pode-se estar cometendo um grande engano. A empresa “A” pode ser uma empresa nova no setor de telecomunicações (um setor de competitividade tecnológica muito agressiva e veloz) e está investindo muito pesadamente em uma nova tecnologia de transmissão de dados via satélite que tem um potencial futuro muito grande, enquanto que a empresa “B” já está saturada no seu mercado e com uma tecnologia que poderá em breve se tornar obsoleta.

Se além do ROI fossem utilizados indicadores como o *market-share*, o potencial de crescimento no setor, o número de clientes potenciais, grau de inovação etc., a decisão seria tomada com mais propriedade e seria escolhida a empresa “A”,

pois apesar de no momento apresentar menor ROI, tem um potencial de crescimento muito maior.

Para facilitar o entendimento do uso de sistemas unicamente financeiros de indicadores, se faz necessária uma explicação dos ciclos de negócio ao longo da história do comércio, segundo uma perspectiva histórica.

T e m p o ↓	CICLO	Competência Necessária	Exemplo Típico
	Propriedades	Força, Exército.	Feudos, Roma antiga.
	Estruturas	Organização, Disciplina.	Igreja.
	Capital	Dinheiro.	“Tio Patinhas”
	Informação	Capital Intelectual.	Serviços.

Tabela 3.1 - Ciclo dos Negócios. *Elaborado pelo autor.*

A primeira fase de ciclo de negócios que surgiu, já na idade média, com as colonizações de Roma pelo mundo e de outros países que estavam emergindo na época, é o Ciclo de Propriedades. Esse ciclo pressupõe como competência necessária a força e o exército, pois nessa época aquele que tivesse mais terra, é o que possuía maior poder. Logo em seguida, surge o ciclo das estruturas, onde os critérios qualificadores eram, basicamente, a organização e disciplina. Destaca-se nesse ponto os impérios da Igreja Católica. O lema era que quem tinha mais organizações, mais fábricas uma estrutura maior, era mais poderoso.

Depois surgiu o ciclo do capital, em que a principal competência necessária era o dinheiro. Quem tivesse mais dinheiro, teria mais poder. E, o que ocorreu é que algumas fortunas foram criadas, mas não se soube o que fazer com esse dinheiro. Finalmente, apareceu o ciclo que estamos atualmente, que é o ciclo de informações, onde a principal competência necessária é o capital intelectual e conhecimento. Nessa época, quem tem mais conhecimento e maior capacidade de coleta de informações é que detém o poder.

A tendência natural nas empresas do uso de apenas indicadores financeiros foi herança do sistema contábil-financeiro que servia muito bem para a era industrial (que consideram exclusivamente ativos tangíveis e financeiros). Durante essa era (1850 – 1975), o sucesso das organizações era determinado pela forma como se aproveitavam das economias de escala e escopo (incorporação de tecnologias para a

produção em massa mais eficiente de produtos padronizados). Essa era compreende os três primeiros ciclos de negócio (Propriedades, Estruturas e Capital).

Porém, o advento da era da informação (século XX) tornou essas premissas da era industrial obsoletas e não mais suficientes, embora ainda muito necessárias. O impacto da informação é ainda mais revolucionário para as empresas de serviços e de Tecnologia da Informação (TI), onde a capacidade de gerar ativos intangíveis e “invisíveis” é mais importante do que o gerenciamento dos ativos físicos tangíveis.

De acordo com essa percepção, a literatura passou a receber uma avalanche de temas referentes a ativos intangíveis. Verificou-se que o valor de mercado de muitas empresas era duas vezes ou mais o de seu capital financeiro, graças ao seu capital intelectual². Basta pensar em uma empresa de consultoria, que esse conceito fica claro. Na empresa de consultoria o produto de venda é justamente o conhecimento, o Know-how, sendo esses seus principais ativos e geradores de lucro.

O que, então, deve ser medido, gerenciado e controlado para garantir o desempenho sustentável? Se essa pergunta for feita para o profissional de finanças, ele responderia que o caminho é garantir receitas maiores a custos menores, com redução do ciclo financeiro e otimização da alavancagem operacional e financeira de acordo com o risco aceitável pela empresa. Se a mesma pergunta for feita para o profissional de marketing, a resposta provavelmente será garantir a fidelidade do cliente através de canais de relacionamento, redução do tempo de resposta e qualidade do produto ou serviço. Já o profissional de Recursos Humanos diria que a solução é criar e manter uma equipe motivada, através da atração, desenvolvimento e retenção de talentos.

Todos esses pontos de vista são perfeitamente válidos, porém incompletos. A organização somente alcançará o sucesso empresarial se administrar seus problemas de maneira sistêmica e através da sinergia dos esforços das áreas. O sistema de medição de desempenho deve refletir um sistema de gestão estratégica da empresa e guiá-la, através de sinais, para o desempenho superior sustentável. Esse sistema de gestão deve levar em consideração todos os aspectos estruturais, organizacionais e de tecnologia da empresa (ou seja, todas as suas competências), além de aspectos externos referentes ao ambiente em que ela atua para garantir sua sustentabilidade e

² NILS, G. **Condutores da Performance**. Editora Atlas, 2002

não apenas indicadores financeiros, que representam seu passado. O sistema de indicadores deve considerar, ainda, os objetivos de seus *stakeholders* relevantes (todo e qualquer grupo de pessoas, de alguma forma envolvidas com o negócio, que podem influenciar no seu resultado), pois são eles que irão garantir o sucesso da empresa.

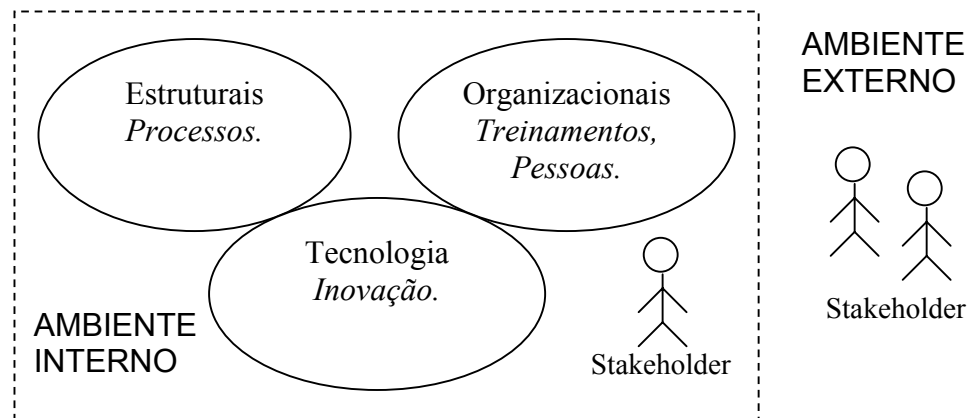


Figura 3.1 - O Sistema de Gestão Estratégica como Base para o Sistema de Indicadores. Elaborado pelo autor.

3.2 Diagnóstico dos Indicadores da DSRB

Atualmente, a empresa estudada não tem um sistema de indicadores, de maneira a perseguir melhoria de performance. Os únicos indicadores utilizados pela empresa são aqueles obrigados pela corporação, quando da definição dos objetivos de lucro para o ano, no planejamento estratégico.

Dessa forma, não há, atualmente, nenhuma forma de identificação de quais os *stakeholders* mais importantes para a determinação e satisfação de suas necessidades. Além disso, a estratégia competitiva da empresa não está clara e nem formalmente divulgada. Os indicadores existentes têm o papel de controlar o desempenho, mas como não estão ligados à estratégia da empresa, essa cobrança não leva a resultados concretos. São utilizados os seguintes indicadores:

$$\text{➤ } \text{MelhoriaDaProdutividadeDeCustos} = \frac{\Delta \text{ProdutividadeDeCustos}}{\text{ProdutividadeDeCustos}};$$

$$\text{➤ } \text{ProdutividadeDeCustos} = \frac{\text{Vendas}}{\text{CustosTotais}};$$

esse indicador é uma medida da quantidade de vendas geradas para cada dólar de custo total;

- $CrescimentoDeVendas = \frac{\Delta Vendas}{Vendas}$;
- $MargemVariavel = \frac{Receita - CV}{Receita}$; porcentagem da receita disponível para cobrir os custos fixos e gerar lucro;
- $ATOIMargin = \frac{LucroDepoisDosImpostos}{Vendas}$; porcentagem das vendas que viraram lucro.
- Vendas realizadas;
- Nº de Visitas realizadas a clientes;
- Nº de Propostas enviadas a clientes.

Como se pode ver, o conjunto de indicadores acima visa medir e controlar a eficiência do uso dos ativos e alguns aspectos do processo de vendas. Porém, esses indicadores definidos não levam a resultados concretos, especialmente os de vendas (dois últimos), pois as pessoas são medidas pelo número de visitas realizadas e pelo número de propostas enviadas, o que gera uma sensação de que quanto mais visitas, melhor, não importando a qualidade das mesmas.

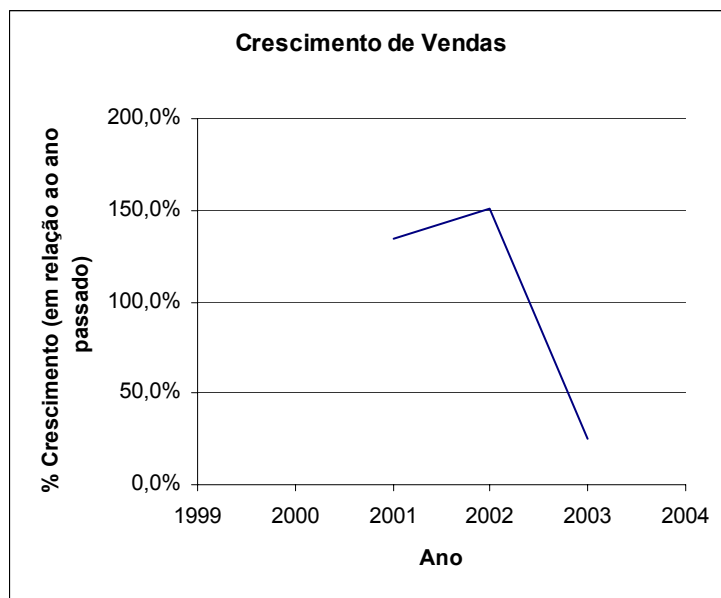


Figura 3.2 – *Crescimento de Vendas da empresa. Material interno DSRB.*

Apesar de existir desde 1999 no Brasil, o DSRB começou efetivamente suas vendas expressivas a partir de 2000, vendendo o produto STOP (*Safety Training Observation Program*), que é o menor produto da empresa atualmente. Já em 2001 a

empresa começou suas vendas mais expressivas, incluindo seu principal produto (o sistema de gestão de SMS), conseguindo com isso, um crescimento muito grande de faturamento (134,8% superior ao ano de 2000). Apesar desse crescimento todo, a empresa ainda representava uma parcela muito pouco significativa do faturamento global da corporação, ou seja, a empresa ainda representa uma unidade de negócios muito pequena.

Em 2002 a situação melhorou muito com a aquisição do maior contrato de consultoria nessa área no mundo, com uma indústria petrolífera. Com isso, a empresa cresceu outros 151,1% e aumentou, dessa forma, seu faturamento e tamanho perante a corporação. Obviamente, esse crescimento exagerado tende a ser cada vez menor, pois o tamanho do negócio aumenta.

Já para 2003, a previsão de crescimento de vendas é de apenas 25% (inferior, inclusive, à meta proposta, de 28%). Embora a queda do crescimento fosse esperável, devido ao porte do projeto adquirido em 2002, o conjunto de indicadores existentes na empresa não permite a identificação dos motivos dessa queda (falta de vendas, aumento de custo etc.) e nem que ações tomar para aumentar o número de clientes e, diminuir o risco do negócio, pois, atualmente, 82,3% do faturamento é de devido a esse único projeto, que termina em 2005.

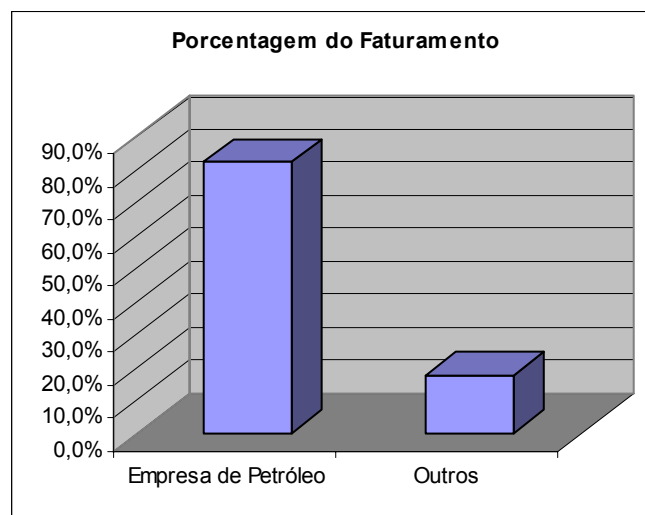


Figura 3.3 – *Distribuição do Faturamento. Elaborado pelo autor.*

Esse gráfico mostra que, atualmente, o risco do negócio é muito grande, pois conta com um corpo efetivo de funcionários com mais de 150 consultores e, aproximadamente, 83% do faturamento dependem de apenas um único projeto.

4. CONCEITOS TEÓRICOS

Para iniciar a elaboração de um modelo genérico para a implementação de um sistema de indicadores dinâmico no tempo, se faz necessário entender o que significa medição de performance. MOULLIN (2002) recomenda a seguinte definição para medição de performance: “Medição de Performance é avaliar o quão bem as organizações são gerenciadas e o valor que entregam para seus clientes e demais *stakeholders*”. Embora haja pequenas divergências entre alguns autores, há um consenso de que sem medição de performance é impossível para a organização atingir um nível de excelência.

Segundo NEELY, A. (1994), um sistema de medição de performance deve ser analisado segundo três níveis: Medições individuais de performance; O conjunto de medições de performance – sistema de medições de performance como entidade; e as relações entre o sistema de medições de performance e o ambiente em que a organização opera.

Para viabilizar o desenho e implementação do sistema de indicadores para medição de performance, NEELY (1994) cita uma série de autores que sugerem princípios para os critérios de performance. O primeiro deles é GLOBERSON que propôs que:

- Os critérios de performance devem ser escolhidos dos objetivos da companhia e tornar viável a comparação entre organizações do mesmo ramo de negócio;
- O propósito de cada critério de performance de estar claro;
- A coleta de dados e métodos de cálculos dos critérios de performance devem estar claramente definidos;
- Critérios percentuais são preferíveis aos de números absolutos;
- Os critérios de performance devem estar sobre o controle da unidade organizacional avaliada;
- Os critérios de performance devem ser selecionados através de discussões com as pessoas envolvidas (clientes, empregados, gerentes);
- Critérios de performance objetivos são preferíveis aos subjetivos.

De maneira semelhante, MASKELL define alguns princípios de sistema de medição de performance, dos quais merecem destaque:

- Deve ser conhecido que as medidas variam de acordo com as localidades (uma mesma medida não é válida para todos os departamentos ou plantas da empresa);
- Deve ser conhecido que as medidas mudam de acordo com as circunstâncias;
- As medidas devem ser simples e de fácil uso, fornecer feedback rápido e estimular melhoria contínua ao invés de simples monitoramento.

CHIAVENATO define alguns conceitos que os líderes devem saber sobre medição do desempenho global de uma organização. Merecem destaque os seguintes:

Os porquês da medição - sem medição os líderes empresariais não têm base para:

- Comunicar as expectativas de desempenho à força de trabalho;
- Saber o que está acontecendo na organização;
- Identificar lacunas de desempenho que devem ser analisadas e eliminadas;
- Prover feedback que permita comparar o desempenho com um padrão;
- Identificar o desempenho que deve ser recompensado;
- Tomar decisões e dar apoio com relação a recursos, planos, políticas, programações e estrutura.

E, sem medição, os componentes da força de trabalho não têm base para:

- Saber especificamente o que se espera deles;
- Monitorar seu próprio desempenho e gerar seu próprio feedback;
- Gerar sua própria recompensa e entender qual desempenho é necessário para ser reconhecido pelos outros;
- Identificar áreas de melhoria de desempenho.

4.1 O Mistério da Medição de Performance

Padronizar medidas e instrumentos de medição sempre foi um desafio para a humanidade, desde os tempos da caverna. Desde a adoção do grama, metro ou litro, há toda uma imensa cascata de medidas que foram sendo descobertas e definidas, juntando-se a outras no sentido de avaliar a realidade de maneira científica e focalizando a sua multivariada com numerosas maneiras diferentes.

No dia-a-dia das empresas a situação não é diferente. Em um mundo em que as variáveis organizacionais são complexas e interagem de forma dinâmica, influenciando-se reciprocamente, o problema de mensurar e avaliar desempenho torna-se algo realmente complicado. As estratégias (única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor) estão mudando, portanto, as ferramentas para medir estratégia precisam acompanhar a mudança.

Os argumentos apresentados acima alertam para a necessidade de criação de um **modelo dinâmico**, que se adapte às mudanças no ambiente em que a organização opera. Afinal, a única certeza que impera é que a mudança e inovação dominam o ambiente de negócios.

Segundo SINK; TUTTLE, o processo de medição não é fácil e, geralmente, é utilizado para fins de controle. Além disso, frequentemente está esquecido ou é entendido de maneira errônea. As principais “armadilhas” que afetam as organizações no que diz respeito à medição de performance são:

- Medir A, enquanto esperava por B;
- Medir para controlar e não para melhorar;
- Medir para encontrar culpados.

Essas “armadilhas” fazem com que a organização se vire contra a medição de performance, tornando-a um fracasso, ou porque os objetivos para cada medida não estão claros, ou porque o que se espera é o excesso de controle e não a melhoria contínua, ou seja, a medição dá uma falsa sensação de controle. Pois, quando ela é utilizada para fins de controle, a tendência da organização é boicotar o sistema de medição, que passará a ter dados não confiáveis. Para evitar esse tipo de reação, deve-se responder às perguntas, deixando claro para todos:

Porque medir?

Para suportar e estimular melhoria contínua, analisar performance de processos e sistemas, dar feedback às pessoas e saber como melhorar (onde focar a atenção e alocar recursos).

O que medir?

A performance dos sistemas organizacionais da empresa. Este tópico será mais detalhado mais adiante, mas é necessário medir tudo aquilo que tenha influência na performance. Segundo NEELY, A., alguns líderes podem acreditar ser muito fácil identificar tudo o que precisam medir e acabam gerando muitos indicadores. O desafio, nesse caso não é identificar o que deve ser medido, mas reduzir a lista para um conjunto viável de medidas.

Como medir?

A medição é um processo extremamente natural: os seres humanos são dotados de inúmeros sentidos e medem a cada minuto de suas vidas o ambiente ao seu redor, realizando julgamentos subjetivos particulares de sua individualidade. O sistema ideal de medições é uma mistura das qualitativas com as quantitativas, subjetivas com objetivas, intuitivas com explícitas, difíceis com fáceis, conhecidas com desconhecidas e aquelas referentes à mente humana com aquelas com auxílio de ferramentas para suporte. As medições são realizadas com os sentidos humanos, com as mentes, com os computadores e com técnicas (guiadas por modelos, teorias etc).

MUSCAT; FLEURY (1993) alertam, também, para a necessidade de se evitar que sejam criadas medidas inúteis, sem objetivo claro ou que não corresponda ao objetivo estabelecido. Também frisam que é necessário que o sistema de indicadores de empresa passe a fazer parte da rotina e seja incorporado a suas operações normais.

Merece destaque na medição de performance, também, o compromisso pessoal do principal patrocinador no processo. Ele deve deixar claro quais os objetivos da medição e que o foco não é buscar culpados por mau desempenho ou punir ninguém, mas sim identificar oportunidades de melhoria em busca da excelência.

Outro ponto citado por NEELY (1994) que deve ser considerado no projeto de um sistema de medição de performance é o **conflito**. Pode ser citado, como exemplo, o caso de uma empresa onde o gerente de fábrica está preocupado

principalmente com o Retorno sobre o Investimento, o grupo de gerentes de produto é avaliado de acordo com o número de pedidos que eles entregam a tempo, e os supervisores e operadores são avaliados de acordo com o número de horas-padrão produzidas.

Esse sistema de medição encoraja que os supervisores e operadores reduzam o tempo de *set-up*, produzindo lotes maiores do que os agendados, trabalhando a jornada completa. Portanto alguns pedidos serão atrasados e o grupo de gerentes de projetos terá que fazer hora extra para assegurar entregas a tempo. Isso, no entanto, tem impacto negativo para o gerente de fábrica, que está sendo medido pelo Retorno sobre o Investimento.

Portanto o sistema de indicadores deve levar em consideração todas essas possíveis barreiras e criar mecanismos para tornar viável a medição eficaz de performance. Uma pesquisa realizada em pequenas e médias empresas revelou que o custo de medição para essas empresas é extremamente significativo (NEELY, A. 1994). Isso reforça a necessidade de ter um sistema coerente e conciso que garanta a medição apenas do estritamente necessário.

4.2 O Lado Humano das Organizações: Porque é Difícil Medir Pessoas?

“Você alcança aquilo que mede e não o que espera. Se o seu painel de instrumentos está incompleto, sua performance também estará” (SINK; TUTTLE).

Toda organização é formada por pessoas, que além de serem seu mais importante ativo, representam, muitas vezes, o foco das medições de performance. E, como já discutido anteriormente, todo sistema de medição de performance é constituído, inicialmente, por algumas medições isoladas, medições essas que são executadas por pessoas.

Quando se mede o comportamento humano, o ato de medir um indicador particular induzirá a comportamentos que têm como objetivo maximizar o desempenho desse indicador isoladamente, independente de seus efeitos na organização como um todo.

Heisenberg já verificou em suas experiências de mecânica quântica que a realidade depende do que escolhemos para medir e do conjunto de lentes que escolhemos para olhar o mundo através delas. Este princípio é conhecido como *princípio da incerteza* ou da *indeterminação*, segundo o qual ele constatou que era

impossível determinar a velocidade e posição do elétron no mesmo instante, pois um interferia no outro e apenas o fato de estar medindo influenciava na medida. Além disso, estatisticamente toda medida está sujeita a variações.

O mesmo ocorre quando se trata de medição de performance empresarial. Ao contrário do que muitos podem imaginar, a realidade é revelada através de uma construção ativa que depende da subjetividade e individualidade de cada pessoa. Portanto, cada pessoa participa de maneira ativa da construção de sua realidade, que é sempre diferente da realidade de qualquer outra pessoa, pois os encontros com o mundo³ são singulares e, portanto, os julgamentos, individuais e personalizados.

Portanto tudo, inclusive a performance de uma organização, depende fundamentalmente da percepção e cognição de quem está avaliando. É impossível eliminar totalmente a subjetividade de qualquer avaliação que seja feita, até porque a coleta de dados já é influenciada pelo coletor. SINK; TUTTLE mencionam que o estilo cognitivo e preferências pessoais de um gerente ou time gestor têm surtido um grande efeito no processo formal de medição e na forma dessa medição.

Para minimizar possíveis distorções no processo de medição de desempenho, deve haver um sistema com **critérios muito claros** e difundidos em toda a organização, de tal forma que não haja dúvidas sobre o que é esperado de cada colaborador da empresa.

Tradicionalmente, as pessoas sentem receio de medições de performance, pois de alguma forma acreditam que esta ferramenta está sendo utilizada como mecanismo de controle, ou seja, os indicadores estão sendo utilizados como forma de “policiar” o desempenho. Se a ferramenta de medição de performance é utilizada com o objetivo de controle, ela não pode ser usada para melhoria de performance.

Os indicadores de desempenho devem ser utilizados para assegurar a melhoria contínua e como mecanismo de **melhoria de performance** da organização, conforme explicado no parágrafo anterior. Dessa forma todos os colaboradores saberão que o objetivo da medição é a melhoria e não a punição ou controle exagerado e sem necessidade.

Além disso, os indicadores de performance devem ser posicionados em um **contexto estratégico**, já que eles influenciam o que as pessoas fazem (NEELY, A.

³ Entende-se por encontro com o mundo todo e qualquer evento que a pessoa se confronte com uma situação onde possa exercer julgamento (tudo o que acontece na vida das pessoas).

1994). HREBINIAK e JOYCE argumentam que os seres humanos são “receptores que calculam” e que um sistema de controle estratégico pode influenciar seu comportamento. O processo começa com o recebimento de um estímulo; uma crise externa, demandas normais do trabalho ou um pedido de um supervisor. Os receptores interpretam o estímulo, avaliam os respectivos custos e benefícios de várias respostas e ficam propensos a selecionar aquelas com as quais eles ganham mais. Recompensas ou punições são utilizadas para reforçar ou modificar comportamento dependendo da performance do empregado. Portanto, a escolha dos critérios de performance deve ser feita com muito cuidado, pois irá guiar a organização em determinado caminho, uma vez que **motiva** as pessoas a alcançarem desempenho excelente naquilo em que estão sendo medidos.

Para que as pessoas aceitem de maneira rápida a medição de performance é importante que se crie uma lógica de medições que faça sentido para as pessoas. Trata-se do resultado que é pretendido, a partir do qual são identificadas algumas dimensões ou características críticas. Essas características ou dimensões devem ter indicadores que demonstrem que o resultado está sendo discutido. Para esses indicadores existem metas a serem alcançadas e, para tal, as metas devem ter donos.

4.3 O Papel da Estratégia no Sistema de Indicadores

Na história de “Alice no País das Maravilhas” há uma interessante interação entre o Gato Cheshire e Alice, quando essa lhe pergunta que direção seguir:

“Cheshire”, ela começa, timidamente, “Você pode me dizer, por favor, para que lado eu devo seguir daqui?”.

“Isso depende muito para onde você deseja ir”, disse o gato.

“Eu não me importo muito para onde”. Disse Alice.

“Então não importa o caminho que você pegue”. Completou o gato.

A mesma confusão e incerteza ocorre com a grande maioria das empresas, quando se trata de performance. O que se observa é que gerentes, muitas vezes muito próximos, têm concepções absolutamente diferentes do que é considerado bom desempenho. O gerente de produção, por exemplo, tende a dizer que o que importa é entregar o produto a tempo, enquanto que o diretor da empresa pode afirmar

categoricamente que o mais importante é entregar o produto com qualidade, sem causar danos às pessoas, meio ambiente ou instalações, superando as expectativas dos consumidores e o prazo de entrega não pode ser colocado em primeiro plano.

O exemplo acima é real e ocorreu em entrevistas a uma indústria de vidro nesse ano. Isso é muito comum de ser encontrado nas organizações e mostra claramente a falta de constância de propósitos. Provavelmente o diretor da empresa realmente acredita que a qualidade deve estar em primeiro lugar, mas esse ponto de vista não está claro para a organização. O próprio gerente de produção disse que a prioridade do diretor é prazo, pois sempre que ele fala com o diretor, esse só lhe pergunta sobre prazos.

Esses fatos demonstram que uma estratégia não só precisa estar muito bem definida, como, principalmente, deve ser bem implementada. E isso inclui a divulgação clara para todos os colaboradores da empresa de qual a estratégia adotada e qual seu papel para que aquela estratégia global seja executada.

Nesse sentido, o sistema de indicadores para medição de performance tem um papel fundamental, pois, dentre outros objetivos, irá ser desdobrado a todos os níveis da organização e, com isso, clarificar na mente de cada colaborador o que ele deve perseguir e como isso influencia nos resultados da companhia.

A estratégia deve conter tanto os resultados que a empresa busca atingir quanto o caminho que deve ser percorrido para a obtenção desses resultados. E os sistemas de indicadores para melhoria de performance devem sinalizar que ações tomar para obtenção dos objetivos e, se necessário, quando mudar a estratégia.

PORTER propõe que a estratégia competitiva seja formulada considerando quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso (Vide figura abaixo). Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Esses dois fatores (pontos fortes e fracos, e valores pessoais) determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com êxito.

Além dos limites internos, existem os limites externos que são determinados pelo mercado (indústria) e por seu ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros.

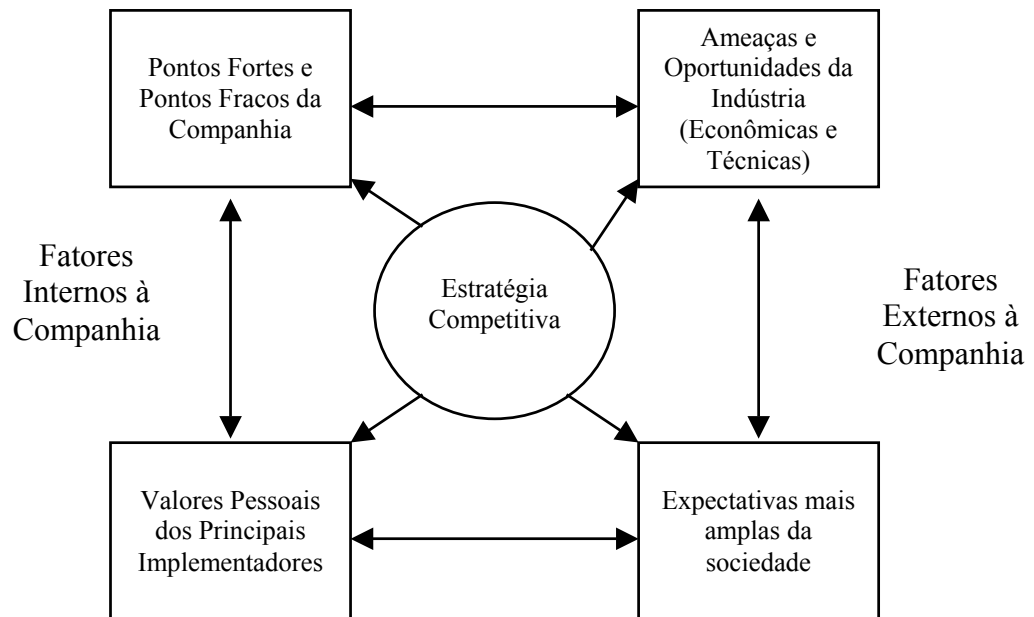


Figura 4.1 - *Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada.*
Transcrito de PORTER, M. E., Estratégia Competitiva, 1986, p. 17.

Esse modelo para a formulação de uma estratégia competitiva de PORTER reforça a necessidade da criação de um sistema de indicadores que leve em conta o ambiente em que a empresa atua (ameaças e oportunidades), as expectativas da sociedade (incluindo temas de Segurança, Meio Ambiente e Saúde), pontos fortes e fracos da companhia (processos internos e recursos) e valores pessoais dos principais implementadores (perfil de empreendedor dos executivos).

A escolha da estratégia competitiva da empresa visa garantir um posicionamento da mesma no mercado em que atua, que a torne diferente de seus concorrentes. De maneira macro, as estratégias visam satisfazer os *stakeholders* mais importantes da organização em determinadas circunstâncias.

Com a finalidade de elaborar estratégias vencedoras, os indicadores de performance são necessários para que: primeiro, os líderes possam saber se a estratégia que foi escolhida está de fato sendo **implementada**. Segundo, os indicadores podem ser utilizados para **divulgar** a estratégia para a organização. Terceiro, os indicadores podem ser utilizados para **encorajar e incentivar** a implementação da estratégia. Quarto, os dados que são fornecidos pelos indicadores podem ser utilizados e analisados para verificar se as estratégias escolhidas estão garantindo o **resultado** esperado da organização (e se não, porque não).

Um exemplo de como um sistema de indicadores de performance mal projetado pode destruir o negócio é o do *call-center*. Quando os atendentes são monitorados pelo tempo que levam em uma conversa com o cliente, não é incomum verificá-lo cortando a conversa no meio, apenas porque sua meta era ficar no máximo sessenta segundos em uma ligação. Dessa forma, sejam mal-educados ou não, os atendentes irão criar táticas para cumprir a única meta estabelecida para eles (tempo de ligação).

Os indicadores mandam mensagens às pessoas do que importa e como devem se comportar. Segundo NEELY, A., “quando as medições são consistentes com a estratégia da organização, elas encorajam comportamentos que também são consistentes com a estratégia”.

As estratégias são muito complexas, pois envolvem a maneira como as decisões são tomadas e como as ações são executadas⁴. O tema central é consistência entre decisões e ações. Portanto, a estratégia deve servir como guia e base para a formulação do sistema de indicadores e este, por sua vez, deve auxiliar a mudança de estratégia quando necessário para garantir a sobrevivência do negócio. Nesse sentido alguns autores definiram algumas dimensões chave para a excelência que serão discutidos no item seguinte.

4.4 Dimensões da Performance

Com o objetivo de identificar aqueles fatores mais importantes que uma organização deve controlar e (portanto) medir, alguns autores propõem dimensões e critérios para a definição dos indicadores de performance. SINK; TUTTLE definem

⁴ MINTZBERG, H.; “**Patterns in strategy formulation**”, Management Science, Vol. 24 No. 9, 1978, pp.934-948.

a performance de uma organização como uma função de uma complexa inter-relação entre sete critérios de performance:

- Eficácia – “A obtenção atual das coisas certas, a tempo, dentro dos requerimentos de qualidade especificados”. É uma comparação entre os resultados obtidos com os esperados (quanto mais eficaz, mais os resultados obtidos são iguais aos esperados);
- Eficiência – Está relacionada com o consumo de recursos. “Recursos esperados, ou estimados, ou previstos para serem consumidos dividido pelos recursos consumidos na realidade”.
- Qualidade – É um critério crítico em todos os estágios do ciclo de vida de uma organização. É um aspecto importante da performance de uma organização que deve ser medido e gerenciado em relação a seis checkpoints: o primeiro diz respeito à seleção e gerenciamento dos sistemas iniciais do processo de produção (seja de produto ou serviço), como desenvolvimento de produto, seleção de fornecedores, comunicação de especificações e requerimentos etc. O segundo está focado na confirmação do que a organização recebe (entradas) desses sistemas iniciais (controle de qualidade). O terceiro checkpoint é parte do TQM e está relacionado aos processos de transformação. O quarto foca em assegurar que o que sai da organização está de acordo com as especificações estabelecidas (saídas). O quinto se relaciona com os sistemas finais (clientes, por exemplo), detalhando um feedback de necessidades. O sexto e último é a gestão da qualidade;
- Produtividade – É “a relação entre o que sai e o que entra em uma organização”. São as saídas divididas pelas entradas;
- Qualidade de Vida no Trabalho – “É a resposta afetiva ou reação de uma pessoa na organização em relação a inúmeros fatores, como pagamento, condições de trabalho, cultura, liderança, relação com colegas de trabalho, feedback, autonomia, variedade de atribuições, identidade com a tarefa, relevância da tarefa, o superior hierárquico, quantidade de envolvimento no planejamento, solução de problemas e tomada de decisão”;

- Inovação – “O processo criativo de mudar; o que se faz, como as coisas estão sendo feitas, estruturas, tecnologias, produtos, serviços, métodos, procedimentos, políticas, etc.”.
- Lucratividade – “Medida ou conjunto de medidas entre os orçamentos e metas estabelecidas”.

Outros autores também propõem algumas características de desempenho. Segundo NEELY, A. (1994) as principais dimensões de performance para indústrias de manufatura podem ser definidas em termos de *qualidade, tempo, custo e flexibilidade*.⁵ Já de acordo com MUSCAT; FLEURY (1993) as dimensões de desempenho ou estratégias que devem ser adotadas pela função manufatura são, nessa ordem, *custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação*. Esses autores ainda ressaltam que a empresa deve perseguir esses objetivos de maneira cumulativa, ou seja, primeiro buscar otimizar custos, para depois, sem deixar os custos de lado, buscar qualidade e assim por diante.

No caso específico de Serviços, PARASSURAMAN (1990) define algumas dimensões da qualidade: *tangibilidade, confiabilidade, presteza, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e compreensão do cliente*. Os significados dessas dimensões e possíveis perguntas-chave estão resumidos na tabela abaixo:

Dimensão	Definição
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
Confiabilidade	Habilidade para executar o serviço prometido de forma correta e precisa.
Presteza	Disposição de ajudar aos clientes e fornecer-lhes um serviço rápido.
Competência	Domínio das destrezas e conhecimentos necessários para a execução do serviço.
Cortesia	Atenção, consideração, respeito e amabilidade no contato pessoal.
Credibilidade	Veracidade, postura ética, honestidade no serviço que fornece.
Segurança	Inexistência de perigos, riscos e dúvidas.
Acessibilidade	Fácil de estabelecer contato.
Comunicação	Manter os clientes informados usando uma linguagem que

⁵ Deve ser ressaltado que há algumas confusões sobre esses termos genéricos. Wheelwright, por exemplo, usa flexibilidade no contexto de variar o volume de produção, enquanto Tunälv o usa referindo-as à habilidade da empresa de introduzir novos produtos rapidamente.

	possam entender, assim como escutá-los.
Compreensão do Ciente	Disposição para conhecer os clientes e suas necessidades.

Tabela 4.1 - *Dimensões da Qualidade em Serviços. Adaptado de PARASSURAMAN (1990).*

É possível notar uma diferença bem significativa das dimensões definidas como dimensões de performance nos casos de uma empresa de manufatura com as definidas para uma de serviços. Porém o que não difere é a metodologia: ambas derivam de fatores críticos de sucesso, que são aqueles fatores necessários para o sucesso da organização. Uma discussão mais aprofundada sobre os Fatores Críticos de Sucesso será realizada em capítulos posteriores.

Autores			FCS's associados
MUSCAT;FLEURY	SINK;TUTTLE	NEELY, A.	-
Custo	Eficiência, Produtividade e Lucratividade.	Custo	Otimização dos custos de compra, produção e venda.
Qualidade	Qualidade e Qualidade de Vida no Trabalho	Qualidade	Qualidade do produto e processo, satisfação dos clientes e empregados.
Tempo	Produtividade	Tempo	<i>Time-to-market</i> (tempo empregado desde a concepção do produto até disponibilização no mercado).
Flexibilidade	Inovação	Flexibilidade	Capacidade de mudanças tecnológicas na empresa.
Inovação	Inovação	-	Capacidade de lançamento de novos produtos no mercado.

Tabela 4.2 - *Comparação entre Dimensões da Qualidade. Elaborado pelo autor.*

No caso de serviços pode ser feita a mesma comparação. As dimensões da performance estudadas devem ser utilizadas como base para o entendimento dos fatores críticos de sucesso da organização, mas não como um modelo rígido e fixo.

Cada empresa terá de fazer uma análise daqueles fatores críticos de sucesso de acordo com sua fase de evolução e com o mercado em que atua.

4.5 Tendências Atuais: Desenvolvimento Sustentável

Cada vez mais a performance empresarial está deixando de ser vista como uma questão meramente financeira ou econômica. Já foi discutido anteriormente que está ocorrendo uma evolução histórica desse conceito, que já passou pelo conceito de satisfação do cliente e está agora no conceito de satisfação dos *stakeholders* aliado à contribuição dos mesmos para a organização.

Um dos primordiais objetivos de um sistema de medição de performance é melhorar o desempenho da empresa para que essa atinja seus objetivos. Nesse sentido, o sistema deve evitar toda e qualquer perda antes que ela ocorra.

Antigamente, SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional) eram vistos como custos desnecessários, que eram incorridos apenas porque a legislação assim obrigava. Hoje em dia, as empresas estão começando a mudar esse conceito, mas a noção de que SMS deve ser encarado como um valor do negócio, assim como custos, qualidade, produtividade etc., ainda não está incorporada pelas organizações.

4.5.1 SMS como parte do negócio

O que tem de ficar claro para as empresas é que uma administração sistêmica de Segurança, Meio Ambiente e Saúde trará muitos benefícios também para produtividade e qualidade de seus produtos e serviços, além de significativa melhoria no moral dos empregados. Outro ponto que deve ser destacado é que sem uma gestão de SMS a empresa e o negócio não sobrevivem, pois dependerão de sorte para que não ocorra nenhum evento indesejável, que possa ocasionar perdas, muitas vezes irreparáveis.

Quando ocorre uma perda em uma organização (pode ser considerado um acidente⁶) existem diversos impactos diretos e indiretos em cada parte envolvida com a organização. As perdas podem ser classificadas em:

- ✓ Humana ou Pessoal – quando a perda envolve vidas humanas;
- ✓ Ambiental – quando a perda afeta o Meio Ambiente;

⁶ Acidente: Evento imprevisto e indesejável que ocasiona perdas.

- ✓ Material – afeta o patrimônio da organização;
- ✓ Econômicas – perdas indiretas que afetam o funcionamento da organização (por exemplo, quando uma empresa tem que ficar parada por alguns dias devido a um acidente, a produção referente a esse período é perdida, pois se deixou de produzir);
- ✓ Imagem – afeta a imagem da empresa (sempre vinculada a outras perdas que são divulgadas na mídia).

Pode ser observado que uma mesma perda pode ocasionar impactos pessoais, ambientais, materiais, econômicos e na imagem da empresa ao mesmo tempo. Além disso, todos os principais *stakeholders* (clientes, empregados, órgãos reguladores e governo, fornecedores, sociedade, ONG's) sentem esses impactos de alguma forma.

Os clientes ficam insatisfeitos e tendem a preferir marcas de empresas que não agredem o meio ambiente, ou que tratem bem seus funcionários. Além disso, alguns impactos mais diretos podem ser percebidos por eles, como alteração da qualidade dos produtos e falta de disponibilidade em pontos de venda.

Já os empregados sentem ainda mais diretamente, pois pode afetar suas próprias vidas e a vida de seus colegas de trabalho; os órgãos reguladores e governo muitas vezes têm de pagar aposentadorias por invalidez, onerando o erário; os fornecedores assumem um risco maior no seu negócio por causa da incerteza de pagamentos; a sociedade e ONG's sentem que seus recursos mais importantes, a vida humana e o meio ambiente, não estão sendo preservados.

Portanto, a sustentabilidade de um negócio está intimamente ligada com uma correta gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde como parte integrante das atividades da empresa. Por isso, é fundamental que um sistema de medição de performance seja apto a medir a performance em SMS e indicar quando deve ser tomada uma ação para que eventos desagradáveis não ocorram.

Segundo PORTER (1989), as fontes de vantagem competitiva da empresa estão inseridas em todas as atividades distintas executadas pela empresa, cada uma destas atividades pode contribuir para uma posição de custo ou de diferenciação no setor.

A meta genérica de qualquer estratégia é a criação de um valor que exceda o custo de criação do produto. O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da

posição competitiva da empresa. Valor, explica o autor, é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece. Sendo assim, a rentabilidade de uma empresa está relacionada com a diferença entre o valor imposto e o custo de criação do produto.

As atividades de valor são divididas em dois tipos as Primárias e as de Apoio. As Primárias são utilizadas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador e na assistência pós-venda. As atividades de Apoio são as atividades que sustentam as atividades Primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, RH e várias funções no âmbito da empresa. Por isso, as atividades de valor são a base da Vantagem Competitiva. A forma como essas atividades são executadas definirão as margens do negócio, ou seja, preço de venda menos o custo da criação.

Inúmeros exemplos podem demonstrar que quando as atividades da organização são afastadas dos Sistemas Gestão de SMS, o custo de criação do produto, num primeiro momento, parece inferior, porém com os gastos advindos das conseqüências da sua omissão ultrapassam qualquer expectativa negativa. (Pagamento de danos causado à segurança e saúde do trabalhador, quando não de terceiros, a contenção de vazamentos e recuperação de áreas do ambiente afetadas, o pagamento de multas, etc.).

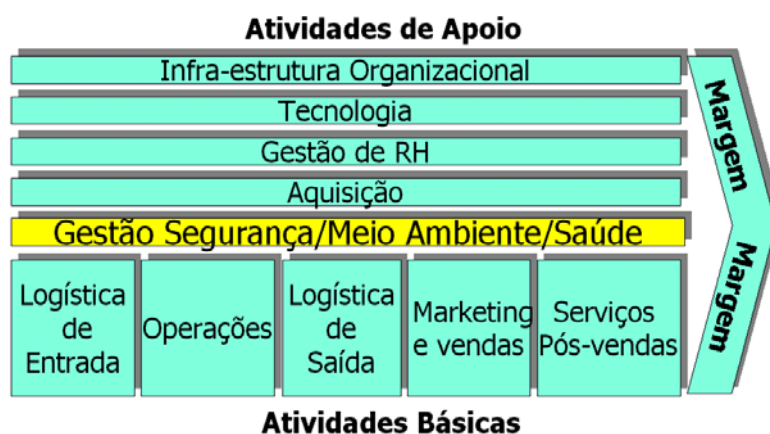


Figura 4.2 – Cadeia de Valor. Adaptado de PORTER, M., *Vantagem Competitiva*.

Assim sendo a gestão de SMS deve ser encarada como uma das atividades básicas que gerarão vantagens competitivas sustentáveis para a organização.

4.5.2 Como ocorrem as perdas

Segundo uma estatística da DuPont, que foi baseada em uma pesquisa de Frank Bird, e testada em mais de 1500 clientes pelo mundo durante 30 anos, as perdas têm uma relação de proporcionalidade de acordo com o grau de severidade de sua ocorrência, segundo a pirâmide abaixo:



Figura 4.3 - Relação Desvio - Perda. Estatística da DuPont.

Essa pirâmide mostra que para cada *perda grave* que ocorre, há a possibilidade de ocorrência de 30 *perdas médias*, 300 *perdas pequenas*, 3000 *perdas potenciais* (ou incidentes) e 30.000 *desvios*. Sendo que:

- ✓ **PERDA GRAVE:** Evento imprevisto e indesejável que culmine no âmbito pessoal em morte ou acidente com afastamento superior a 15 dias, no âmbito ambiental em acidente ambiental que extrapole os limites da organização e no âmbito material, acima de um limite estabelecido pela empresa.
- ✓ **PERDA MÉDIA:** Evento imprevisto e indesejável que culmine no âmbito pessoal acidente com afastamento inferior a 15 dias, no âmbito ambiental em acidente ambiental que não extrapole os limites da organização e no âmbito material, acima de um limite estabelecido pela empresa.
- ✓ **PERDA PEQUENA:** Evento imprevisto e indesejável que culmine no âmbito pessoal acidente sem afastamento, no âmbito ambiental em acidente ambiental contido no local e no âmbito material, acima de um limite estabelecido pela empresa.

- ✓ PERDA POTENCIAL: Evento imprevisto e indesejável que não ocasiona perdas (quase-acidente).
- ✓ DESVIO: Flutuação operacional, tecnológica, sistêmica e/ou administrativa que possa desencadear perdas.

Dessa forma, a pirâmide mostra que quando ocorre uma perda grave, essa foi precedida de, aproximadamente 30.000 desvios. Portanto, uma ação sistêmica deve ser tomada em relação aos desvios e ao bloqueio de suas causas-raiz para evitar que as perdas ocorram.

Administrar perdas medindo e, portanto, controlando a própria perda (que é o que a grande maioria das empresas faz) é um ato reativo que nunca levará a excelência. Esse ato pode ser comparado ao de empresas que administram seu negócio apenas com enfoque financeiro, ou seja, olhando apenas o que ocorreu de errado no passado.

Por isso, é necessário realizar uma administração dos desvios, através de ações sistêmicas e não pontuais e isoladas. Somente através de ações sistêmicas é possível bloquear os desvios e evitar a ocorrência de perdas, pois as empresas, de maneira geral, nunca terão tempo e nem capacidade de controlar 30.000 desvios. Mas, através de ações sistêmicas, são bloqueadas as causas dos desvios e com isso muitos desvios (de causa comum) deixarão de ocorrer.

Outra estatística da DuPont é que apenas 4% das perdas ocorrem por “ato de Deus”, como um raio, por exemplo. Os outros 96% ocorrem devido a comportamento e atitudes sistêmicos (problemas no gerenciamento).

Para ilustrar os conceitos será citado um exemplo de desvio: um operário realizando uma solda perto de uma área de inflamáveis. Apenas esse desvio já pode desencadear uma perda grave (a alta temperatura da solda pode iniciar o processo de ignição dos inflamáveis).

Seria corrigir esse desvio com uma ação isolada apenas retirar o reservatório de inflamáveis de perto da solda. Porém essa ação não seria eficaz, pois em outra ocasião, algum outro empregado pode vir a realizar outro trabalho a quente perto de inflamáveis. Portanto uma ação sistêmica seria entender inicialmente qual a causa básica daquele desvio (porque o operário estava realizando a operação daquela maneira: falta de motivação, treinamento, incentivo, recursos etc.) e bloqueá-la.

Supondo que a causa básica seja desconhecimento do risco, a ação sistêmica seria reunir todo o corpo de empregados e treina-los sobre os riscos de uma atividade a quente perto de inflamáveis (ação sistêmica comportamental).

Dessa forma, um sistema de indicadores para a medição de performance deve indicar quais desvios estão ocorrendo e suas causas básicas para que seja possível a tomada de ações sistêmicas.

4.5.3 Mudanças no PNQ

Outras evidências da atual preocupação com questões relativas a SMS, envolvendo desenvolvimento sustentável, utilização de recursos naturais de maneira responsável e responsabilidade social corporativa, são as mudanças no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) de 2002 para 2003.

Os fundamentos de excelência foram revistos e atualizados, sendo que uma das principais alterações foi o foco mais direto na atuação social das lideranças, com a incorporação de ética à responsabilidade social. Outra alteração relevante foi a ênfase dada na agilidade e inovação e na necessidade de visão sistêmica.

Além disso, foi criado um critério específico para a Sociedade, visando destacar sua importância no sistema de gestão e no sucesso das organizações. Esse novo critério engloba aspectos sócio-ambientais, ética, transparência e desenvolvimento social. Outro item modificado que merece destaque é o que diz respeito à gestão do capital intelectual, que foi melhorado passando a solicitar a medição dos ativos que compõem o capital intelectual.

O item que fala sobre qualidade de vida também foi aprimorado, passando a incluir um requisito específico relacionado ao papel da organização na melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores fora do ambiente organizacional.

O item 7.3 (Gestão de Processos relativos aos Fornecedores) passou a enfatizar o envolvimento e o comprometimento dos fornecedores com a gestão da organização, incluindo os valores e diretrizes organizacionais e aspectos relativos à segurança e saúde.

As empresas funcionam apenas porque a sociedade assim deseja e permite e essa, por sua vez utiliza os produtos e serviços que aquelas fornecem. Trata-se de uma relação entre partes com direitos e deveres de ambos os lados.

Portanto, SMS deve ser tratado como um valor do negócio e deve ser um dos Fatores Críticos de Sucesso mais importantes das empresas, pois envolvem praticamente todos os *stakeholders*.

4.6 Sistema de Indicadores

Um sistema de indicadores é muito mais do que um conjunto de medidas isoladas. É um conjunto de medidas inter-relacionadas através de relações de causa-efeito que fazem sentido para as pessoas. Na atual fase de integração de negócios, com a facilidade do fluxo de comunicação de dados, é cada vez mais importante que as organizações tenham ferramentas precisas para medir seu desempenho de maneira sistêmica e integrada.

A única certeza que resta no mundo dos negócios é a mudança. Por isso, o sistema de medição de desempenho deve acompanhar essas mudanças através de um modelo dinâmico que reflita as estratégias e necessidades das empresas em cada momento de sua existência.

Um dos principais problemas relacionados à medição de performance está relacionado às pessoas. A organização deve utilizar-se da ferramenta de medição para promover e incentivar melhoria de performance e não para punir mau desempenho. Para isso devem ser utilizados critérios claros, que devem ser comunicados pelo líder maior da empresa a todos os empregados, demonstrando dessa forma, seu comprometimento e engajamento com o sistema (ele também estará sendo medido). Isso irá motivar a organização na busca de melhor performance.

A estratégia competitiva da empresa deve guiar todas as suas ações e decisões, incluindo a criação e implementação do sistema de medição de performance. Para isso, devem ser considerados tanto os fatores externos quanto os internos à companhia e o sistema de indicadores deverá dar sinais de quando a estratégia deve ser alterada.

Os indicadores devem ser derivados de Fatores Críticos de Sucesso, com base em seus critérios de performance, com a finalidade de atender, da melhor maneira possível, os objetivos dos *stakeholders*. Assim, o sistema de indicadores para medição de performance deve ser utilizado para avaliar a performance da organização e tomar as ações necessárias para melhorá-la.

5. ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

Conforme visto anteriormente, vivemos em uma era de informação e tecnologia, de constante mudança e com foco nos ativos intangíveis. Com base nesse cenário diversos modelos foram desenvolvidos no que se refere à criação e implantação de um sistema de indicadores, que levem à melhoria da performance, considerando não apenas indicadores financeiros.

Segue abaixo uma análise crítica dos principais modelos:

5.1 Balanced Scorecard

O BSC (Balanced Scorecard) é uma das pioneiras e mais conhecidas ferramentas que foi criada com o propósito de utilização de indicadores balanceados (segundo quatro dimensões) para traduzir estratégias em ação. Dessa forma, ele só pode ser aplicado a organizações que já tenham seu direcionamento estratégico e sua visão de futuro definidos.

O BSC é um modelo que utiliza quatro perspectivas. As perspectivas utilizadas são: financeira, do cliente, de processos internos e aprendizagem e crescimento.

Perspectiva Financeira: valiosa para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações tomadas. Deve ser analisada com cuidado para garantir a que a empresa, nessa ordem: SOBREVIVA - em curto prazo, através da liquidez; tenha SUCESSO, através de sua rentabilidade; e PROSPERE, através da sustentabilidade.

Perspectiva do Cliente: permite que os executivos identifiquem os segmentos de cliente e mercados em que irá competir, além das medidas de desempenho (fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis). Como gerar valor para os clientes?

Perspectiva dos Processos Internos: os executivos identificam os processos internos críticos em sua organização para atrair e reter clientes em segmentos-alvo e satisfazer as expectativas dos acionistas. Essa perspectiva determina em quais processos internos a organização deve ser excelente para atingir seus objetivos, fabricando seu produto ou serviço com qualidade, garantindo a satisfação do cliente e, conseqüentemente, bom retorno financeiro.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: identifica a infra-estrutura que deve ser construída para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Aprendizado e crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. É o investimento necessário para preencher lacunas entre as capacidades atuais e as necessárias para atingir um desempenho superior.

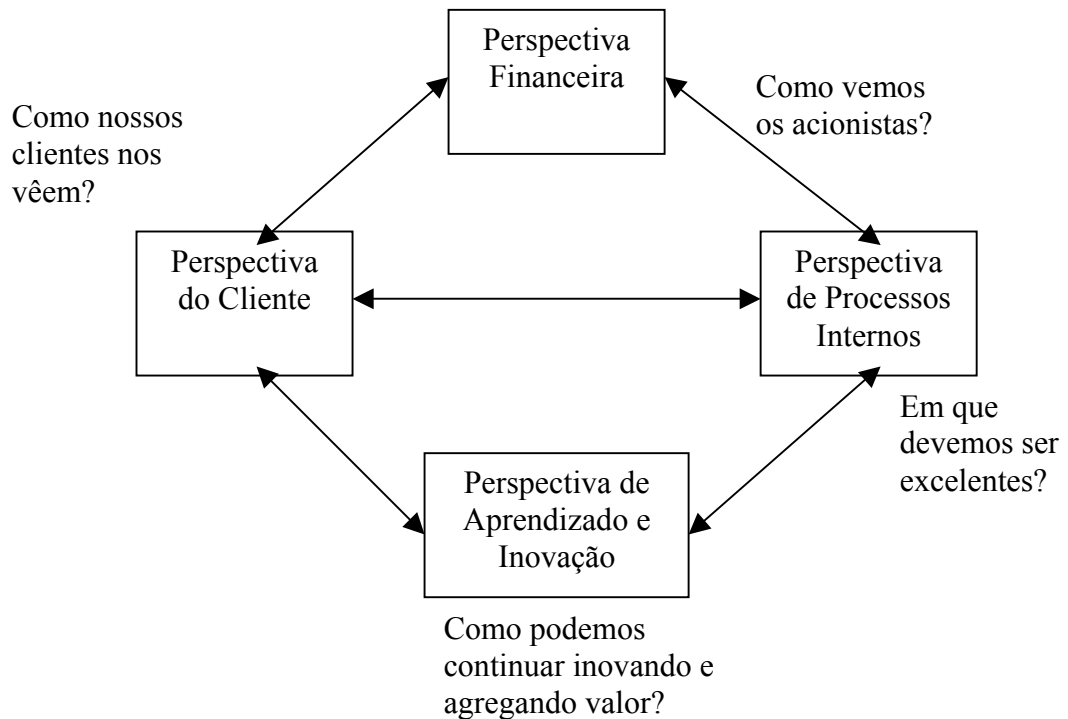


Figura 5.1 - O Balanced Scorecard (transcrito de KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, Boston, November 2001, p. 72).

A metodologia do Balanced Scorecard visa assegurar que não seja escolhida apenas a perspectiva financeira, ou apenas a de processos internos, ou qualquer outra isoladamente. Ao contrário, deve haver relações de causa-efeito entre indicadores das quatro perspectivas, garantindo uma rede que inclui objetivos de curto e longo prazos e indicadores de tendência e ocorrência. Trata-se de uma ferramenta balanceada de indicadores.

5.2 O Modelo de Excelência da EFQM (EFQM Excellence Model ou Business Excellence Model)

Esse modelo foi criado por uma associação sem fins lucrativos de catorze empresas européias líderes de mercado, a EFQM - European Foundation for Quality Management, fundada em 1988.

O modelo está baseado em nove critérios de excelência e pode ser utilizado para avaliar o progresso de uma organização no que se refere à busca da Excelência. Vide esquema abaixo.

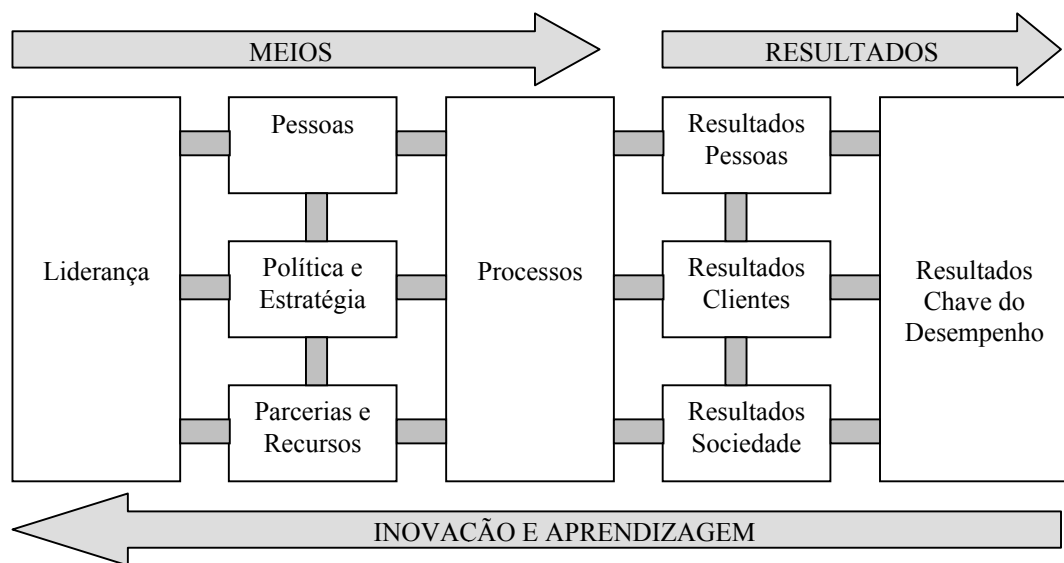


Figura 5.2 - *Modelo de Excelência da EFQM®. Site da EFQM.*

Como pode ser visto, o modelo de Excelência da EFQM utiliza e define nove critérios, cada qual representado por um bloco no diagrama. O modelo diz que a organização deve atingir alguns resultados que são definidos como “Resultados Chave de Desempenho”, que são derivados de objetivos estratégicos, e são compostos por resultados de pessoas, clientes e para a sociedade. Para a obtenção desses resultados, são necessárias algumas ferramentas, definidas como “meios”, que são, basicamente, a liderança, a definição da política e estratégia a ser seguida, as pessoas, recursos e parcerias necessárias, além de processos internos.

As setas do modelo representam sua natureza dinâmica e retroativa, pois evidenciam que os Resultados esperados são adquiridos pelos Meios, que são aprimorados continuamente através de Inovação e Aprendizagem. Os critérios de excelência são representados em duas categorias: “meios” e “resultados”. A primeira

se refere à forma como as organizações realizam suas atividades chave e a segunda diz respeito a como os resultados serão alcançados.

Esse modelo pode ser utilizado para diversas finalidades dentro da empresa, sendo as principais auto-avaliação de desempenho, benchmarking, revisão ou criação de estratégias, ou ainda, base para o Prêmio Europeu de Qualidade utilizando alguns critérios específicos e algumas pontuações para cada bloco do esquema conforme segue:

Liderança - Líderes excelentes desenvolvem e facilitam o alcançar da missão e visão. Desenvolvem valores e sistemas organizacionais necessários para o sucesso sustentável e implementam-nos através das suas ações e comportamentos. Durante épocas de mudança, norteiam-se pela constância de propósitos. Se necessário, estes líderes demonstram capacidades para alterar o rumo da sua organização e inspiram as suas pessoas.

Política e Estratégia - Organizações excelentes implementam sua missão e visão através de estratégias focalizadas nos *stakeholders*, que tem em consideração o mercado e o setor nos quais operam.

Pessoas - Organizações excelentes gerem, desenvolvem e libertam o pleno potencial das suas pessoas, a nível individual, de equipe e da organização como um todo. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam de uma forma que motiva, gera envolvimento e incentiva as pessoas na utilização das suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização.

Parceria e Recursos - Organizações excelentes planejam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiar a condução da política e estratégia e uma eficaz operacionalização dos processos.

Processos - Organizações excelentes concebem, gerem e melhoram os processos de forma a satisfazer completamente e a gerar valor agregado para os ‘stakeholders’;

Resultados Clientes, Pessoas e Sociedade - Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação aos seus clientes, pessoas e sociedade.

5.3 Modelo de Excelência PNQ

Esse modelo foi criado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, que é uma entidade constituída de organizações públicas e privadas. São oito os critérios de excelência e podem ser visualizados pela figura mostrada abaixo.

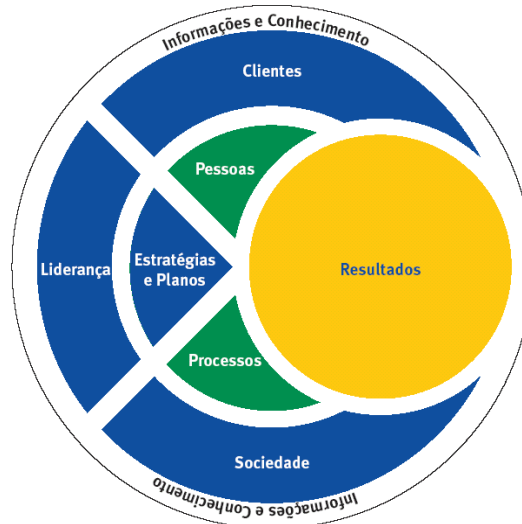


Figura 5.3 - *Modelo de Excelência do PNQ®. Transcrito do site do PNQ.*

A figura representativa do Modelo de Excelência do PNQ® simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo. O modelo preconiza que:

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de atender as necessidades de seus CLIENTES. Assim, essas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da SOCIEDADE e das comunidades com as quais interage, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das mesmas, dentro da mais transparente ética.

A equipe da LIDERANÇA de posse de todas essas informações estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a disseminação da cultura da

excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam criticamente o desempenho global da mesma e tomam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando assim o controle e o aprendizado organizacional.

As ESTRATÉGIAS são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva. As Estratégias são desdobradas em PLANOS de Ação, para o curto e longo prazos, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização. Para permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias para as partes interessadas, direcionar a sua implementação e possibilitar a análise crítica do desempenho global pela liderança, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização.

Até este momento, considerando os 4 critérios apresentados, temos a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA de melhoria contínua da organização.

As PESSOAS que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executarem e gerenciarem adequadamente os PROCESSOS, identificarem as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizarem os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.

Concluimos nesse momento, a etapa referente a execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do Controle (C), os RESULTADOS são o grande orientador para o acompanhamento do desempenho da organização e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, à situação econômico-financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou para reforços das ações implementadas.

Finalmente, esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO retornam para toda a organização, para que esta possa tomar as ações (A) e buscar o aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a tomada das ações necessárias, em todos os níveis. A figura enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a ligação e o co-relacionamento entre todos os critérios e, portanto, todos os elementos que constituem a organização. As gestões das informações e do capital intelectuais são elementos essenciais para a jornada em busca da excelência.

5.4 Performance Prism

Esse modelo foi criado pelo professor Andy Neely da Cranfield School of Management em conjunto com Chris Adams da Andersen Consulting. O modelo foi desenvolvido em co-operação entre o Centre for Business Performance at Cranfield University (formalmente da Universidade de Cambridge) e o Process Excellence Core Capability Group of Andersen Consulting.

O Performance Prism é um modelo tridimensional que tem cinco faces (um prisma) – as faces de topo e base são referentes à Satisfação dos Stakeholders e Contribuição dos Stakeholders respectivamente. As três faces laterais do prisma são referentes a Estratégias, Processos e Recursos.

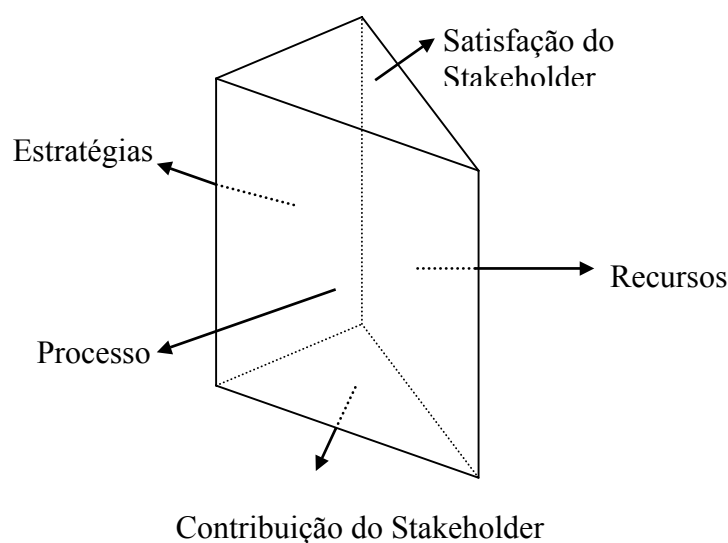


Figura 5.4 - Performance Prism. Transcrito de NEELY, A.

A primeira perspectiva em medição de performance, segundo esse modelo, é o *stakeholder* (investidores, clientes e intermediários, empregados, órgãos reguladores, ONG's etc). A pergunta a ser respondida é “Quem são os *stakeholders* mais importantes e o que eles querem e precisam?” Uma vez respondida essa pergunta, pode-se avançar para a próxima perspectiva – estratégias. A questão chave nessa perspectiva é “que estratégias deve adotar a organização para assegurar que as necessidades e desejos dos *stakeholders* estão sendo satisfeitos?”.

Uma grande razão para falhas na estratégia é quando os processos da organização não estão alinhados com a estratégia. E mesmo quando os processos estão alinhados, quando os recursos necessários não estão. Por isso, as duas próximas perspectivas do modelo são processos e recursos. As questões que devem ser feitas são “Que processos precisamos criar para permitir que as estratégias sejam executadas?” e “Que recursos devemos precisar para operar esses processos – agora e no futuro?”.

A quinta e última perspectiva do Performance Prism é a Contribuição do *Stakeholder*, como sendo uma oposição à perspectiva de Satisfação do *Stakeholder*. Como exemplo dessa perspectiva, pode-se citar os clientes como *stakeholder*. No começo dos anos 80, as organizações começaram a medir a satisfação dos clientes através do número de reclamações que eram recebidas (insatisfação dos clientes). Quando as evidências da pesquisa começaram a mostrar que apenas cerca de 10% dos clientes que não estavam satisfeitos reclamavam, as organizações passaram para medidas mais sofisticadas de satisfação dos clientes. No final dos anos 80 e começo dos 90, começou um questionamento se satisfação do cliente era suficiente. Dados sobre a Xerox mostram que “clientes que estavam extremamente satisfeitos eram cinco vezes mais propensos a repetir sua compra nos próximos 18 meses, do que aqueles que eram apenas satisfeitos”. Desse fato resulta o desenvolvimento do conceito conhecido como lealdade dos clientes. O tópico desse assunto era identificar se os clientes: voltam para a mesma organização para comprar mais, e recomendam a organização para outras pessoas.

Pesquisas ainda mais recentes, com uma série de empresas, têm mostrado que muitos clientes não são rentáveis para a organização. Foi constatado que em bancos de varejo, por exemplo, 20% dos clientes geram 130% dos lucros. Outro dado

ilustrou que valores elevados de satisfação dos clientes podem resultar em níveis reduzidos de rentabilidade para a organização por causa dos altos custos de manter os critérios exigidos para satisfação de clientes. A reação a esses pontos tem sido a noção de rentabilidade do cliente.

O ponto importante aqui é que os clientes **não** desejam ser fiéis ou rentáveis. Eles desejem excelentes produtos e serviços a um custo baixo, para satisfazer suas necessidades. É a organização quem deseja clientes fiéis e rentáveis. Esse conceito é estendido a outros *stakeholders* como empregados e fornecedores, por exemplo. A mensagem é que todas as organizações requerem algo de seus *stakeholders* e todas são responsáveis por fornecer algo em troca, aos mesmos.

5.5 Restrições dos Modelos

Foram estudados nos tópicos anteriores os quatro principais modelos de medição de performance da atualidade. Todos eles (o Balanced Scorecard, o Business Excellence Model da EFQM, o Modelo do PNQ e o Performance Prism) sem dúvida alguma agregam valor significativo para as organizações, pois fornecem perspectivas únicas aos líderes para verem a performance de suas empresas segundo diferentes ângulos.

O segredo é reconhecer que, apesar das propostas de alguns modelos e metodologias, não há um único meio de ver a performance de um negócio. E a razão para isso é que a performance por si só é um conceito com várias facetas. E como pode ser observado, os modelos acima apresentam ainda algumas lacunas que estão resumidas na tabela abaixo.

Restrição \ Modelo	BSC		Performance Prism	PNQ
Não contempla TODOS os stakeholders.	X	X		X
Perspectiva de processos reduzida (não envolve satisfação do empregado).	X			
É necessário sucesso empresarial como requisito.	X		X	
Modelo rígido em relação às perspectivas.	X	X		X
A estratégia precisa estar clara.	X		X	
Não considera o ambiente em que a empresa opera (competidores, clientes)	X	X	X	
Objetivos e medições únicos para qualquer	X	X		X

organização				
Indicadores derivam puramente da estratégia da empresa	X	X		
Não pode ser aplicado a empresas que não tenham claro seu modelo de negócios e stakeholders importantes.			X	
Não pode ser aplicado a empresas que desconhecem as necessidades de seus stakeholders			X	
Não considera o perfil de empreendedor do patrocinador principal.	X	X	X	X
O modelo não tem como resultado imediato um conjunto de indicadores		X		X
Combina resultados (facilmente mensuráveis) com meios (alguns de impossível mensuração)		X		X
Não considera de maneira explícita todos recursos necessários	X			X
Não considera a contribuição do <i>stakeholder</i> para a organização.	X	X		X

Tabela 5.1 - *Restrições dos modelos. Elaborado pelo autor.*

A primeira restrição diz respeito às perspectivas propostas, que não são suficientes para representar todas as partes interessadas na empresa, seja porque contemplam apenas clientes e acionistas (BSC), incluindo em alguns casos empregados (EFQM) e sociedade (PNQ).

A próxima restrição é em relação aos processos internos, que são em perspectiva reduzida, pois não inclui explicitamente a satisfação dos empregados e gestão do capital intelectual. Outro ponto é que as organizações já apresentavam sucesso comercial nos mercados que atuavam.

As perspectivas relevantes à organização não necessariamente seguem são aquelas propostas pelo modelo. Por exemplo, uma empresa que detenha o monopólio sobre o mercado em que atua pode não considerar o cliente como um *stakeholder* importante, pois tem total domínio sobre o mercado. Nessa situação, ao invés de buscar estratégias de satisfação do cliente e atendimento de suas necessidades (como o modelo do BSC preconiza), a empresa visará apenas maximizar sua eficiência operacional e reduzir seus custos para obter o maior lucro possível e, para isso, poderá contar com metodologias de satisfação do empregado, por exemplo.

Outra restrição é não considerar o ambiente externo à organização de maneira integral, como por exemplo, concorrentes, governo etc. Além disso, objetivos e

medições são únicos para todas as organizações, ou seja, os modelos são rígidos, independentemente do tipo de organização e de sua posição estratégica no mercado.

Outro ponto considerado na análise é não ser um modelo do qual se resulta um conjunto de indicadores, mas sim um modelo para diagnóstico e avaliação da excelência de uma empresa e combinar resultados, que facilmente podem ser mensurados, com meios, alguns dos quais não podem ser mensurados com tanta facilidade.

Além disso, alguns modelos não consideram os recursos, necessários para a organização atingir excelência, de maneira explícita e não ter claro o modelo de negócio e objetivos e necessidades dos stakeholders mais importantes.

A última restrição considerada é não incluir o perfil de empreendedor do patrocinador principal da organização, ou seja, se o líder maior tem em sua personalidade traços de aversão ou propensão ao risco.

O objetivo aqui não é apontar defeitos ou falhas nos modelos tão bem elaborados e com aceitação mundial indiscutível, mas sim utilizar os melhores conceitos que estão neles embutidos e atentar para as oportunidades de melhoria a fim de criar um modelo único de medição de performance que possa ser aplicável às organizações existentes, independentemente de sua natureza, tamanho ou posição estratégica.

Pode ser observado, ainda, que os modelos são conseqüências de evoluções conceituais da qualidade e performance empresarial no mundo e, de alguma forma, abordam a satisfação de todos ou, pelo menos, de alguns *stakeholders*. Os principais mencionados são os acionistas, clientes, empregados e a sociedade.

Apesar de o conceito de satisfação do *stakeholder* estar sendo difundido, os modelos não utilizam, de forma clara e explícita, os conceitos de Segurança, Meio Ambiente e Saúde como parte do negócio e, portanto, como instrumento passível de medição quando se trata de performance. Esse tópico (SMS) está sendo cada vez mais discutido nas organizações e está se tornando uma vantagem competitiva às organizações que se preocupam com isso. Essas questões serão discutidas com mais profundidade em capítulos posteriores, demonstrando a necessidade do item quando se trata de medição de performance.

6. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE PERFORMANCE

Com base em tudo o que foi estudado será criado um modelo para a medição de performance que seja compatível com a atual realidade das empresas, com as bruscas mudanças no mercado e que traga efetivamente à melhoria de performance. Essa ferramenta servirá para que a empresa possa saber seu nível de performance atual e planejar o nível desejado, através do desdobramento de seus indicadores.

O modelo criado leva em consideração os conceitos teóricos para a elaboração de um sistema de medição de performance (Capítulo 4) e a análise de *benchmarking* dos modelos existentes na atualidade (Capítulo 5), resultando como base em um modelo explicado a seguir, denominado de pentágono da performance.

6.1 O Modelo Pentágono da Performance

O modelo criado recebeu o nome de pentágono da performance, pois sua figura representativa é uma pirâmide com a base sendo um pentágono (vide figura abaixo). Essa pirâmide possui ainda uma estrela na ponta que representa a maneira como os indicadores são formados.

Ele representa todas as perspectivas relevantes na elaboração de um sistema de indicadores. A base da pirâmide é a fase inicial da elaboração do sistema de medição de performance, na qual cada aresta do pentágono representa uma das cinco perspectivas iniciais (correspondentes a fatores externos - satisfação dos *stakeholders* e características do ambiente - e internos à organização – competências da organização, perfil de empreendedor da liderança e contribuição dos *stakeholders*).

Uma vez analisadas essas cinco perspectivas iniciais (arestas da base da pirâmide) deve ser elaborada a estratégia competitiva da empresa (representada no centro da base, em equilíbrio com as arestas) para que se atinja a satisfação do *stakeholder*, garantindo ainda sua contribuição para a organização, de acordo com as características do ambiente, de acordo com o perfil da liderança e com as competências da organização.

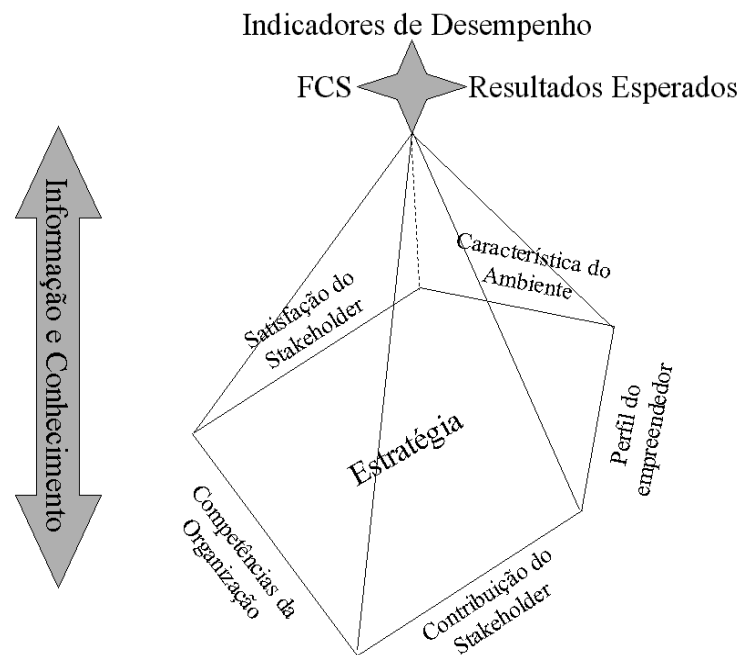


Figura 6.1 - Pentágono da Performance. Elaborado pelo autor.

A estratégia competitiva, depois de formada irá gerar uma série de objetivos estratégicos, que, juntamente com os objetivos de satisfação e contribuição dos *stakeholders*, estão representados em uma das pontas da estrela, denominada “Resultados Esperados”. Deve-se, ainda, de acordo com a estratégia definida, analisar quais as competências críticas da organização, que irão refletir nos FCS’s, que são representados pela outra ponta da estrela.

Finalmente, os Indicadores de Desempenho são definidos a partir dos Fatores Críticos de Sucesso e a partir dos Resultados Esperados da organização, concluindo a última ponta da estrela. Cada perspectiva do modelo será estudada com mais detalhes nos itens seguintes.

O sistema deve refletir e estar baseado no sistema de gestão estratégica da empresa. A primeira consideração que deve ser feita é que o sistema de indicadores para a medição de performance visando a sustentabilidade empresarial deve levar em consideração tanto os aspectos internos quanto os externos à empresa. Portanto, a primeira perspectiva que deve ser estudada é a de Fatores Externos.

6.2 Fatores Externos

Para analisar essa perspectiva devem ser ressaltados dois pontos: Características do Ambiente (que inclui ameaças e oportunidades econômicas e técnicas do segmento de mercado) e Satisfação dos *Stakeholders* mais importantes.

6.2.1 Características do Ambiente

Esse item está relacionado aos mercados abrangidos pela empresa (suas características atuais, tendências futuras, oportunidades e perspectivas) e às características de concorrência do segmento de mercado. Para sua análise pode ser utilizado o modelo das cinco forças competitivas de PORTER (ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes).

É fundamental conhecer as características do ambiente onde a organização atua para elaborar um sistema de medição de performance, pois isso influenciará diretamente na formulação de sua estratégia competitiva e, portanto, de em seus objetivos estratégicos.

O ambiente onde a empresa está posicionada pode ser um ambiente agressivo ou um ambiente ameno, dependendo das condições das forças competitivas de PORTER (capacidade de concorrer dentro da Indústria) e das condições de crescimento do mercado (atratividade da Indústria).

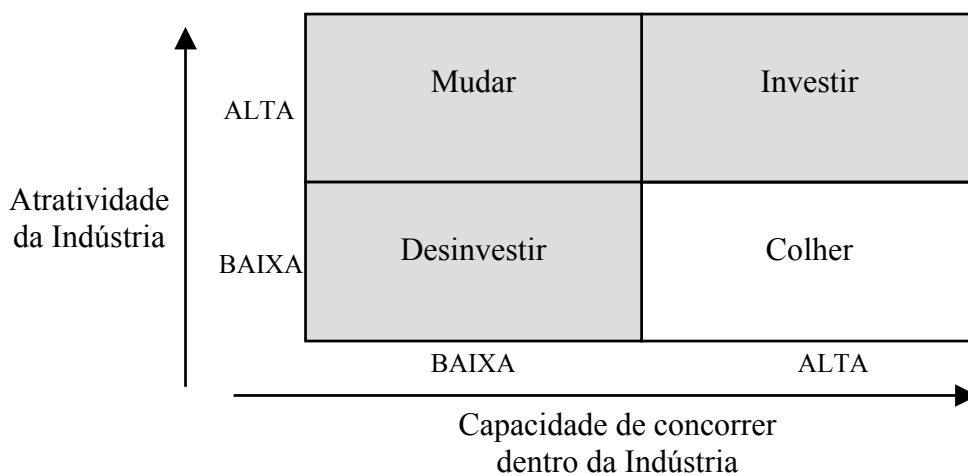


Figura 6.2 – Características do ambiente externo. Adaptado de CHIAVENATO (2003).

As áreas hachuradas na figura representam um ambiente agressivo, enquanto que a outra, um ambiente ameno. O ambiente ameno é caracterizado por uma alta capacidade de concorrer na Indústria (ou porque a concorrência é pequena ou porque a empresa possui vantagens competitivas muito significativas) e uma baixa atratividade do mercado (não há expressivos potenciais de crescimento). Para cada configuração da figura acima a empresa deve adotar uma metodologia diferente para a obtenção de seus objetivos, que irá refletir em seu sistema de indicadores, conforme segue:

Investir: empresas com alta capacidade de concorrência dentro do mercado e alta atratividade da Indústria. Devem preferir crescer para aproveitar todo o potencial que for possível. Nesse sentido, os indicadores de performance deverão refletir as ações necessárias para o crescimento da empresa (por exemplo, crescimento de vendas e desenvolvimento de ações de marketing);

Mudar: empresas que estão posicionadas com uma baixa capacidade de concorrer dentro da indústria e alta atratividade do mercado. Essas organizações devem mudar sua estratégia para atingir um nível aceitável de competitividade e aproveitar o potencial de crescimento de mercado. Os indicadores devem refletir essas mudanças (por exemplo, investimentos em novas tecnologias e desenvolvimento de novos produtos);

Desinvestir: empresas que têm baixa capacidade de concorrer e baixo potencial de crescimento. Esse tipo de empresa deve alterar seu foco para um mercado que tenha potencial de crescimento e com criação de vantagens competitivas que garantam competitividade. Seus indicadores devem sinalizar o momento certo para essa mudança. (por exemplo, valor das ações e retorno sobre o investimento);

Colher: empresas com alta capacidade de concorrência e baixo potencial de crescimento. Essas empresas visam aproveitar ao máximo esse mercado em que estão com competitividade. Seus indicadores devem demonstrar o retorno da organização (por exemplo, retorno sobre o investimento).

Os exemplos de indicadores citados apenas têm a função de demonstrar que dependendo do ambiente em que a organização atua seus indicadores mais relevantes podem ser diferentes. Para realmente definir os indicadores relevantes deve ser feita

uma análise completa de acordo com os conceitos abordados durante todo esse capítulo.

A análise realizada acima deve ser comparada à atual fase de desenvolvimento da organização frente ao mercado. Podem ser destacadas algumas fases típicas em que as organizações se encontram, cada qual com seus objetivos específicos. A primeira é uma fase que pode ser denominada de SOBREVIVÊNCIA. Tipicamente, ela ocorre quando a organização está nas características colher ou desinvestir, pois há uma baixa atratividade da Indústria e, portanto, pequeno potencial de crescimento no mercado. Mas também pode ocorrer em empresas posicionadas em um elevado nível de atratividade da Indústria, quando no começo de suas operações. Nessa fase a empresa busca tão somente sua sobrevivência, ou seja, a organização pretende apenas ter liquidez necessária para cumprir com suas obrigações e controlar seus custos para conseguir sobreviver no mercado.

A segunda fase é a de CRESCIMENTO. Nessa fase estão, em geral, empresas com características de mudar e investir, onde o foco principal não é mais controle de custos, mas sim rentabilidade, satisfação dos clientes, realização de investimentos, incrementos tecnológicos nos processos etc.

A terceira fase é a fase de SUSTENTABILIDADE, onde a empresa já está relativamente estável no mercado em que atua, com vantagens competitivas significativas e pretende atingir a excelência de performance para se perpetuar.

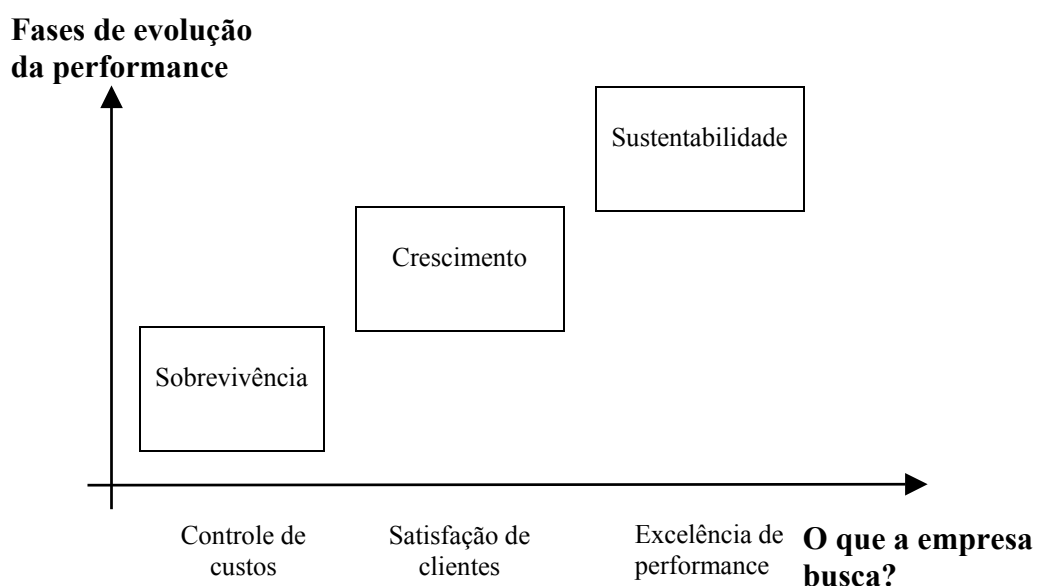


Figura 6.3 - Evolução das fases da performance. Elaborado pelo autor.

6.2.2 Satisfação dos *Stakeholders*

Os *stakeholders* são a base de funcionamento de qualquer empresa. Cada parte envolvida com a organização tem seus objetivos específicos que, se atendidos, irão proporcionar sua satisfação, o que muitas vezes é determinante para a sobrevivência do negócio. Para isso, a organização tem de analisar quais os *stakeholders* mais importantes, ou seja, aqueles que têm maior influência ou poder de barganha.

Como exemplo, pode ser citado o caso da Boeing, que, hoje em dia, produz apenas três dos componentes do modelo 777. Sua confiança em seus fornecedores de componentes e peças é imensa e sua exposição, caso os fornecedores falhem é inestimável.⁷ Dois outros grandes *stakeholders* que estão ganhando cada vez mais força são os órgãos reguladores e algumas ONG's (como Greenpeace, por exemplo). As organizações estão tendo que se adaptar e entender os desejos desses grupos para não sofrerem sanções legais ou morais contra a imagem da empresa. Portanto, o sistema de indicadores de performance deve levar em consideração algumas questões fundamentais para a sua sobrevivência, como, por exemplo, os aspectos relativos a Segurança, Meio Ambiente e Saúde, que definem, muitas vezes a satisfação da sociedade, uma vez que essa reconhece a empresa com uma determinada função social e permite que a mesma exista como negócio.

Uma vez definidas as partes interessadas com maior influência na organização, essa deve determinar seus desejos (deve ser respondida a pergunta: “quem são os *stakeholders* mais importantes e o que eles querem de nós?”).

As empresas, dependendo de seu estágio de evolução e dependendo da análise externa de mercado podem alterar quais os *stakeholders* considerados mais importantes ou com maior influência. Por isso, essa perspectiva está ligada à anterior através de relações de causa e efeito.

Alguns exemplos de *stakeholders* mais comuns e possíveis objetivos dos mesmos (que irão garantir sua satisfação) estão resumidos na tabela abaixo:

⁷ Exemplo retirado de NEELY, A.

Stakeholder	Satisfação do Stakeholder
Cliente	Rapidez, exatidão, preço baixo e boa qualidade.
Empregado	Carreira, qualidade de vida, reconhecimento e motivação.
Fornecedor	Confiança, lealdade, lucro e crescimento.
Órgãos reguladores	De acordo com a lei, justo, seguro e verdadeiro.
Sociedade	Ética, respeito ao meio ambiente e respeito às pessoas.
Acionistas	Retorno, recompensa, status e confiança.

Tabela 6.1 - *Exemplos de satisfação de 'stakeholders'. Elaborado pelo autor.*

A partir da satisfação dos *stakeholders* já podem ser presumidos alguns Resultados Esperados para a organização, que serão base para a formação de alguns indicadores de performance. Supondo, por exemplo, que uma organização tenha como seu *stakeholder* mais importante o cliente e que, portanto, sua satisfação é extremamente importante para a boa performance da empresa. Nesse caso, supondo ainda que os objetivos dos clientes sejam rapidez e cortesia no atendimento e que a empresa venda sanduíches, pode-se identificar como FCS's o tempo de entrega do produto ao cliente (quando um pedido é feito) e grau de simpatia no momento do atendimento.

Com isso, possíveis indicadores de desempenho relacionados a essa empresa seriam o tempo gasto entre o recebimento do pedido e a entrega do sanduíche e número de reclamações por mau atendimento. Nesse caso, esse último indicador pode ser diretamente ligado a outro que seja relacionado ao grau de motivação dos empregados, pois a satisfação do cliente só é conseguida depois da satisfação do empregado.

Esse exemplo serve para ilustrar a necessidade de um estudo detalhado dos objetivos dos *stakeholders*, para, sempre que possível, ligar esses objetivos entre si, permitindo um verdadeiro sistema de indicadores, com as respectivas relações de causa e efeito.

Essas duas primeiras perspectivas (características do ambiente e satisfação dos *stakeholders*) completam o item relacionado a Fatores Externos, que são aqueles relacionados ao meio em que a empresa opera, definindo algumas características do ambiente e das expectativas mais amplas dos envolvidos.

6.3 Fatores Internos

Depois de estudados e analisados os aspectos relacionados ao ambiente externo à organização, deve ser feito um estudo de alguns fatores internos que influenciam diretamente na elaboração da estratégia competitiva e, portanto, do sistema de medição de performance. Esses elementos, de alguma forma, indicam a cultura organizacional da empresa.

Existem três elementos fundamentais que devem ser analisados: as competências da organização, o perfil de empreendedor do líder maior e a contribuição do *stakeholder*.

6.3.1 Competências da Organização

O primeiro item relacionado aos fatores internos à organização diz respeito às suas competências, onde o conceito de competências nesse caso envolve todos os recursos (tecnológicos, humanos, financeiros, de capital intelectual, políticos etc) e processos que a organização possui.

É extremamente importante entender quais os pontos fortes e oportunidades de melhoria da organização com relação às suas competências, para, em conjunto com a análise de mercado e objetivos de *stakeholders* definir a estratégia competitiva de atuação no mercado. As competências da companhia servirão para posicionar e focar os mercados que podem ser atingido e quais vantagens competitivas podem ser exploradas.

As competências da organização irão relatar os principais pontos que fazem com que a organização tenha sucesso. Ou seja, são determinados aqueles ativos mais importantes, que, conforme discutido no início do trabalho, cada vez mais estão sendo os *ativos intangíveis*.

6.3.2 Perfil de Empreendedor da Liderança

Outra característica extremamente importante com relação aos fatores internos de uma organização é o perfil de empreendedor do líder maior, pois ele é o responsável direto pela aceitação e implantação do sistema de indicadores de performance e principal elemento de motivação da equipe.

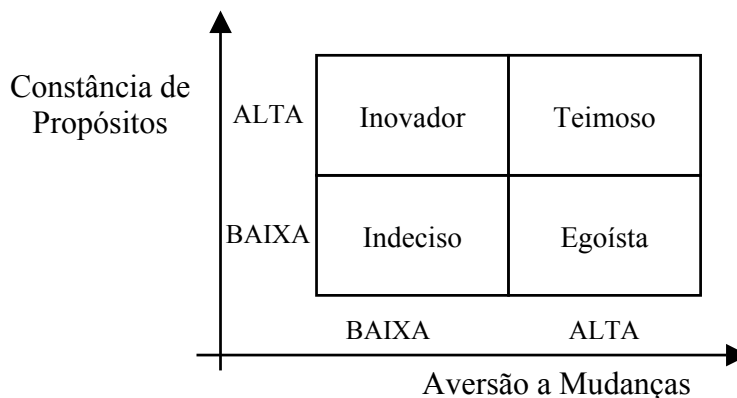


Figura 6.4 – Perfil de Empreendedor. *Elaborado pelo autor.*

De acordo com a figura 6.4, o perfil do empreendedor deve ser analisado de acordo com duas dimensões: aversão a mudanças (o quanto o líder é conservador com relação a mudanças que lhe são propostas) e constância de propósitos (indica a permanência de estratégias ao longo do tempo e de acordo com suas ações). Com isso, existem quatro configurações possíveis:

- Egoísta: líder que não tem constância de propósito, ou seja, muda de opinião o tempo todo e tem muita aversão a mudanças, não aceitando sugestões. Trata-se de uma pessoa que só se interessa por seus interesses pessoais e os muda de acordo com sua conveniência;
- Indeciso: líder que não tem constância de propósitos e aceita muitas mudanças com facilidade e naturalidade. Trata-se de uma pessoa que não sabe o que quer e como ser o propulsor do negócio;
- Teimoso: líder que tem constância de propósitos, ou seja, sabe o que quer e expressa sempre de maneira única para a organização e tem elevada aversão a mudanças. Trata-se de uma pessoa que não aceita mudar o estilo que está sendo praticado;
- Inovador: líder que sabe orientar a organização inteira para o mesmo sentido e aceita as mudanças, quando necessário. Trata-se de uma pessoa empreendedora que acompanha as necessidades do mercado.

Dessa forma, algumas características em um líder que definem critérios para formulação de estratégias mais ou menos agressivas, de acordo com suas vontades pessoais. As vontades do líder, ao influenciar diretamente na formulação da estratégia e dos objetivos estratégicos, influenciam a maneira como a organização se

porta frente ao mercado, quais as competências críticas da organização. Ou seja, um líder mais avesso a mudanças (egoísta ou teimoso), por exemplo, tende a adotar estratégias mais conservadoras ao invés de investir em inovações tecnológicas.

Portanto, é importante para a definição da estratégia e dos objetivos estratégicos entender o perfil de empreendedor do líder maior e para cada perfil traçado entender qual o rumo que a organização deve tomar e quais passos seguir para a obtenção da sustentabilidade em longo prazo. O trabalho necessário é fazer com que os líderes entendam as necessidades do negócio e sejam flexíveis para poder mudar seu perfil de acordo com as necessidades da empresa.

O sistema de indicadores auxiliará o líder a executar uma gestão com constância de propósitos e pouca aversão a mudanças, se tornando, dessa forma, Inovador.

6.3.3 Contribuição dos Stakeholders

O último aspecto a ser analisado nos fatores internos de uma organização é a contribuição do stakeholder para a organização. Esse elemento está incluso nos fatores internos da organização, pois é uma questão que deve ser respondida pela empresa. A pergunta que deve ser respondida nesse caso é: “O que a organização espera e quer dos *stakeholders*?”.

Esse ponto e sua relevância já foram discutidos no modelo Performance Prism. Portanto, apenas com a finalidade de exemplificação, serão tomados os mesmos *stakeholders* citados no item 6.2.2:

Stakeholder	Contribuição do Stakeholder
Cliente	Confiança, lealdade, lucro e crescimento.
Empregado	Trabalho eficaz, Mentes capazes e motivação (desempenho).
Fornecedor	Rapidez, exatidão, preço baixo e boa qualidade.
Órgãos reguladores	Regras, avisos, melhores práticas.
Sociedade	Utilização dos recursos, lucro.
Acionistas	Capital, crédito, investimento e suporte.

Tabela 6.2 - Exemplos de contribuição de ‘*stakeholders*’. Elaborado pelo autor.

Para muitas organizações é muito mais importante focar na contribuição do *stakeholder* do que em sua satisfação. Exemplificando esse conceito, tem-se a figura

abaixo, que demonstra como funciona, de maneira simplificada a geração de valor para o cliente e como isso impacta nos lucros.

Através da atração dos investidores certos, há uma redução do custo de capital e prosperidade financeira que permite a lealdade dos investidores, que dessa forma, continuam a disponibilizar seus recursos na empresa. Esses recursos devem ser aplicados para a atração dos clientes certos, para posterior retenção dos mesmos, garantindo crescimento sustentável. Essa perspectiva de crescimento, por sua vez, irá atrair os funcionários certos e garantir sua lealdade. Isso terá efeitos em produtividade superior, que gerará lucro, que irá atrair os investidores certos, fechando o ciclo.

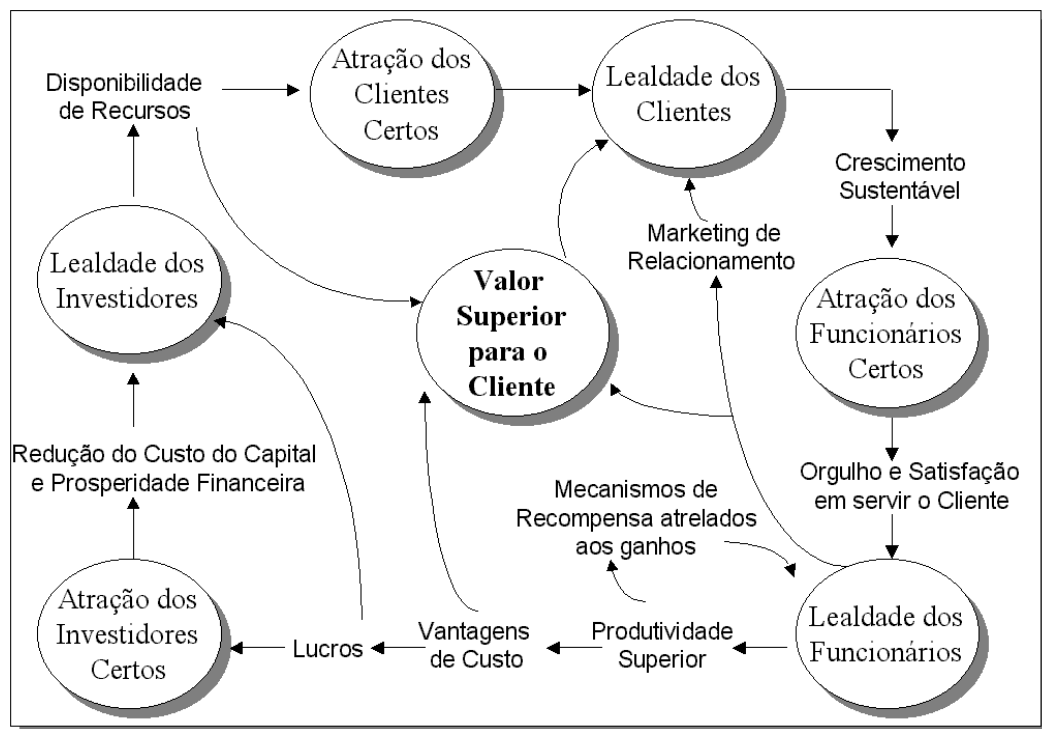


Figura 6.5 – A Constelação de Valor do Cliente. PRO 2714 - Anotações do autor.

6.4 Estratégia

Uma vez analisados os cinco elementos acima: fatores externos (como é o ambiente em que a organização atua, considerando as oportunidades e ameaças e quais as principais expectativas dos *stakeholders* mais importantes) e os fatores internos (pontos fortes e fracos da organização, perfil de empreendedor e

contribuição do *stakeholder* para a organização), deve ser elaborada a estratégia competitiva da empresa.

A estratégia deve ser desmembrada em objetivos estratégicos. De acordo com a FPNQ “o desdobramento da estratégia em objetivos estratégicos é necessário para comunicá-la e gerar ação”.

Deve ser respondida a pergunta: “Que estratégias competitivas devemos adotar para garantir uma posição competitiva que atenda às necessidades dos *stakeholders*, de acordo com o ambiente externo, que venha de encontro aos objetivos pessoais da Liderança, de acordo com as competências da organização e que atenda às necessidades de contribuição do *stakeholder* para a empresa?”. Portanto a formulação da estratégia aborda todos os itens mencionados anteriormente.

É importante destacar que a estratégia e os cinco elementos abordados estão constantemente em harmonia, ou seja, os elementos servirão de base para a formulação da estratégia. A estratégia da empresa deve ser um guia em todas as decisões e ações que forem tomadas. Deve haver uma coerência entre o que é dito e o que é feito, para que a organização siga os objetivos nela estabelecidos.

Nessa fase do projeto, a organização deve elaborar uma estratégia, através da liderança para determinar sua posição competitiva. Essa estratégia deve ser desdobrada em planos de ação onde serão definidos os objetivos de desempenho. Cada área da empresa e cada colaborador deve ter muito claro qual o seu papel para que a estratégia definida seja executada e os recursos sejam alocados de maneira a viabilizar esses planos de ação.

O desdobramento da estratégia através dos diversos níveis organizacionais pode ser feito através do sistema de indicadores, pois as pessoas irão ser medidas por aquilo que a organização considera estratégico. Além disso, a estratégia deve ser comunicada às partes interessadas, visando a criação de compromissos mútuos e parcerias.

Segundo PORTER, as estratégias competitivas genéricas que a empresa pode adotar são três: custo, diferenciação e enfoque. Dependendo da estratégia competitiva escolhida, a empresa deve adotar algumas estratégias específicas, com objetivos de desempenho para cada área, possibilitando a integração da estratégia por

toda a organização. Uma empresa que visa competir por liderança em custos, por exemplo, tenderá a ter objetivos de desempenho em termos de custo unitário de produção, horas de produção, tempo de set-up etc.

As estratégias específicas da empresa podem ser determinadas de acordo com a análise SWAT, que cruza, em uma matriz, os pontos fortes e pontos fracos da organização com ameaças e oportunidades do mercado. Para cada cruzamento da matriz, é proposta uma estratégia de atuação.

Como é possível perceber com o exemplo acima, a partir dos objetivos de desempenho que derivam das estratégias da empresa, são determinados alguns indicadores para a organização. Dessa forma, os objetivos de desempenho são resultados esperados pela organização, sendo, portanto, necessária a medição.

6.5 Competências Críticas

Uma vez definida a estratégia da empresa, que caracteriza seu posicionamento no mercado, devem ser identificadas aquelas competências críticas, que são competências que a organização deve desenvolver ou aprimorar (pessoas, processos, tecnologia, instalações, know-how etc) para assegurar o sucesso da implantação da estratégia.

As competências críticas da organização são elementos que geram Fatores Críticos de Sucesso. Assim, se uma competência é crítica, ela é um FCS. Pode ser qualquer recurso da organização, ou ainda um processo.

6.6 FCS

Como já comentado anteriormente, muitos dos indicadores de desempenho serão baseados em FCS's, utilizando, para isso, a regra de Pareto, ou seja, pegar a menor quantidade de fatores da organização que são responsáveis pela maior parcela de sucesso.

O conceito de FCS foi introduzido por ROCKART (1979) através da dificuldade em ter as informações realmente relevantes para a tomada de decisões. O autor, através de uma análise a alguns Sistemas de Informações Gerenciais, propôs o modelo de Fatores Críticos de Sucesso (FCS's), que seriam, para esse autor, "O

número limitado de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, asseguram o desempenho competitivo bem sucedido para a organização”.

De acordo com TORRES (1989) os FCS's apresentam as seguintes características:

- São poucos;
- Têm importância vital para a organização;
- São diferenciadores entre as organizações;
- Têm grande influência sobre as relações da empresa com o ambiente, principalmente com os mercados atingidos ou pretendidos;
- São característicos do ramo ou categoria de produtos;
- Podem estar distribuídos pelas atividades operacionais da empresa, principalmente por aquelas que representam as partes mais significativas de seus processos operacionais;

De acordo com MUSCAT; FLEURY, os FCS's “são variáveis nas quais a empresa precisa necessariamente ter bom desempenho para dar sustentação à sua estratégia competitiva. Quando se identificam FCS's, estão sendo identificadas as variáveis que devem ser mensuradas e, se possível, aperfeiçoadas, para o atingimento dos objetivos da empresa, através de sua estratégia competitiva, ou seja, estão identificados os *Indicadores de Gestão* da empresa”.

Ainda de acordo com MUSCAT, os FCS's devem derivar de: informações críticas, competências críticas, função ou processo de decisão crítico, operação e processo crítico, elementos do ambiente críticos, interligação entre áreas crítica e características do produto críticas.

SINK; TUTTLE afirmam, também, que “com respeito ao desenvolvimento de sistemas de medição, as organizações devem traduzir sua estratégia de negócio para a coisa certa a ser medida.”

No desenvolvimento do sistema de indicadores para medição de performance, devem ser analisadas as dimensões de desempenho mais relevantes (estudadas no capítulo 4), para definir, para essas dimensões, os FCS's mais relevantes.

Os FCS's, geralmente, derivam dos objetivos de desempenho de acordo com a estratégia da empresa e de acordo com suas competências críticas. Pode ser útil agrupar esses fatores de acordo com o nível de satisfação do cliente proposto no

diagrama de Kano⁸. Existem três níveis. O primeiro deles é o nível da qualidade que encanta, que é aquele fator que não é esperado, que se não estiver presente o cliente não fica insatisfeito, mas se surgir ele ficará muito satisfeito (ganhador de pedido). Esse item representa um nível de qualidade agressiva.

O segundo nível do diagrama é o nível que precisa ter, que é aquele fator que o cliente aceita como algo esperado, no entanto, se não estiver presente ficará muito insatisfeito (qualificador de pedido). Esse item representa um nível de qualidade defensiva.

O terceiro e último nível é o de crescimento linear de satisfação, que é aquele que quanto mais se encontra a presença, mais o cliente fica satisfeito.

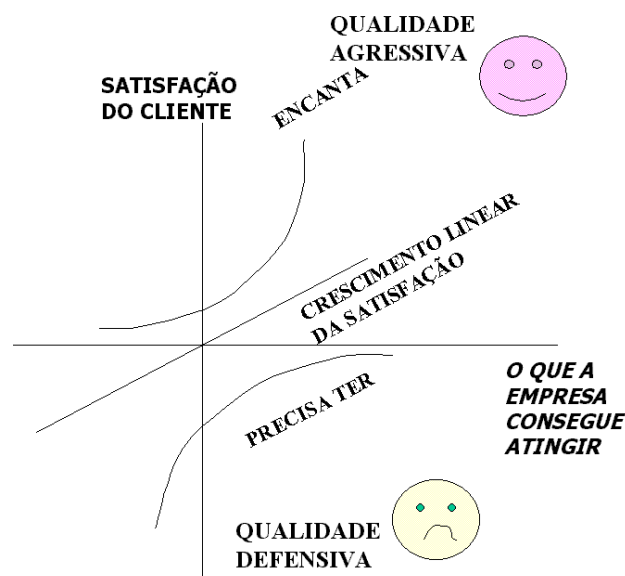


Figura 6.6 - Diagrama de KANO. PRO 2714 - Anotações do autor.

Portanto, os FCS's devem ser priorizados de acordo com sua importância para os resultados da empresa.

6.6 Resultados Esperados

Os resultados que a empresa espera obter são o conjunto de três componentes já estudados: os objetivos de desempenho (derivados da estratégia), as expectativas do *stakeholders* e as contribuições dos *stakeholders* para a organização.

⁸ O cliente, nesse caso, pode ser estendido para qualquer *stakeholder* que esteja relacionado ao FCS.

Muitas vezes esses critérios podem se confundir e, por exemplo, o que é um objetivo de desempenho para a organização, de acordo com sua estratégia, é também um índice da satisfação do *stakeholder*. Porém essas ligações são esperadas, pois conforme discutido anteriormente, o sistema de indicadores está sendo derivado de um sistema de gestão estratégica e, para a definição da estratégia esses aspectos foram considerados.

6.7 Indicadores de Desempenho

De acordo com a FPNQ, indicadores de desempenho são os dados numéricos relativos às atividades da organização que estão submetidas às metas. São as principais informações nas quais os gestores devem acompanhar a evolução para determinar o desempenho da atividade analisada.

Dessa forma, segundo KANEGAE, nem todo dado é um indicador. Um exemplo é a temperatura dos produtos químicos, que é um dado de processo. Dependendo da pertinência e da relevância do dado para os objetivos estratégicos da organização, esse dado será ou não motivo de um indicador, que será monitorado.

De maneira resumida os itens dos quais serão formados indicadores de desempenho são os Resultados Esperados e os FCS's. Com esses tópicos sendo abordados, o sistema de indicadores estará completo, pois o desenvolvimento desses tópicos leva em consideração aqueles conceitos estudados na elaboração de um sistema de medição de performance.

Em relação ao processo decisório de formação de indicadores, as metodologias estudadas (em especial o BSC) propõem dois tipos de indicadores: indicadores de causa (*drivers*) e indicadores de efeito (*outcomes*). De acordo com a FPNQ, os termos utilizados são item de verificação e item de controle, respectivamente, de acordo com a figura abaixo:

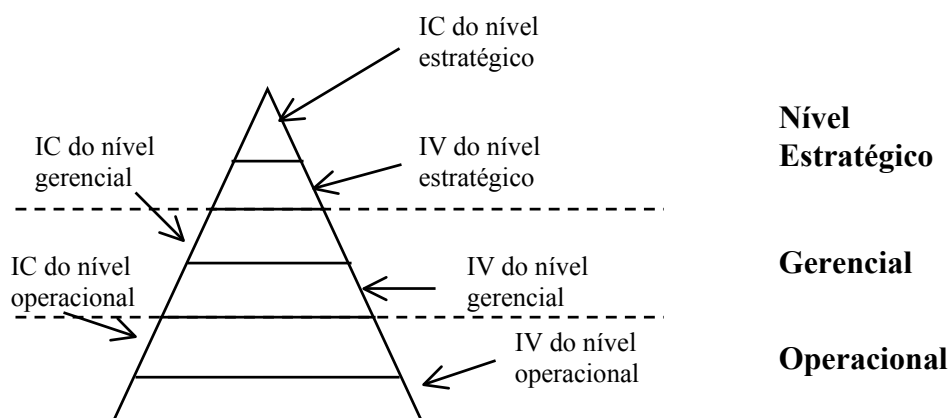


Figura 6.7 - *Visão geral do Sistema de Indicadores em relação às três classificações. Transcrito de FPNQ.*

Os indicadores devem obedecer a uma relação de causa e efeito, de acordo com seus itens de verificação e correspondentes itens de controle, de maneira a formar uma rede coesa e coerente. Um exemplo dessa classificação é uma empresa que queira obter uma elevação no preço de mercado de suas ações (esse é o item de controle, o objetivo final), para a qual um possível item de verificação é a redução do número de desastres ambientais ocorridos.

É possível perceber que os itens de verificação podem ser itens de controle em outro nível. No exemplo acima, a redução do número de desastres ambientais pode ser o item de controle, cujo item de verificação seria o número de desvios ambientais encontrados na empresa.⁹

Além disso, deve ser usado um cartão para facilitar as medições. No cartão deve estar explícito qual a medida que está sendo realizada, qual o propósito daquela medida (deve ficar claro que não é controle), a que objetivos estratégicos a medida está relacionada, qual o nível de performance esperado para essa medida (*benchmarking*), como será realizado o cálculo, com que frequência, que é o responsável pela medida (nome da pessoa), de onde serão retirados os dados para a realização da medida, quem será o responsável por ações corretivas (no caso de discrepâncias entre o objetivo e o obtido), quais as medidas que têm relação com ele (e como é essa relação) e quais ações corretivas serão tomadas. Vide tabela abaixo.

⁹ Para a definição de desvio, ver capítulo 4.

Sempre que houver uma diferença (GAP) entre o objetivo e o medido de um indicador deve ser feito um plano de ação com propostas de melhoria para corrigir as não-conformidades identificadas. Para isso, utiliza-se a relação entre os indicadores para a identificação do problema e, portanto, sua correção.

Campo	Descrição
Medida	Título da medida
Propósito	Porque você quer medir isso?
Relacionado a	Essa medida está relacionada a que objetivos do negócio?
Meta	Qual o nível de performance esperado?
Fórmula	Como você calculará essa medida?
Frequência	Com que frequência você executará a medida?
Responsável	Quem realiza a medida
Fonte de dados	De onde serão retirados os dados necessários?
Responsável pela Ação	Quem será responsável por ações nessa medida?
O que será feito	O que será feito quando houver GAP's entre medido e esperado?
Medidas relacionadas	Essa medida está ligada com que outras? Como (controle ou verificação)?
Anotações	Anotações e comentários extras

Tabela 6.3 - *Modelo de Cartão de Medidas. Elaborado pelo autor.*

Para cada indicador criado podem ser feitos os dez testes propostos por BOURNE, M. (2002), conforme tabela abaixo:

Teste	Pergunta
Teste da Verdade	O indicador está medindo exatamente o que deve medir?
Teste de Foco	O indicador está medindo apenas o que deve medir?
Teste de Relevância	O indicador é definitivamente o correto?
Teste de Consistência	O indicador é consistente não importando quando ou quem meça?
Teste de Acessibilidade	Os dados podem ser prontamente comunicados e facilmente entendidos?
Teste de Clareza	Existe alguma ambigüidade possível na interpretação dos resultados?
Teste “E então?”	Pode ser tomada uma ação a partir dos dados?
Teste de Tempo	Os dados podem ser analisados a tempo para tomada de ações?
Teste de Custo	Vale a pena os custos de coletar e analisar os dados?
Teste Comportamental	A medida irá encorajar algum comportamento indesejado?

Tabela 6.4 - *Os dez testes. Transcrito de BOURNE.*

Haverá um indicador global (de acordo com as estratégias da empresa) e vários indicadores parciais que explicam esse indicador global.

6.8 Fluxo de Informações e Conhecimento

Finalmente, uma vez definidos os indicadores de desempenho, de acordo com a metodologia apresentada nesse capítulo, deve haver um fluxo constante de informações em via de mão dupla (esse item aborda a gestão da informação e do capital intelectual). Ou seja, as informações fluem tanto da parte estratégica e dos cinco elementos (de fatores externos e internos) discutidos para os indicadores, quanto desses para a estratégia da empresa, como feedback.

É fundamental que haja esse feedback dos resultados de análise dos indicadores de desempenho, pois é a partir dele que a organização irá tomar algumas atitudes que visam sua melhoria de performance como, por exemplo, mudar sua estratégia competitiva, pois aquele mercado já está extremamente saturado, ou então, contratar novos talentos para o quadro de funcionários, pois a empresa está crescendo e precisa dessa mão-de-obra.

Deve ser definido, ainda, como as informações necessárias serão disponibilizadas para as pessoas devidas, assegurando a integridade, atualização e confidencialidade das informações. Além disso, é definido como a organização identifica, mede, desenvolve, mantém, protege e compartilha seu capital intelectual.

7. ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA

Para a implementação do *Pentágono da Performance*, devem ser respondidas as seguintes perguntas:

1. *Qual é o modelo de negócio? (descrição do negócio, conceito de serviço, organograma, missão);*
2. *Como é meu ambiente externo?*
 - a. *Características do Ambiente (forças competitivas);*
 - b. *Quem são os stakeholders mais importantes e o que eles querem?*
 - c. *Como ligar os objetivos desses stakeholders?*
3. *Como é meu ambiente interno?*
 - a. *Quais as competências da organização?*
 - b. *Qual o perfil da Liderança maior?*
 - c. *O que a organização quer dos stakeholders?*
4. *Que estratégias devemos adotar para assegurar a satisfação dos stakeholders, de acordo com as capacidades da empresa e cenário?*
5. *Quais as competências críticas que a organização deve focar para atingir a estratégia?*
6. *Quais os FCS's necessários para isso?*
7. *Quais os Indicadores de Desempenho com base nos Resultados esperados e no FCS's?*

Os passos acima representam, a primeira fase da implementação de um sistema de indicadores, que é a fase de planejamento e definição dos indicadores (FASE I). Uma segunda fase, após a definição dos indicadores, é a fase de estruturação dos indicadores (FASE II), que segue os seguintes passos:

Passo 1 – Traduzir os objetivos estratégicos, contribuição e satisfação dos *stakeholders* em indicadores, de acordo com o modelo de cartão de medidas.

Passo 2 – Inter-relacionar os indicadores, identificado possíveis relações de causa e efeito.

Passo 3 – Identificar GAP's, que são “lacunas” no sistema de indicadores que não permitem que o mesmo seja completo o suficiente para determinar as causas-raiz de possíveis problemas que os indicadores possam apontar (relações entre itens de controle e verificação).

Passo 4 – Definir os indicadores correspondentes aos GAP's, finalizando as inter-relações de causa e efeito.

Passo 5 – Definir pesos relativos aos indicadores de acordo com a criticidade do seu resultado e uma escala de qualificação, que pode considerar quatro níveis: Ótimo, bom, regular e ruim.

Passo 6 – Avaliar as medidas de acordo com a matriz criticidade x desempenho, segundo modelo abaixo:

DESEMPENHO DA MEDIDA				
Ótimo Bom Regular Ruim				
		Risco desprezível	Risco desprezível	Risco baixo
		Risco desprezível	Risco baixo	Risco considerável
		Risco baixo	Risco considerável	Risco alto
		Risco considerável	Risco alto	Urgência
		Pouco Crítico	Crítico	Muito Crítico
		CRITICIDADE DA MEDIDA		

Figura 7.1 - Matriz de avaliação da Medida. Elaborado pelo autor.

Essa classificação é útil para definir a prioridade de ações de acordo com o grau de risco para as operações da empresa. Dessa forma, as ações mais urgentes são as decorrentes de medidas com *urgência*, pois apresentam alta criticidade para o negócio e estão com desempenho ruim, passando, nessa ordem para as de *risco alto*, *considerável*, *baixo* e *desprezível*.

Todos os indicadores determinados, conforme abordado no item anterior, são vitais para o funcionamento da organização. O ponto dessa classificação é determinar dentre esses vitais quais aqueles que merecem atenção especial devido a urgência de ação, em caso de desvios. Ou seja, todos eles são igualmente importantes, mas a priorização das ações corretivas depende da classificação da medida.

Passo 7 – Re-alimentar a organização com os resultados dos indicadores e elaborar planos de ação de acordo com esses resultados e com a priorização proposta no passo 6.

Depois de planejado e estruturado o sistema de indicadores devem ser analisados os recursos necessários para a implantação, como, por exemplo, sistema de informação integrado, bancos de dados de clientes, fornecedores etc. Essa é a FASE III, de recursos necessários.

Basicamente, o desdobramento do sistema de indicadores deve garantir que as pessoas certas tenham as informações certas na hora certa. Afinal, o sistema servirá, dentre outras coisas, para comunicar à organização a estratégia e traduzi-la em termos operacionais (qual o papel de cada um na empresa).

Esse desdobramento deve acompanhar um desdobramento das diretrizes da empresa, de tal maneira que não deve ser imposto pelos níveis hierárquicos, e sim negociados entre os setores, pois podem causar impacto em diversas áreas. Por exemplo: redução no preço e aumento de lucro podem ser contraditórios, mas estão relacionados.

8. ESTUDO DE CASO

Com a finalidade de ilustrar o funcionamento do modelo criado, será realizado um estudo de caso do planejamento do sistema de indicadores estratégicos na empresa DuPont Safety Resources (DSRB), que, como já explicado no Capítulo 2, é uma unidade de negócios da DuPont que presta serviços de consultoria.

FASE I – PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE INDICADORES

8.1 Qual é o modelo de negócio (descrição do negócio, conceito de serviço, organograma, missão)?

8.1.1 Descrição do Negócio

A DSRB é uma empresa que é tipicamente de serviços, atuando mais especificamente na área de consultoria em gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional (SMS). Seu principal produto de venda é o sistema de gestão de SMS, constituído de 22 Elementos de Controle, 175 Ferramentas Suporte e mais de 400 *best practices* incorporadas da DuPont ao longo de seus 200 anos. Porém, além desse produto, podem ser ofertados ao mercado vários cursos, seminários e outros programas de acompanhamento, que são adaptados à realidade de cada cliente, o que confere uma certa flexibilidade à empresa.

A empresa existe há 30 anos no mundo, mas começou suas operações no Brasil há apenas 5 anos. Por ser uma empresa relativamente nova, ela ainda está em fase de estruturação, mas já apresenta resultados bastante significativos com contratos muito expressivos (faturamento anual em torno de dezenas de milhões de dólares).

Como toda empresa tipicamente de serviço, o valor é percebido para o cliente de acordo com o momento da prestação do serviço. Não há um produto final tangível e concreto, segundo o qual o cliente possa avaliar. Ao invés disso, o serviço é avaliado constantemente no ato de sua execução. Mais do que isso, muitas vezes, novas expectativas são criadas no decorrer de um mesmo projeto.

Cada unidade de negócio da DuPont é relativamente autônoma nas suas decisões, tendo portanto uma estrutura própria, identidade própria e vida própria. Dessa forma, as principais diretrizes são dadas pela corporação através de alguns valores básicos (*core values*) e, a partir de então a unidade de negócios pode seguir seu caminho, desde que isso não entre em conflito com os valores corporativos (que são Ética, Respeito às Pessoas, Segurança, Meio Ambiente e Saúde).

O processo padrão de trabalho da empresa segue as etapas abaixo:

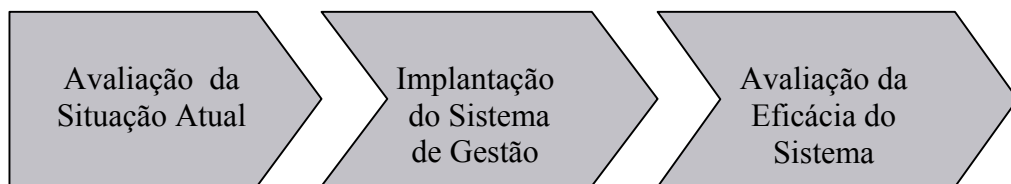


Figura 8.1 - Fases do Serviço. Elaborado pelo autor.

Avaliação da situação atual:

É o diagnóstico inicial, de onde irá iniciar todo o trabalho de consultoria. Os objetivos dessa etapa do trabalho são traçar uma “fotografia” da situação da empresa cliente em gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, identificar os pontos positivos e as oportunidades de melhoria para propor um plano de ação.

Para a realização desse diagnóstico são realizadas reuniões com a liderança e com outros níveis hierárquicos relevantes; são feitas visitas às áreas e retiradas fotos como forma de evidências objetivas dos desvios encontrados; e são realizados exames das práticas gerenciais e de documentos.

Uma vez colhidos os dados da empresa, é elaborado um relatório final, onde é feita uma avaliação da gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde com base no modelo da DuPont (sistema de gestão) e é proposto um plano de ação para a empresa.

Essa etapa tem uma duração média de, aproximadamente, 5 dias de campo em contato direto com o cliente para coleta de dados e mais 20 dias de escritório para confecção do relatório.

Implantação do Sistema de Gestão:

Uma vez entregue o relatório do diagnóstico (etapa anterior), o cliente pode contratar a DuPont Safety Resources para implementar o plano de ação proposto. Essa é a etapa mais “pesada” de todo o negócio, pois envolve um trabalho de consultoria um pouco diferente do comum, pelos motivos explicados a seguir.

Segundo estatísticas da DuPont, 96% das perdas são causadas devido ao comportamento e atitude das pessoas. Por essa razão, o sistema de gestão de SMS da DuPont é baseado no comportamento humano e, dessa forma, a implementação desse sistema nos clientes envolve uma mudança de cultura.

Para que essa mudança seja possível, os consultores do DSRB ficam alocados no cliente em um trabalho “corpo-a-corpo”, através de contato contínuo durante todo o processo de implementação, que, dependendo do caso pode durar até quatro anos.

A diferença, portanto do trabalho de consultoria do DSRB é que os consultores ficam *full-time* no cliente, entendendo seus problemas momentâneos e sistêmicos e tomando ações efetivas que elevem o padrão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde efetivamente, através de um gerenciamento sistêmico e pró-ativo.

Avaliação da Eficácia do Sistema

Essa é a última etapa do processo. Trata-se da melhoria contínua do sistema, ou seja, depois de implementado o sistema de gestão (etapa anterior), é realizada uma avaliação de sua eficácia e, a partir disso, é realizada uma proposição de ajustes para a revalidação do sistema.

8.1.2 Conceito do Serviço

O Conceito de serviço deve ser analisado segundo algumas perspectivas:

Elementos Estruturais

- O sistema de atendimento do DSRB é caracterizado por uma interação com o cliente muito expressiva, uma vez que todos os serviços são customizados para sua realidade;
- As instalações foram projetadas com o intuito de fazer com que os consultores em geral ficassem o mínimo possível no escritório (exceto os consultores de criação e desenvolvimento de novos produtos). Isso porque os consultores em geral ou estão visitando clientes (os de venda) ou estão alocados em algum projeto (os de operação). Assim, todos os consultores têm seu laptop e dividem as baias do escritório (não há lugares fixos);

- A localização física do escritório central não é tão relevante para a realização de suas atividades, uma vez que a maioria dos consultores ou está viajando ou alocado nas instalações do próprio cliente;
- O planejamento da capacidade no DSRB é controlado pelo número e tamanho dos projetos que são fechados. Para realizar esse planejamento existem dois tipos de recursos disponíveis: os contratados DuPont e os terceiros (chamados de DR's – Delivery Resources), que são contratados para atender demandas específicas.

Elementos Gerenciais

- Apenas os vendedores são treinados a receber um cliente e explicar o serviço da empresa corretamente;
- A qualidade é um dos elementos mais importantes do trabalho, pois é ela que será um elemento definidor da continuação dos contratos e, inclusive de outros contratos que podem vir. Por isso, a garantia da qualidade do serviço é rigorosamente medida através de auditorias de qualidade assegurada, que são realizadas por outros consultores da DuPont a seus colegas;
- Por ser uma empresa de consultoria e que, portanto vende seu Knowhow, as informações são diferenciais competitivos, o que faz com que o controle das informações nos clientes seja muito rígido (tanto informações do cliente quanto informações da DuPont).

Volume x Variedade

Os serviços prestados pelo DSRB são únicos para cada cliente, pois refletem suas realidades, o que significa que a variedade de serviços existente é muito alta, já o número de consumidores por período não é grande. Isso significa que o DSRB se encaixa na categoria de Serviços Profissionais, segundo a classificação de FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (gráfico abaixo).

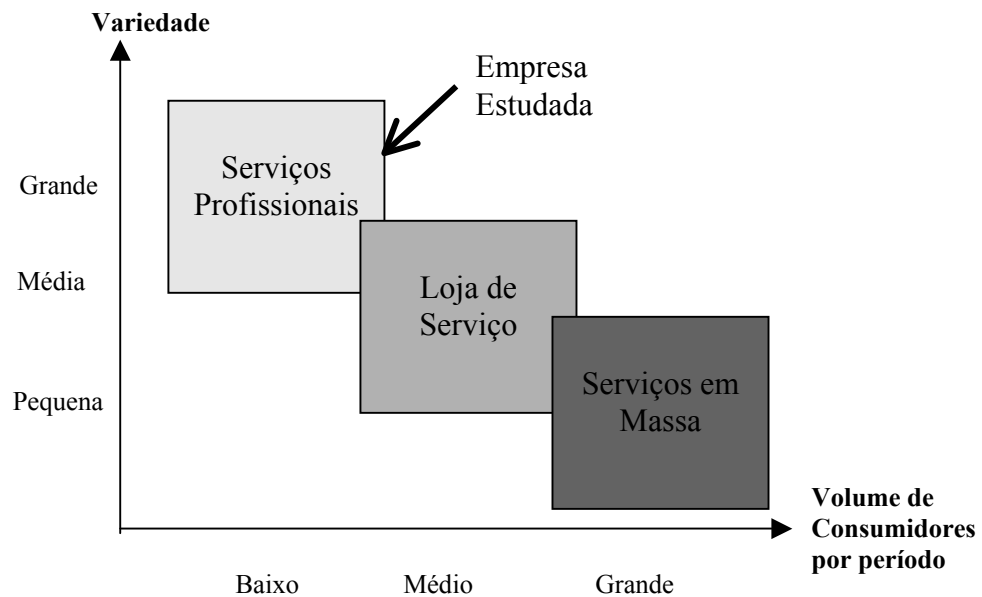


Figura 8.2 - *Volume x Variedade em serviços. Adaptado de FITZSIMMONS & FITZSIMMONS.*

Natureza do Ato do Serviço

Por se tratar de um serviço de consultoria em que está baseado na mudança de atitude das pessoas e no seu comportamento, fica claro que o receptor direto do serviço são as pessoas. Ainda na mesma linha de raciocínio, a natureza do ato do serviço é ações intangíveis, uma vez que se relacionam com treinamento, educação e conscientização das pessoas sobre suas atividades e riscos e perigos relacionados a SMS. Portanto, trata-se de um serviço dirigido ao intelecto das pessoas (o que era de se esperar em um serviço que pretende mudança de atitude), como podemos ver no gráfico abaixo:

		Receptor direto do serviço	
		Pessoas	Coisas
Natureza do ato do serviço	Ações tangíveis	Serviços dirigidos às pessoas (corpo):	Serviços dirigidos aos bens e outras propriedades das pessoas:
	Ações intangíveis	Serviços dirigidos ao intelecto das pessoas:	Serviços dirigidos a ativos intangíveis:

Figura 8.3 - *Natureza do Ato do Serviço. Adaptado de PRO 2314 (Administração de Operações de Serviços).*

Personalização e Julgamento

O grau de personalização que os serviços do DSRB podem sofrer é muito alto, podendo variar desde a linguagem (adequada à realidade da empresa), até exemplos específicos daquela indústria ou mesmo da própria empresa e com a inclusão de alguns módulos específicos de temas relevantes àquela realidade (ex: segurança alimentar para uma empresa de sorvetes).

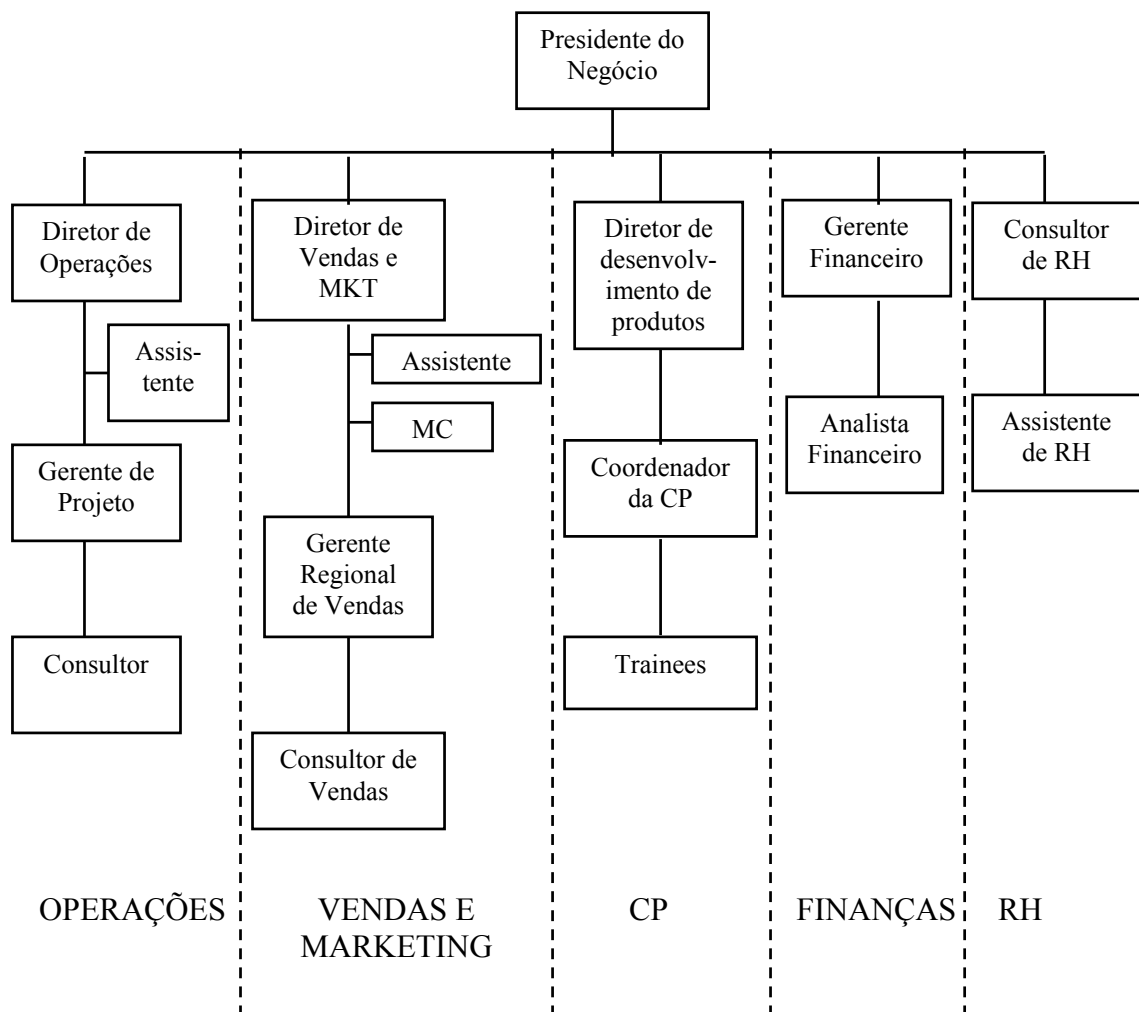
Esse alto grau de personalização reforça a idéia de que não se trata de “produtos de prateleira”. Outro aspecto de extrema importância nessa análise é que além de o caráter do serviço permitir essa personalização, o prestador de serviço, no caso o consultor, é a peça mais fundamental para permitir essa personalização e dele depende o sucesso dos projetos, o que significa que a personalização permite um alto grau de julgamento sobre a qualidade do serviço.

		Grau em que as características dos serviços podem ser personalizadas	
		ALTO	BAIXO
Grau em que a personalização permite exercer julgamento sobre como atender as necessidades individuais dos clientes	ALTO	•Cirurgia •Taxi •Esteticista •Encanador •Educação (seminários) •Restaurantes “à la carte”	•Educação (turmas grandes) •Programas de saúde coletivos •Alimentação escolar
	BAIXO	•Serviços de telefonia •Hotéis •Bancos •(exceto grandes empréstimos) •Restaurantes familiares	•Transporte público •Manutenção de eletrodomésticos •Cinemas •Espetáculos esportivos •Restaurantes fast-food

Figura 8.4 - Personalização do Serviço. Adaptado de PRO 2314 (Administração de Operações de Serviços).

8.1.3 Organograma

Existem na empresa alguns departamentos que desempenham funções específicas. É caracterizada uma estrutura matricial, pois além das áreas de apoio da DuPont (finanças, tecnologia da informação etc), a própria DSRB possui áreas de recursos humanos, finanças etc. Vide organograma.



Legenda:

MKT – Marketing

RH – Recursos Humanos

MC – Marketing and Communication

CP – Célula de Pensamento

Figura 8.5 - Organograma da DSRB. Elaborado pelo autor.

Como é possível perceber pelo organograma, existem, basicamente, cinco áreas distintas na DSRB:

- Operações: responsável por coordenar o desenvolvimento e a qualidade dos projetos em andamento;
- Vendas e Marketing: responsável por toda divulgação do serviço e da empresa (incluindo matérias em revistas, participação em feiras, congressos etc) e pelas vendas que são efetuadas (desde o primeiro contato com o cliente até a discussão, aprovação da proposta técnico-comercial e pós-venda);

- Célula de Pensamento: responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, aprimoramento dos já existentes, adequação do padrão de formatação e linguagem dos materiais e pelas auditorias de qualidade assegurada (auditorias internas) nos projetos existentes;
- Finanças: responsável pela concessão de créditos, aprovação das propostas comerciais e demais funções financeiras;
- RH: responsável por modificações no quadro de colaboradores, elaboração de treinamentos internos etc.

8.1.4 Missão

Após entrevistas com a liderança a missão da empresa ficou definida como:

“Prestar serviços de consultoria, assessoria e acompanhamento em Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), através da aplicação do Sistema de Gestão Comportamental, desenvolvido pela DuPont ao longo de seus 200 anos de atividade, aos diversos ramos da indústria, ajudando as empresas a obter um Controle de Perdas, geradas por desvios que levam a acidentes e incidentes no trabalho e no processo produtivo como um todo.”

Vale ressaltar que esse texto até agora não está formalizado por escrito e nem amplamente divulgado para a organização. Porém, um dos objetivos desse trabalho, conforme descrito no início, é reposicionar a DuPont Safety Resources, de maneira que sua missão seja mais ampla e considere questões de melhoria de performance empresarial de maneira completa.

8.2 Como é meu ambiente externo?

8.2.1 Segmento-alvo de Mercado

O serviço tem como segmento alvo pessoas jurídicas de grande porte, devido à estrutura da prestadora do serviço e, evidentemente, dos valores cobrados (e também gerados) pelo serviço em questão. Ainda dentro deste segmento de mercado mais genérico, podemos estipular sub-divisões para entender melhor o nosso cliente alvo. O gráfico abaixo ilustra os segmentos de mercado alvo para a empresa estudada:

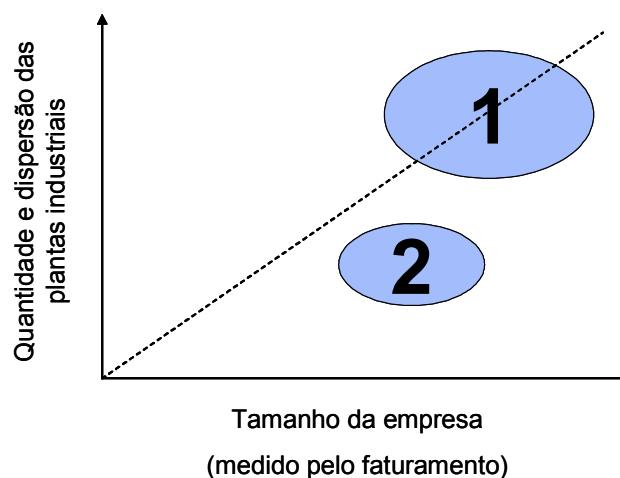


Figura 8.6 - Segmentos-alvo atuais de mercado (DSRB). Elaborado pelo autor.

Assim, podemos segmentar os clientes visados pela empresa em dois grupos, conforme a tabela abaixo:

	Segmento 1	Segmento 2
Características principais	– Grandes empresas industriais, com várias plantas e grande distribuição territorial; – Diferentes plantas podem exercer diferentes atividades; – Possível relação com plantas em outros países; – Questões de integração e sincronismo entre as plantas; – Número muito grande de funcionários.	– Empresas industriais com suas atividades concentradas em uma ou poucas plantas; – Centralização das diversas atividades praticadas pela empresa; – Desempenho de uma única planta tem um papel muito mais significativo dentro do grupo; – Menor escopo de atividades desenvolvidas (geralmente).
Potencial de Crescimento	– Baixo	– Alto

Tabela 8.1 - Segmentos-alvo de mercado (DSRB). Elaborado pelo autor.

Na situação atual, os segmentos-alvo de mercado estudados têm um potencial de crescimento relativamente curto (em especial as do segmento 1), pois se restringe a empresas de grande porte com problemas latentes na administração de SMS.

Porém, com a mudança de abordagem para um foco mais estratégico e, com auxílio da ferramenta desenvolvida nesse trabalho, assessorar as empresas na melhoria de sua performance, os segmentos de mercado se ampliarão muito. Isso significa que a atratividade da indústria no mercado em que o DSRB atua (melhoria de performance) tende a ser alta, especialmente para o segmento de mercado 2, pois no segmento de mercado 1 a quantidade de empresas de grande porte é limitada.

Não só o número de empresas-alvo do serviço aumentará, mas a potencialidade de crescimento futuro desse mercado é extremamente grande. Isso porque a preocupação das empresas cada vez mais está focada na melhoria de sua performance para garantir competitividade em mercados em constante mudança.

8.2.2 Análise da Concorrência

De acordo com as cinco forças competitivas de PORTER, as que mais são relevantes para a empresa estudada são ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes e rivalidade entre as empresas existentes.

Com relação à ameaça de novos entrantes é muito comum em todas as empresas de consultoria, pois a qualquer momento, os funcionários podem abrir seu próprio negócio e utilizar as informações e conhecimento da empresa. Por isso, é extremamente importante ter e manter um programa de gestão de informações eficaz. Na empresa estudada existe um programa denominado PIP (Programa de Informação Protegida), que é específico para restringir as informações a terceiros (que prestam serviço para a DuPont).

O poder de negociação dos clientes é uma força competitiva muito importante para a DSRB, pois é determinante do sucesso do negócio em longo prazo e será discutido nos itens seguintes.

A força competitiva que mais merece atenção no momento é a rivalidade entre empresas existentes. Os principais concorrentes da DSRB se dividem em dois grandes tipos de empresa: de um lado grandes empresas multinacionais, que concorrem com a empresa estudada nos projetos de implementação de sistema de gestão de SMS e do outro lado uma série de pequenas empresas de consultores independentes que pulverizam sua atuação pelo mercado.

Das empresas multinacionais que concorrem com presença no Brasil, as maiores estão resumidas na tabela abaixo:

	DNV	AD Little	NOSA	BV	BST
Nome	Det Norske Veritas	Arthur D. Little	National Occupational Safety Association	Bureau Veritas	Behavioral Science Technology
Origem	Noruega – 1864	EUA - 1886	África do Sul - 1951	França - 1828	EUA - 1979
Operações em	100 países (Brasil desde 1974)	30 países	42 países	120 países	15 países
Clientes	55000	Não disponível	Não disponível	Não disponível	300
Empregados	5500	16000	Não disponível	10000	100
Produtos	Consultoria, certificação, softwares.	Consultoria, certificação	Consultoria, certificação	Consultoria, certificação	Consultoria, Seminários, Softwares, Vídeos, CD-ROM's, Livros
Pontos fortes e fracos	Fortes no segmento petrolífero, líder internacional de prestação de serviços de gerenciamento de riscos.	Consultoria em SMS, não menciona enfoque comportamental ou corpo-a-corpo.	Sistema de gestão com 72 elementos sem foco comportamental ou corpo a corpo.	Sistema baseado em OHSAS e ISO sem foco comportamental ou corpo a corpo.	Não fala em corpo a corpo.

Tabela 8.2 - Concorrentes (DSRB). Elaborado pelo autor.

Essas empresas são as maiores multinacionais concorrentes da empresa estudada, cada qual com seu ponto forte de atuação, seja por conhecimentos específicos em algumas áreas (DNV), seja por diversificar o Know-how (BV) ou conhecimentos de comportamento humano (BST). Esse grupo de empresas concorre com a DSRB no segmento de mercado 1 (grandes empresas com grande dispersão).

O outro grande grupo de concorrentes da DSRB são as milhares de pequenas empresas de consultoria e assessoria em SMS e qualidade, que podem competir com preços muito mais acessíveis. Além disso, como explicado anteriormente, a DSRB muitas vezes contrata terceiros (DR's) para realizar serviços e esses terceiros muitas vezes têm suas próprias empresas. Na tabela abaixo, estão relacionadas as principais situações competitivas da DSRB de acordo com o segmento de mercado.

Portanto, para o segmento de mercado 1, a DSRB está em uma situação competitiva favorável, pois apresenta uma série de vantagens competitivas (em especial o foco comportamental e abordagem corpo-a-corpo). Já para o mercado 2, a capacidade de concorrer é baixa, pois o preço cobrado pelas pequenas empresas é muito menor, apesar de o valor entregue também ser menor.

	Segmento 1	Segmento 2
Concorrentes	– Grandes empresas internacionais;	– Empresas internacionais; – Empresas locais de menor repercussão, incluído consultores particulares.
Situação competitiva da DSRB	– Devido a um melhor conhecimento do mercado, a DSRB consegue competir em situação favorável; – Experiência prática (não apenas teórica); – Sistema de Gestão de SMS com foco comportamental; – Grande empresa de suporte (DuPont); – Por ser um negócio novo e pertencer a um conglomerado maior, a empresa ainda sente a necessidade de uma maior especialização.	– A empresa possui um forte apelo neste mercado, mas às vezes o preço cobrado por seus serviços não a torna competitiva.

Tabela 8.3 - *Análise da Concorrência (DSRB). Elaborado pelo autor.*

8.2.3 Características do Ambiente

De acordo com a classificação do ambiente proposta no capítulo 6, o segmento de mercado 1 está em uma configuração representada pela classificação “Colher”, pois a capacidade de concorrer dentro da Indústria é alta e a atratividade da Indústria é baixa. Já o segmento de mercado 2 está na classificação “Mudar”, pois a capacidade de concorrer no mercado é baixa e a atratividade do mercado é alta.

Dessa forma, a tendência da empresa é aproveitar ao máximo o segmento de mercado 1 (está em ambiente ameno) e mudar a estratégia de atuação no segmento 2 para ganhar competitividade e usufruir desse mercado em potencial crescimento.

Outra classificação que pode ser feita na DSRB é relativa à evolução das fases da performance. Atualmente, a DSRB está em uma fase de transição entre as fases de SOBREVIVÊNCIA e CRESCIMENTO. Com as propostas do presente trabalho, o foco competitivo será o de crescimento, para em seguida buscar a sustentabilidade, conseguida através de uma série de vantagens competitivas que sejam criadas. Dessa forma, o que a empresa busca, atualmente, é maior rentabilidade para que sejam possíveis investimentos nessas vantagens competitivas.

8.2.4 Quem são os stakeholders mais importantes e o que eles querem?

Para a DuPont Safety Resources, os *stakeholders* mais importantes e sua relação com a empresa são:

- Clientes: compram o serviço da empresa;
- DR's: prestam serviço para a DuPont e têm suas próprias empresas;
- Empregados: corpo funcional da empresa;
- Líder: responsável pelo negócio na América do Sul;
- DuPont Corporação: tem diversas unidades de negócio, sendo uma delas a DSRB;
- Fornecedores de serviços de apoio:
 - Rosenblue – agência responsável por reservas de hotéis, aviões etc;
 - Quality – Responsável por serviços de traslado (táxi);
 - Gráficas – Responsável pela impressão dos materiais (para seminários, de divulgação etc);
- Sociedade e comunidade: acolhem a empresa e permitem seu funcionamento.

Cada um desses elementos tem diversas expectativas, às vezes contraditórias, com relação à atuação da empresa. Para o levantamento dessas expectativas foram realizadas diversas entrevistas com elementos-chave de cada grupo e o resultado obtido está sintetizado na tabela abaixo:

<i>Stakeholder</i>	Expectativas
Clientes	Qualidade do serviço, redução máxima de suas perdas, uniformização dos trabalhos, efeito duradouro, serviços específicos, rapidez.
DR's	Oportunidades de trabalho, coerência de ações, atualizações.
Empregados	Crescimento de carreira, estabilidade, qualidade de vida (momentos de descontração), liberdade de expressão.
Líder	Crescimento do negócio, lucro.
Corporação	Crescimento do negócio, rentabilidade, atingir metas.
Fornecedores de serviço de apoio	Continuidade dos trabalhos, confiança.
Sociedade e Comunidade	Redução de perdas às pessoas e ao meio ambiente, exercer uma função social.

Tabela 8.4 - *Expectativas dos Stakeholders (DSRB). Elaborado pelo autor.*

O primeiro e mais importante *stakeholder* para a empresa estudada são os clientes. Atualmente, como a empresa está em fase de crescimento e afirmação no mercado para se tornar uma unidade de negócios expressiva na DuPont, seu foco principal é a retenção dos clientes existentes (criando novas oportunidades) e busca de novos clientes para aumentar sua participação no mercado e, com isso, seu faturamento. As expectativas dos clientes com relação à empresa são ter um serviço de qualidade e que leve a resultados efetivos, rápidos e duradouros, com um preço razoável e que possibilite reconhecimento no mercado perante sua excelência em SMS e qualidade.

Outro ponto que merece atenção na satisfação dos clientes é demonstrar conhecimento de sua empresa, pois isso indica a valorização do cliente e permite que os serviços prestados sejam específicos para aquele cliente com exemplos relativos a seu processo produtivo. Como o grau de personalização exerce grande influência sobre a qualidade do serviço, esse ponto merece atenção especial.

Outros *stakeholders* são os consultores independentes, ou DR's. Esse grupo de profissionais é importante, e crítico. Apesar de o número de profissionais nessa situação (oferta) ser muito grande, esses devem estar satisfeitos com o serviço e com o negócio, pois, muitas vezes estão na linha de frente, em contato direto com os clientes, representando a DuPont. Seus principais objetivos são continuar tendo oportunidades de realizar trabalhos para a Companhia, sempre se manter atualizado (através de cartas, por exemplo, informando últimas atualizações, catálogos, novos

conceitos e treinamentos) além da constância de propósitos da Companhia para a execução dos serviços (garantir que o que está sendo pedido é o que está no contrato de prestação de serviços).

Da mesma forma, os empregados próprios devem estar satisfeitos para que possam exercer suas atividades com motivação e empenho e, dessa forma, garantir que os processos do negócio funcionem de maneira excelente. Sua satisfação é conseguida através de oportunidades de crescimento de carreira, qualidade de vida no trabalho (incluindo um ambiente favorável, relacionamento amigável com liderança e colegas de trabalho, momentos de descontração) e liberdade de expressão (possibilidade de dar opiniões e sugestões sobre as decisões do negócio).

Também o líder maior deve estar de acordo com as atividades do negócio, para que esse possa lhe garantir a satisfação. Suas expectativas são obter lucro e crescimento do negócio para se tornar uma unidade de negócio expressiva perante a DuPont e diminuir o risco do negócio.

No caso específico da empresa estudada, outro *stakeholder* que deve ser estudado com muita atenção é a própria corporação DuPont. Isso porque a DuPont têm uma gama muito grande de unidades de negócio, sendo com isso, uma empresa diversificada, de alta tecnologia e que sempre procura a excelência de performance. Nesse contexto, DSRB é apenas mais uma unidade de negócio da DuPont e será útil enquanto mostrar para a companhia os resultados esperados e apresentar lucro.

Somente por questões comparativas, a DSRB representa, atualmente, cerca de 0,13% do faturamento da Companhia. A Companhia espera do negócio o atingimento de algumas metas de crescimento (do lucro depois dos impostos) estabelecidas no planejamento estratégico anual.

Os fornecedores de serviços de apoio, como táxi, hotéis, reservas de vôo, são interessados em continuar seus contratos de prestação de serviço. Apesar de a oferta desses serviços ser grande, a criticidade desse *stakeholder* é elevada, pois influencia diretamente os aspectos de suporte e, muitas vezes viabiliza projetos por garantir a agilidade necessária no deslocamento entre clientes, por exemplo.

Já com relação a sociedade e comunidade, para praticamente todas as empresas são consideradas *stakeholders* críticos, pois delas depende a existência e

sobrevivência do negócio. Sua satisfação está principalmente ligada à ética, respeito às pessoas e respeito ao meio ambiente, que são, exatamente os valores da DuPont.

8.2.5 Como ligar os objetivos desses stakeholders?

Segue abaixo um fluxograma de causa e efeito para satisfação dos stakeholders. O fluxo mostra que as satisfações dos líderes e da Corporação somente são atingidas com a satisfação dos clientes (pois são os elementos que trazem a rentabilidade necessária ao negócio) e da sociedade (pois traz benefícios à imagem da empresa).

A satisfação dos clientes, por sua vez, depende da satisfação dos DR's (pois são quem entregará o serviço, muitas vezes), da satisfação dos empregados (pois são responsáveis por atividades como desenvolvimento do material de suporte para treinamentos). E, finalmente, a satisfação dos empregados e DR's é atingida, dentre outros itens, com a satisfação dos serviços de apoio (pois serão fornecidos recursos adequados ao trabalho).

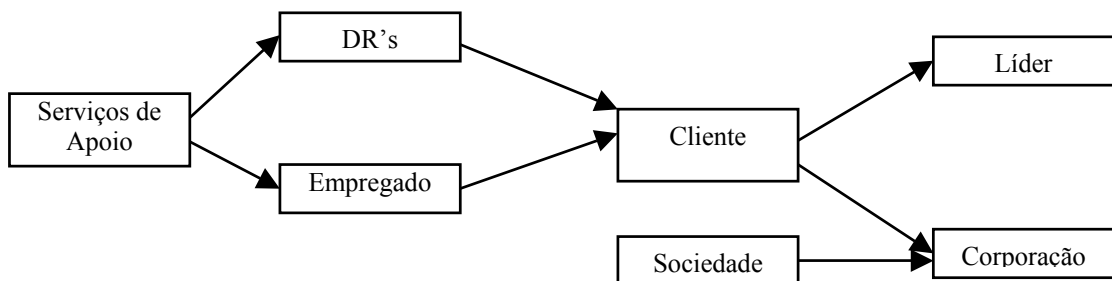


Figura 8.7 - *Relação das satisfações dos stakeholders. Elaborado pelo autor.*

8.3 Como é meu ambiente interno?

Até o momento já foram estudados os elementos externos que influenciam no negócio, determinando, as principais expectativas dos *stakeholders* mais importantes e algumas características do ambiente competitivo. Cabe, agora, estudar os elementos internos à organização e que têm influência em sua estratégia competitiva e, portanto, em sua atuação.

8.3.1 Quais as competências da Organização?

Para competir no mercado estudado e garantir as satisfações dos *stakeholders*, a empresa conta com algumas competências prioritárias que serão descritas a seguir.

Uma delas é a equipe especializada de consultores, cuja principal característica é a multidisciplinaridade. O negócio conta com consultores formados nas mais diversas áreas do conhecimento (química, alimentos, produção, mecânica, elétrica etc) e com experiências diversas também. Além disso, a equipe de consultores conta com um grupo de trainees, mesclando, dessa forma, as novas idéias da juventude com a experiência.

Outra competência interna é a experiência prática, inclusive em outros países, em diversas áreas do conhecimento, nas quais a DuPont atua e pode auxiliar sua unidade de negócio, objeto de estudo deste trabalho.

Aliada à competência anterior, há a enorme diversidade de best practices, que foram incorporadas ao longo dos 200 anos de história de uma empresa considerada benchmark mundial em gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde.

Outra competência muito importante é a facilidade de movimentação de recursos (celulares, laptops, ou mesmo financeiros), que a organização oferece a seus empregados para que os objetivos da companhia sejam satisfeitos.

A empresa conta, ainda, com um sistema de gestão de SMS que possui uma abordagem única no mercado, focado em comportamento e atitudes. Isso representa uma vantagem competitiva muito importante, principalmente quando aliado ao tipo de serviço prestado: “corpo a corpo” (o tempo todo com o cliente).

8.3.2 Qual o perfil da Liderança maior?

A liderança do negócio está plenamente comprometida com o crescimento do negócio. Ela é favorável à melhoria contínua em busca de excelência de performance, embora seja extremamente focada em resultados. Atualmente, a liderança possui baixa aversão a mudanças, mas a constância de propósitos ainda está baixa (caracterizado pela posição de Indeciso, de acordo com a classificação do Capítulo 6).

Porém a liderança já está convencida da necessidade de elevação da constância de propósitos, para o atingimento do perfil de Inovador e o sistema de indicadores será uma ferramenta valiosa, nesse sentido.

8.3.3 O que a organização quer dos stakeholders?

Cada *stakeholder* da organização deve dar uma contribuição à mesma, em troca daquilo que a própria organização lhe oferece. Segue abaixo um resumo das contribuições dos *stakeholders* para a organização estudada.

<i>Stakeholder</i>	Contribuições
Clientes	Lealdade, rentabilidade, confiança.
DR's	Trabalho sob demanda.
Empregados	Força de trabalho, capital intelectual.
Líder	Diretrizes e estratégias
Corporação	Recursos, best practices, suporte.
Fornecedores de serviço de apoio	Trabalho rápido e de qualidade.
Sociedade e Comunidade	Reconhecimento.

Tabela 8.5 - *Contribuições dos Stakeholders (DSRB). Elaborado pelo autor.*

8.4 Que estratégias adotar?

Este ponto é um ajuste fino para a empresa. Pequenos desvios no posicionamento da empresa podem representar grandes problemas no resultado final. De acordo com as análises de fatores externos (mercado e concorrência) e internos, serão detalhadas a estratégia competitiva genérica (segundo PORTER) e as estratégias específicas para cada segmento de mercado, destacando as vantagens competitivas necessárias.

O posicionamento estratégico segundo as estratégias genéricas do DSRB é liderança por diferenciação, de tal maneira que cada cliente saiba que aquele serviço está sendo único para ele. Isso é muito importante nessa área, pois, como já foi dito anteriormente, mexe com a cultura da empresa e, portanto, com seus valores básicos. Dessa forma, é de extrema relevância que o cliente sinta que o serviço que está adquirindo está realmente criando valor para ele, pois retrata sua realidade e não é apenas um “produto de prateleira”.

De acordo com o analisado, a DSRB deve adotar estratégias competitivas distintas para cada um dos seus segmentos de mercado, sempre respeitando a mesma estratégia genérica de liderança por diferenciação. O objetivo global de desempenho da empresa, atualmente é rentabilidade e faturamento, pois ela está na fase de crescimento e pretende, portanto, ganhar um porte mais expressivo perante a corporação e obter lucro.

Para facilitar o estabelecimento de estratégias competitivas específicas, será realizada a análise SWAT, conforme demonstrado na tabela abaixo.

		Ameaças	Oportunidades
		- Concorrentes (preço menor); - Associação de empresas; - Softwares; - Conhecimentos especializados.	- Melhoria de performance; - Foco diferenciado;
Pontos Fortes	- Experiência prática; - Valor agregado do serviço; - Foco comportamental; - Equipe multidisciplinar; - Corpo a corpo.	1. Benchmarking da concorrência; 2. Investimento em P&D; 3. Criar aplicativos informatizados (softwares).	1. Elevar o market share dos segmentos de mercado 1 e 2; 2. Diversificar linha de produtos;
Pontos Fracos	- Burocracia; - Comunicação; - Custo elevado.	1. Diferenciação pelo serviço prestado; 2. Criar relacionamento com clientes.	1. Criação de novos produtos (pequenas e médias empresas).

Tabela 8.6 - Análise SWAT (DSRB). Elaborado pelo autor.

As estratégias definidas na tabela acima devem ser desdobradas para cada segmento de mercado, inicialmente, de tal forma que a estratégia macro a ser adotada no segmento 1 (grandes indústrias com grande dispersão) deve ser a de garantir o máximo retorno desse mercado (utilizando os projetos existentes como ferramenta de marketing para novos projetos, otimizando os custos relativos a esses projetos,

buscar novos clientes com o mesmo portfolio de produtos, reter os clientes antigos oferecendo novas soluções). De tal forma que alguns objetivos estratégicos para esse segmento podem ser:

- Elevar o market share do mercado;
- Reduzir custos;
- Criar novas ferramentas;
- Aumentar o faturamento em 28% (meta da Corporação) – pelo menos por três anos, quando o percentual da DSRB Brasil perante as outras DSRB's do mundo será o segundo maior (perdendo apenas para os Estados Unidos);

É importante ressaltar que a estratégia acima é diferenciação, apesar de considerar controle de custos. Isso porque a ação proposta é otimização de custos desnecessários e não competição por menor custo, uma vez que a principal vantagem competitiva da empresa é seu sistema de gestão, único no mercado.

Para o segmento 2 (empresas menores com menor dispersão), a estratégia específica a ser adotada será a de capilarizar o conhecimento sobre o negócio, para divulgar a empresa e torna-la mais presente. Os objetivos estratégicos podem ser:

- Criar novos produtos para esse segmento (pequenas e médias empresas) que sejam competitivos;
- Identificar oportunidades para diversos mercados (automotivo, mineração, alimentos, etc.);
- Criar campanhas de marketing entre empresas, onde as empresas se conversam (por exemplo, em eventos) sobre o trabalho da DSRB.

Portanto, as estratégias competitivas da empresa seguem duas grandes frentes (ambas dentro do foco de liderança por diferenciação): uma delas garantindo a liderança na prestação de serviços de consultoria em Controle de Perdas, através da implementação de sistemas de gestão de SMS com enfoque no comportamento humano; a outra permitindo maior visibilidade da marca, reafirmando-a perante o mercado como “mais um produto com a qualidade DuPont” através da capilarização de ações (pequenos projetos de sucesso).

As estratégias competitivas devem ser desdobradas, também, a cada área da organização, para que essas saibam qual seu papel. Assim, têm-se os seguintes objetivos estratégicos:

Operações:

- Racionalizar custos operacionais (passagem, refeição, hospedagem);
- Criar canal de relacionamento com o cliente;
- Garantir a qualidade do serviço prestado;
- Identificar novas oportunidades no mesmo cliente.

Vendas e Marketing:

- Elevar o *market share*;
- Criar campanhas de marketing em fóruns de empresas (reconhecimento de marca);
- Realizar *benchmarking* da concorrência;
- Elevar o faturamento.

Célula de Pensamento:

- Criar novas ferramentas (mercados diferentes);
- Criar produtos para segmento de mercado de pequenas e médias empresas;

Finanças:

- Controlar custos financeiros;
- Investir da melhor maneira possível os recursos da Companhia.

RH:

- Selecionar e reter talentos;
- Manter a equipe especializada e multidisciplinar.

Esses objetivos estratégicos, apesar de em áreas distintas estão totalmente inter-ligados, ou seja, para a obtenção de um determinado objetivo é necessária a interação das diversas áreas da empresa e, juntos, levam a empresa a seus objetivos globais (faturamento e rentabilidade). Por exemplo: para elevar o faturamento da empresa é necessário elevar o nível de vendas (vendas), que só é possível através de ofertas de ferramentas customizadas (célula de pensamento), que garantem são de qualidade graças à efetiva competência do quadro funcional (RH) e excelência na prestação de serviço (operações) e assim por diante.

8.5 Quais as Competências Críticas?

Para a análise das competências consideradas críticas de acordo com a estratégia definida devem ser analisados os principais processo e recursos da organização. A análise de processos utiliza a metodologia de alavancagem valor-custo, que mede a eficiência do sistema de serviços, através do seguinte questionamento: em que medida os meus custos estão gerando valor para o cliente?

A metodologia de análise (qualitativa, neste caso) será simples. Primeiramente serão determinados os principais processos como centro de custos para a empresa. Em seguida, será avaliado o valor atribuído pelo cliente aos resultados de cada uma destas atividades. Finalmente, será realizada uma análise crítica para determinação de competências críticas.

Descrição do Processo	Custo alocado	Resultado
Seleção e treinamento dos consultores;	20%	Equipe multifuncional especializada e capacitada
Atividades de apoio, como manutenção do escritório, infraestrutura (fixa e móvel), informática, financeira;	40%	Boas condições para que os consultores realizem seu trabalho
Qualidade Assegurada	25%	Acompanhamento e execução dos projetos
Desenvolvimento de produtos	5%	Novos produtos
Vendas	10%	Geração de novos projetos

Tabela 8.7 - Custo alocado às principais atividades. Elaborado pelo autor.

Descrição do Resultado	Valor Atribuído
Equipe multifuncional especializada e capacitada	35%
Boas condições para que os consultores realizem seu trabalho	10%
Acompanhamento e execução dos projetos	30%
Novos produtos	20%
Geração de novos projetos	5%

Tabela 8.8 - Percepção do Cliente. Elaborado pelo autor.

Essas atividades são as principais desenvolvidas pela DSRB que devem ser aprimoradas de acordo com as estratégias competitivas adotadas.

Descrição	Custo alocado	Valor percebido	Avaliação = custo/ valor	Competência Crítica
Seleção e treinamento dos consultores	20%	35%	0,57	A seleção e o treinamento são muito importantes para a empresa. Uma ênfase na seleção, treinamento e na autonomia dos empregados é fundamental.
Atividades de apoio, como manutenção do escritório, infraestrutura (fixa e móvel), informática, financeira	40%	5%	8	Estas atividades geram pouco valor ao cliente e, portanto, devem ser as mais enxutas possíveis. A empresa deve investir em automação de atividades rotineiras e multifuncionalidade dos seus empregados, evitando o superdimensionamento de setores de apoio.
Qualidade Assegurada	25%	30%	0,83	Os consultores realmente alocados em projetos geram um grande valor percebido pelos clientes. Estes são, na verdade a interação do cliente com o sistema de serviço e devem representar da melhor maneira possível a imagem da empresa.
Desenvolvimento de Produtos	5%	20%	0,25	O processo de desenvolvimento de produtos é outro que é crítico para a organização, pois esses novos produtos estarão em contato direto com o cliente, que será o “árbitro final” de sua qualidade.

Vendas	10%	10%	1	O serviço de vendas é essencial para a empresa. A empresa deve ser alertada, no entanto, para não priorizar esta atividade sobre a de atuação no cliente.
--------	-----	-----	---	---

Tabela 8.9 - *Análise crítica dos Processos. Elaborado pelo autor.*

De acordo com a análise realizada acima, é possível perceber que a empresa deve realizar um esforço de redução de custos nas áreas de apoio (incluindo despesas com estruturas, salas de reunião, hospedagem etc) e focalizar sua atenção em quatro competências críticas: Seleção e treinamento de consultores, operações (qualidade assegurada), desenvolvimento de produtos e vendas.

Além desses processos, outras competências críticas da organização, focadas nos recursos, são:

- Banco de dados atualizados de concorrentes;
- Banco de dados atualizado dos clientes e suas necessidades;
- Diversas formas de obtenção de informações a respeito dos segmentos de mercado (internet, jornais etc), de maneira contínua (exemplo: normas, legislação etc);
- Divulgação dos produtos e serviços;
- Banco de dados de habilidades e competências para DR's e empregados;

8.6 Quais os FCS's?

Finalmente, de acordo com todo o estudo realizado deve-se chegar a uma conclusão de um conjunto reduzido de fatores que são os mais críticos para a empresa estudada. Para facilitar o estudo podem ser analisadas, também, as dimensões de performance mencionadas no capítulo 4 deste trabalho.

Os fatores críticos de sucesso da organização são derivados dos objetivos de desempenho (*o que eu preciso para conseguir aqueles objetivos de desempenho?*) e são os seguintes:

- Processos de operações, vendas, desenvolvimento de produtos, seleção e treinamento de consultores e suas inter-relações.

- Estrutura de suporte, incluindo mecanismos de busca eficazes, permitindo atualização constante e sistema de gerenciamento de projetos aperfeiçoado;
- **Qualidade do serviço prestado;**

Esse último item merece atenção especial, pois é um dos atributos para angariar novos clientes, servir de ferramenta de marketing, reter os clientes e, com isso, permitir os objetivos maiores de desempenho. Por isso, esse item será analisado de acordo com as dimensões de qualidade em serviços mais relevantes para a empresa, utilizando aquelas propostas no capítulo 4:

Tangibilidade – é representada, principalmente pelas apostilas, catálogos e demais materiais que são entregues ao cliente ou no momento da venda, ou durante a execução do serviço. A qualidade desses materiais depende muito dos seguintes fatores:

- Nível de customização do material de acordo com a realidade do cliente – com fotos do próprio cliente (Célula de Pensamento);
- Qualidade de impressão (serviço de apoio).

Confiabilidade e credibilidade – cada vez mais presente na realidade do negócio, devido a seus casos de sucesso. Especialmente o sucesso que o sistema de gestão apresenta internamente à DuPont confere alto grau de confiabilidade no serviço e credibilidade de reconhecimento internacional (inclusive por ter os requisitos das normas OHSAS, ISO, BS entre outras).

- Compromissos assumidos entregues a tempo;
- *Best Practices* da DuPont;
- Reconhecimento internacional;
- Comunicação interna eficaz;

Presteza e cortesia – intimamente relacionado com a rapidez e atenção no atendimento ao cliente.

- Consultor alocado 100% no cliente (“corpo-a-corpo”);
- Motivação da equipe;
- Rapidez de resposta.

Competência e Segurança – representada pela alta qualificação dos consultores e equipes multidisciplinares, além da alta bagagem técnica (casos) do corpo de trabalho, que transmite segurança quando falam;

- Atualização constante;
- Experiência prática;
- Equipe especializada;
- Casos (do mesmo segmento de mercado do cliente).

Entender o cliente – Extremamente necessário para uma customização eficaz dos serviços.

- Conhecer o cliente (para customizar com casos específicos dos processos do cliente) – grau de personalização dos serviços;

Esses são os principais fatores que levam a organização à obtenção daqueles objetivos de desempenho estabelecidos. Um determinado FCS, por exemplo, *equipe especializada*, pode, a princípio, ser responsabilidade da área de RH, mas também deve contar com a ajuda da Célula de Pensamento, que irá preparar treinamentos de reciclagem, com a área de operações que irá controlar a especialização da equipe.

Dessa forma, o sistema de indicadores deve mostrar quais os fatores críticos de sucesso levam a qual desempenho pretendido e como devem ser monitorados. Para isso, cada fator crítico de sucesso deve ser analisado de acordo com o nível de qualidade (qualificador, ganhador ou linear), conforme a tabela abaixo:

	FCS	Nível da Qualidade
Tangibilidade	Customização	Ganhador
	Qualidade de impressão	Linear
Confiabilidade e Credibilidade	<i>Best Practices</i> DuPont	Ganhador
	Comunicação Interna	Linear
	Reconhecimento Internacional	Qualificador
Presteza e Cortesia	Corpo a corpo	Ganhador
	Motivação da equipe	Linear
	Rapidez de resposta	Qualificador
Competência e Segurança	Atualização constante	Qualificador
	Experiência prática	Ganhador
	Equipe especializada	Ganhador
	Casos (segmento)	Ganhador
Entender o cliente	Conhecer o cliente	Ganhador

Tabela 8.10 - Análise dos FCS's. Elaborado pelo autor.

8.7 Quais os indicadores de acordo com resultados esperados e FCS's?

Nos resultados esperados, serão estudados a satisfação e contribuição dos *stakeholders* e os objetivos de desempenho da organização derivados da estratégia competitiva. Para iniciar a determinação dos indicadores de desempenho, deve-se começar com o objetivo global de desempenho.

Como já discutido o objetivo maior de desempenho da organização é elevar seus lucros (item de controle), através da elevação das receitas (faturamento – item de controle) e redução de custos (item de verificação). A partir desse indicador global serão definidos os indicadores parciais que levarão a alguma ação de melhoria.

Existe uma cadeia de relação de causa e efeito para os objetivos de desempenho e satisfação e contribuição dos *stakeholders* e FCS's, de tal forma que sempre haja um indicador que é um item de controle em determinada situação (tem um resultado esperado por si só) e outro(s) que é(são) item(ns) de verificação (servem para explicar o item de controle). Vide figura abaixo.

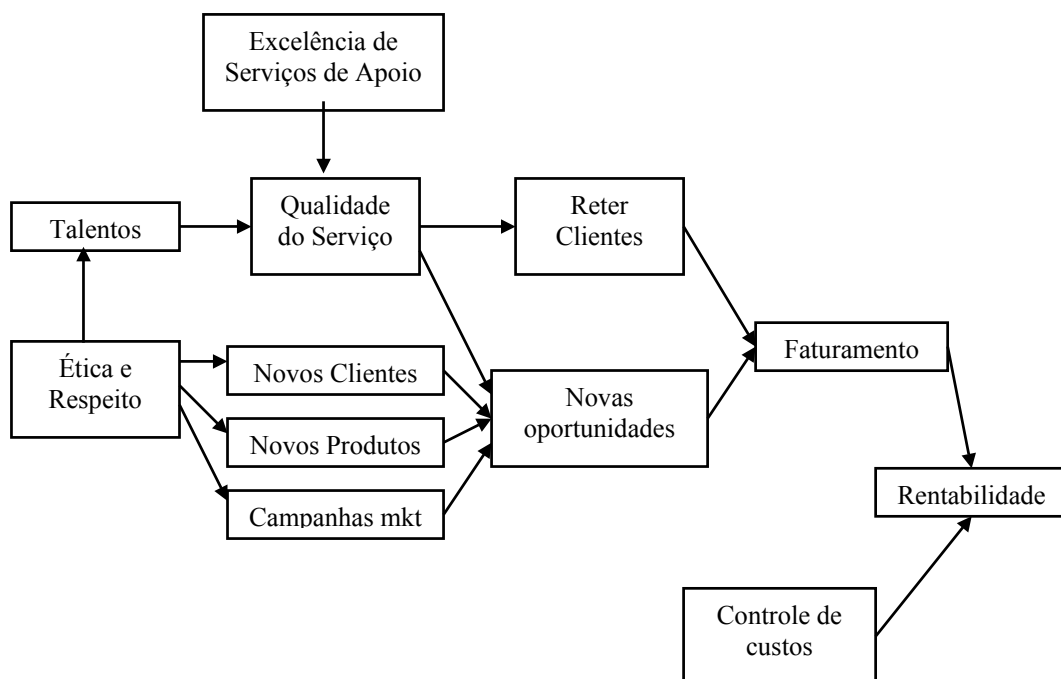


Figura 8.8 - Relações de Causa-Efeito dos Resultados Esperados. Elaborado pelo autor.

Os resultados esperados pela companhia (indicador global) são rentabilidade e faturamento. Porém a rentabilidade só é conseguida através de uma composição de

faturamento e custos (a rentabilidade aumenta se a taxa de crescimento do faturamento for maior que a taxa de crescimento dos custos). O faturamento, por sua vez é conseguido de duas maneiras: através de retenção de clientes (com contrato já firmado) e da identificação de novas oportunidades.

As novas oportunidades podem ser ou no mesmo cliente, através da oferta de novos produtos, ou em outros clientes e são conseguidas, também através de campanhas de marketing que visam, fundamentalmente, expandir o conhecimento da empresa e reforçar sua marca. Já para reter os clientes antigos, para que eles continuem com os contratos vigentes, é mandatório uma boa qualidade dos serviços.

Essa qualidade dos serviços, por sua vez, só é conseguida com eficiência de serviços de apoio (impressão, hotel, táxi etc.) e através dos talentos da organização (as pessoas, seu principal ativo). E, finalmente, para que a organização opere de maneira ativa, é necessário uma conduta ética nos negócios e respeito (às pessoas e meio ambiente) para que, dessa forma, seja criado um clima organizacional favorável às pessoas, além de vincular à empresa uma imagem positiva no mercado (principalmente por ser uma empresa que presta consultoria em SMS).

De acordo com a figura acima, os objetivos estratégicos, contribuição e satisfação dos *stakeholders* podem se confundir. Isso porque a empresa pode ter um objetivo estratégico de reter clientes, por exemplo, que é, também uma das contribuições do cliente para a organização. O importante é identificar as relações de causa e efeito dos resultados esperados pela companhia, para em seguida definir indicadores de desempenho relacionados.

Sendo assim essa figura engloba todos os resultados esperados (satisfação e contribuição dos *stakeholders* e objetivos de desempenho) e os FCS's estão embutidos dentro de cada caixa (são aqueles fatores que permitem que a organização atinja seus objetivos). Segue na planilha abaixo os principais indicadores direcionadores dos resultados esperados.

	Resultado esperado / FCS	Indicadores
Rentabilidade	Lucro	- Lucro acumulado; - Lucro por projeto;
	Eficiência de investimentos	- ROI (Retorno sobre o investimento); - Margem (Lucro / Vendas); - Giro (Vendas / Investimento).
	Lucro médio de projetos	- Preço Médio de Projetos – Custo Médio de Projetos.
Faturamento	Crescimento do negócio	- % Crescimento do Faturamento;
	Preço Médio de projetos	- Faturamento / nº projetos;
Controle de Custos	Custo médio de projetos	- Custo total / nº projetos.
Reter Clientes	Lealdade do cliente	- Elogios (indicações) do cliente; - Novos projetos com o mesmo cliente.
	Fidelidade	- % base de clientes que é cliente com mais de um projeto.
	Insatisfação dos clientes	- % clientes que apontaram um ou mais fatores graves de insatisfação ¹⁰ ; - Nº de FGI (fatores graves de insatisfação). - Perda de Clientes.
	Satisfação dos clientes	- % clientes que se declaram muito satisfeitos (totalmente);
Novas Oportunidades	Identificar novas oportunidades em cliente ativo	- Nº de novas oportunidades no mesmo cliente.
	Benchmarking da concorrência	- Posicionamento (clientes novos concorrência / clientes novos DSRB); - Inovação (nº produtos novos concorrência / nº produtos novos DSRB).
Novos Clientes	Diversificar carteira de clientes	- % clientes correspondendo a 80% do faturamento. - Nº cliente ativos / nº clientes potenciais - Nº cliente ativos / nº clientes com propostas - Nº clientes com propostas / nº clientes com apenas um contato; - Nº clientes com apenas um contato / nº clientes potenciais
	Canal de Relacionamento	- Nº contatos com o mesmo cliente.

¹⁰ **Fator Grave de Insatisfação:** Um problema relatado por um ou mais clientes, através de pesquisa, reclamação ou por contato direto, que interfere ou poderá interferir na decisão de compra desse segmento de clientes.

	Eficiência da venda	- Nº 28/30 ¹¹ / nº visitas - Nº propostas / nº 28/30 - Nº vendas / nº propostas.
Novos Produtos	Criar novas ferramentas	- Nº de produtos de venda criados (por tipo);
	Produtividade da CP	- Nº novos produtos criados / horas gastas com criação.
Campanhas de Marketing	Criar campanhas de marketing em fóruns de empresas	- Nº de campanhas de marketing em fóruns;
	Reconhecimento de marca	- % de pessoas entrevistadas que conhecem a empresa e seus produtos;
	Aumento de visibilidade (informação)	- Nº de acessos ao <i>site</i> ; - Nº de inserções espontâneas e positivas na mídia.
Qualidade do Serviço¹²	Serviço de Qualidade	- Nº reclamações procedentes / nº serviços prestados; - Valor relativo do produto (qualidade percebida versus preço).
Talentos	Qualidade do DR	- Nº reclamações do DR pelo cliente segundo pesquisa; - Nº de clientes que exigem o DR como instrutor.
	Permanência do DR	- % contratos refeitos;
	Eficiência do empregado	- Nº de tarefas cumpridas / planejadas;
	Clima favorável	- % empregados satisfeitos (pesquisa de clima)
	Liberdade de expressão	- Nº de sugestões dadas / aprovadas
	Oportunidades de Crescimento	- Nº desafios / nº empregados; - Nº de promoções por desempenho.
	Selecionar e reter talentos.	- <i>Turn over</i> (número de empregados que deixam a Companhia) - horas de treinamentos.
Ética e Respeito	Redução de perdas às pessoas e ao meio ambiente.	- Nº de Perdas ocorridas; - Nº de desvios bloqueados / Nº de desvios encontrados.
	Imagem	- % entrevistados com imagem positiva da empresa.
Excelência de Serviços de Apoio	Qualidade do fornecedor de serviços	- Nº de erros do mesmo fornecedor
	Confiança no fornecedor	- Tempo de trabalho com o fornecedor

Tabela 8.11 - Indicadores de Desempenho de Resultados Esperados.

Elaborado pelo autor.

¹¹ Técnica de venda utilizada para encantar o cliente (em uma visita às instalações, de 30 minutos, se encontrados mais de 28 desvios críticos a gestão de SMS da empresa está com deficiências críticas).

¹² Os itens de verificação da qualidade do serviço estão na tabela de FCS's

Legenda:

	Relativo à Corporação e Líder
	Relativo aos Clientes
	Relativo aos DR's e Empregados
	Relativo à Sociedade
	Relativo aos Fornecedores de Serviços de Apoio

Para a obtenção dos resultados listados na tabela acima, existe uma série de FCS's, que, alguns deles são alvos, também, de indicadores, pois irão explicar a funcionamento da organização e a obtenção dos resultados, além de garantir a qualidade do serviço. Porém, alguns dos FCS's não necessitam de indicadores (estão destacados na tabela).

FCS	Indicadores	Nível da Qualidade
Customização	- Número de produtos customizados / número de segmentos de clientes - Número de fotos / casos / exemplos por segmento	Ganhador
Qualidade de material tangível	- % satisfação dos clientes com material (pesquisa)	Linear
<i>Best Practices</i> DuPont	Não precisa de indicador ¹³	Ganhador
Comunicação Interna	- nº de re-trabalhos	Linear
Reconhecimento Internacional	Não precisa de indicador ¹⁴	Qualificador
Corpo a corpo	Não precisa de indicador ¹⁵	Ganhador
Motivação da equipe	Não precisa de indicador ¹⁶	Linear
Rapidez de resposta	- Tempo médio de solução de problemas.	Qualificador
Atualização constante	- Porcentagem de consultores reciclados (participou do último treinamento)	Qualificador
Experiência prática	Não precisa de indicador ¹⁷	Ganhador
Equipe multidisciplinar	- Quantidade de especializações na equipe	Ganhador
Conhecer o cliente	- % horas estudando o cliente	Ganhador

Tabela 8.12 - Análise dos FCS's. Elaborado pelo autor.

¹³ Conhecimento já adquirido da DuPont.

¹⁴ Esse FCS não precisa de indicador que acompanhe sua evolução, pois é um fato reconhecido no mercado.

¹⁵ Trata-se de uma prática da DuPont e requisito de todos os contratos.

¹⁶ Pois já estão embutidos na perspectiva dos empregados.

¹⁷ Esse FCS não precisa de indicador, pois é uma característica da DuPont (tem experiência prática como planta fabril).

Essas duas tabelas resumem o conjunto de indicadores de performance que levaram a empresa à melhoria contínua. É possível perceber que cada colaborador estará envolvido com um ou mais dos indicadores acima listados e, com isso, saberá os critérios de medição de sua performance. Como esses indicadores estão ligados com a estratégia competitiva da empresa, todos saberão seus papéis para que a estratégia seja alcançada, através dos desdobramentos dos indicadores às áreas da empresa.

FASE II – ESTRUTURAÇÃO DOS INDICADORES

8.8 Elaboração dos cartões de medidas

Uma vez definidos os indicadores de desempenho devem ser elaborados os cartões, conforme o proposto no capítulo 6. De acordo com os exemplos abaixo:

Campo	Descrição
Medida	Lucro (ATOI)
Propósito	Determinar o lucro do negócio em cada período
Relacionado a	Aumentar a rentabilidade.
Meta	Crescimento de 28% aa.
Fórmula	Faturamento – Custo total
Frequência	Trimestral.
Responsável	Área de Finanças
Fonte de dados	Relatórios financeiros.
Responsável pela Ação	Alta liderança.
O que será feito	Analisada a raiz do problema (faturamento ou custos)
Medidas relacionadas	Faturamentos e custos
Anotações	Representa um dos indicadores globais de desempenho.

Tabela 8.13 - Exemplo de cartão de medidas (ATOI). Elaborado pelo autor.

Campo	Descrição
Medida	Posicionamento
Propósito	Determinar a posição estratégica do negócio
Relacionado a	Criação de novas oportunidades
Meta	Liderança global
Fórmula	$\frac{ClientesNovosConcorrência}{ClientesNovosDSRB}$
Frequência	Semestral.
Responsável	Vendas
Fonte de dados	Banco de dados da concorrência.
Responsável pela Ação	Vendas
O que será feito	Investigar os produtos e condições da concorrência.
Medidas relacionadas	Inovação (se o posicionamento é maior que 1 e inovação

	também, provavelmente, a concorrência lançou mais produtos e, por isso, conseguiu mais clientes).
Anotações	Esse indicador representa a quantidade de clientes novos conseguidos pela liderança em comparação com o DSRB. Ou seja, se esse número é maior que 1, nesse semestre, a concorrência conseguiu mais clientes que o DSRB.

Tabela 8.14 - *Exemplo de cartão de medidas (posicionamento). Elaborado pelo autor.*

Nesse exemplo fica clara a relação de causa e efeito entre os indicadores de posicionamento e inovação. Sendo que a inovação é um item de verificação para o item de controle posicionamento.

8.9 Avaliação dos Indicadores

Uma vez determinados os indicadores e sua relação de causa e efeito que explica as performances da empresa, deve-se analisar cada indicador quanto à sua criticidade, para a definição da priorização das ações de acordo com o resultado esperado. De acordo com várias entrevistas à liderança da empresa, foi determinada a criticidade de cada indicador com relação aos objetivos globais da empresa. Vide anexo.

Uma vez determinada a criticidade dos indicadores, quando implementados nas áreas operacionais da empresa, devem seguir a classificação do passo 6 (Capítulo 7), segundo o desempenho da medida em relação ao esperado. Essa classificação irá priorizar ações de correção no caso de desvios.

8.10 Projeto Piloto – Área de Vendas

Depois de definidos os indicadores da empresa, deve haver um desdobramento por área, de acordo com aqueles relevantes para a área em questão (alguns indicadores serão medidos em todas as áreas, outros são apenas em algumas áreas específicas). Para efeito de exemplificação será realizado um teste piloto na área de vendas da DSRB.

Para facilitar o entendimento dos indicadores propostos para essa área, é necessário entender as fases da venda. Atualmente existem três visitas, sendo que a primeira delas é uma visita meramente ilustrativa e visa apresentar os serviços e o

portfólio de produtos. Já na segunda visita é realizado o chamado 28/30, que nada mais é do que uma mini-auditoria do sistema de gestão de SMS da empresa, com fotos de desvios, mostrando para a alta direção da empresa como funciona o serviço (como o sistema de gestão da DuPont pode auxiliar a empresa). Na terceira e última visita é negociada a proposta técnico-comercial que eventualmente seja enviada de acordo com as necessidades do cliente.

Com base nisso, para efeito de simplificação, foram escolhidos alguns indicadores da área de vendas e que influenciam diretamente em sua atividade e na obtenção de seus objetivos estratégicos a título de exemplo:

Código	Resultado	Indicador
V1	Crescimento do negócio	- % Crescimento do Faturamento;
V2	Diversificação da Carteira de Clientes	- % clientes correspondendo a 80% do faturamento.
V3		- nº cliente ativos / nº clientes potenciais
V4		- nº cliente ativos / nº clientes com propostas
V5		- nº clientes com propostas / nº clientes com apenas um contato;
V6		- nº clientes com apenas um contato / nº clientes potenciais
V7	Canal de Relacionamento	- nº médio de contatos com o mesmo cliente.
V8	Eficiência da venda	- nº 28/30 / nº visitas
V9		- nº propostas / nº 28/30
V10		- nº vendas / nº propostas
V11	Clima favorável	- % empregados satisfeitos (pesquisa de clima)
V12	Liberdade de expressão	- Número de sugestões dadas / aprovadas
V13	Oportunidades de Crescimento	- Número de promoções por desempenho.

Tabela 8.15 – *Projeto Piloto (Vendas). Elaborado pelo autor.*

Inicialmente, é interessante recordar que o capítulo 3 demonstrou que os crescimentos de venda estavam muito abaixo do esperado para 2003 (crescer apenas 25%) e, principalmente, que 82,3% do faturamento estavam correspondendo a apenas um cliente. Esses dados aliados aos dados de crescimento percentual das despesas de venda nesses anos denotam uma necessidade de mudança. As despesas

com vendas continuam crescendo, o número de vendas efetuadas não está crescendo com a mesma proporção. Isso significa que o processo de vendas não está sendo eficaz.

A primeira observação que merece ser feita é que os únicos indicadores que existem atualmente na empresa, para essa área, como já comentado no Capítulo 2, são o número de visitas e o número de propostas. Apenas esses dados fornecem informações insuficientes para o gerenciamento do processo.

Os resultados obtidos em cinco meses de simulação do modelo demonstram que, na média, 20% das visitas geram o 28/30 (técnica fundamental para a efetivação da venda) e que 71% dos 28/30 geram propostas técnico-comercial e apenas 2% dessas são aprovadas, sendo o principal motivo de reprovação o preço. Dessa forma, do total de visitas, apenas 0,21% das visitas está se transformando em vendas efetivamente¹⁸.

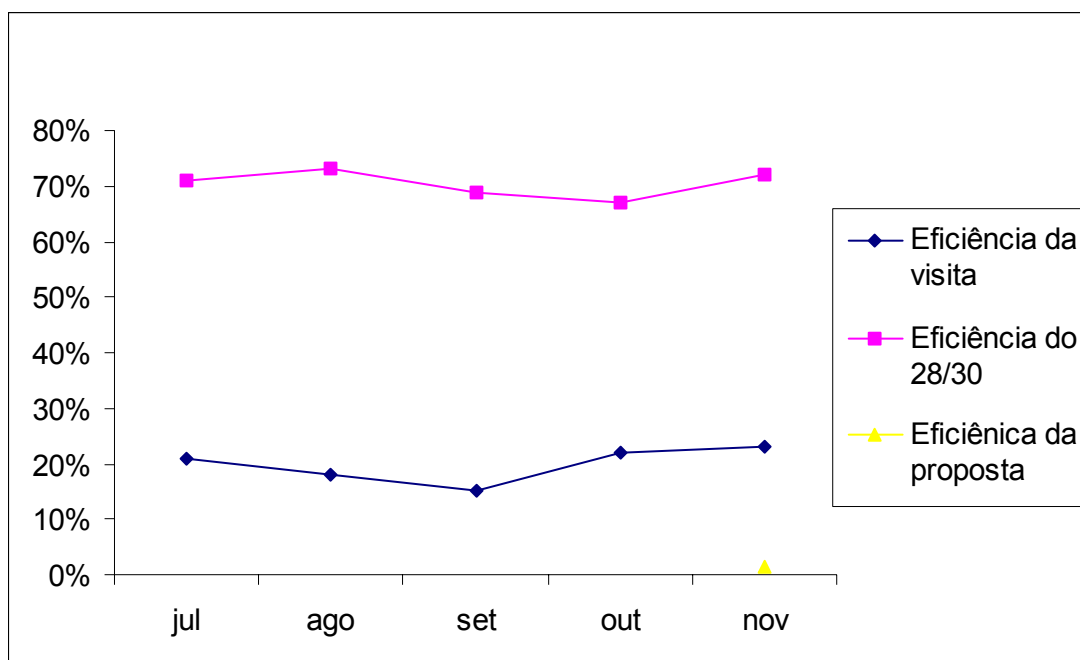


Figura 8.9 – Projeto Piloto (Vendas). Elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que esse gráfico mostra a evolução da eficiência da primeira visita (sendo chamada, de maneira simplificada, apenas de visita) e da segunda visita

¹⁸

$$\frac{N^{\circ} \text{ visitas}}{N^{\circ} \text{ vendas}} = \frac{N^{\circ} \text{ visitas}}{N^{\circ} 28 / 30} \times \frac{N^{\circ} 28 / 30}{N^{\circ} \text{ propostas}} \times \frac{N^{\circ} \text{ propostas}}{N^{\circ} \text{ vendas}} = 0,20 \times 0,71 \times 0,02 = 0,0021$$

(chamada de 28/30) durante um período de tempo mensal e da eficiência da proposta em um período semestral, pois o ciclo do negócio é longo, ou seja, a quantidade de tempo entre uma venda e outra é, na media maior do que um mês.

Esse resultado indica que não é útil medir pelo número de visitas realizadas e nem pelo número de propostas geradas, pois o resultado com vendas que foi obtido não é significativo (apenas 0,21 % das visitas se transforma em vendas)¹⁹. Por isso, é importante mudar o paradigma para medir o grau de relacionamento com o cliente, para que esse aumente, na expectativa de aumento de vendas a longo prazo (ciclo de negócio longo).

Foi observado que o número de vezes médio que um cliente é contatado é apenas 3 vezes (número médio no período). Ou seja, não há um canal de relacionamento eficaz entre a DSRB e seus clientes, para que as vendas sejam efetuadas.

Outro fator extremamente relevante na venda e que, muitas vezes é o diferencial, é o nível de motivação da equipe de vendedores. Pela pesquisa de satisfação realizada, abordando tópicos como o ambiente de trabalho (relacionamentos, liderança, cobrança etc), a confiança (relações com supervisor, colegas e com o próprio trabalho) e a diferenciação do ambiente (não ser apenas um posto de trabalho), todos os vendedores se declararam insatisfeitos com o trabalho em pelo menos um dos três aspectos abordados.

A liberdade de expressão é outro fator importante de motivação para os funcionários de maneira geral. Esse índice teve resultados também baixos (apenas 10% das sugestões dadas são aprovadas). Isso pode ter dois motivos básicos: ou a liderança não está disposta a aceitar novas idéias ou as idéias fornecidas não estão sendo viáveis. O principal problema nesse ponto é que não são dadas explicações quando da rejeição das idéias.

Com relação às oportunidades de crescimento, nenhum dos funcionários foi promovido ou presenciou alguma promoção por desempenho. Esse fato também desmotiva o corpo de funcionários, pois os critérios de promoção e demissão não estão claramente definidos.

¹⁹ De acordo com uma pesquisa de *benchmarking* no segmento de consultoria, um número aceitável seria em torno de 5% das visitas se transformarem em vendas.

De acordo com o resultado obtido com a implantação do sistema de indicadores na área de vendas é possível perceber que os resultados não estão sendo alcançados, pois a força de vendas não sabe exatamente o que buscar (os instrumentos de medição estão errados). Portanto, um plano de ação resultante desse sistema é o seguinte:

1. Substituir as medições atuais (nº de visitas e propostas) por aquelas idealizadas na tabela 8.16;
2. Implementar um modelo de carteira de clientes que possa ser acompanhada em sua evolução, com os seguintes elementos²⁰:
 - *lead* (cliente em potencial no mercado, que ainda não foi feito nenhum contato);
 - *suspect* (cliente em potencial em que já foi realizado um contato);
 - *prospect* (clientes potenciais que já receberam propostas);
 - *client* (clientes ativos, com contratos firmados).
3. Para cada vendedor, deve ser feito um acompanhamento de sua carteira, de acordo com a fórmula que rastreia o processo de vendas:
$$\frac{client}{lead} = \frac{client}{prospect} \times \frac{prospect}{suspect} \times \frac{suspect}{lead}$$
4. Estabelecer metas de vendas para cada vendedor (em conjunto com o mesmo), de acordo com as metas corporativas e com o potencial de compra de cada carteira de clientes;
5. Desdobrar as metas por cliente;
6. Realizar a classificação da carteira de clientes de acordo com o potencial de cada cliente;
7. Ampliar o processo de vendas para as nove etapas abaixo, sendo as três primeiras referentes à pré-venda, as três seguintes referentes à venda e as três últimas, referentes à pós-vendas:
 - Mapeamento do cliente;
 - Estratégia de abordagem no cliente;
 - Primeiro contato (telefônico);

²⁰ Os nomes dos elementos estão no idioma inglês por ser um comum acordo com a empresa, para facilitar o envio de relatórios para a matriz.

- Primeira visita;
 - Segunda visita (28/30);
 - Elaboração da proposta técnico-comercial;
 - Reunião de validação / detalhamento da proposta;
 - Programa de relacionamento;
 - Acompanhamento do cliente.
8. Associar as metas individuais dos vendedores aos programas de participação nos resultados da Companhia;

A implementação do modelo na área de vendas da empresa resultou em uma série de benefícios que irão elevar a performance da área (objetivo inicial do modelo).

9. CONCLUSÃO

Um sistema de indicadores deve servir como instrumento motor e direcionador da performance da empresa. Isso porque ela somente conseguirá o nível de performance que medir. Nesse contexto, o modelo criado contribui para que as organizações entendam que aqueles ativos que eram os mais importantes no passado (máquinas, territórios etc) estão deixando seu lugar para os chamados *ativos intangíveis*, que representam aquilo que a organização tem de mais valioso (pessoas, conhecimento, tecnologia).

A primeira conclusão que se pode tirar desse trabalho é que medir não é uma tarefa fácil, especialmente, quando se trata de medir performances e de medir pessoas. A organização que pretende ter sucesso comercial no mercado em que atua e almeje sustentabilidade em longo prazo, deve compreender esse fato e ter instrumentos que permitam que ela atinja seus objetivos estratégicos.

O modelo criado ajuda as empresas a ter uma visão ampla daquilo que é estritamente necessário medir e, portanto, controlar, para que as estratégias sejam aceitas, entendidas e aplicadas por todos na organização.

Além disso, um dos fatores mais relevantes da atualidade e que está coberto pelo modelo é a questão do respeito aos recursos sociais (pessoas e meio ambiente), de tal forma que a organização também saiba como medir e administrar aspectos relacionados a Segurança, Meio Ambiente e Saúde.

9.1 Aplicabilidade do Modelo

O modelo criado foi aplicado com êxito em uma organização tipicamente de serviços, mas pode, também ser aplicado a qualquer instituição com ou sem fins lucrativos, de serviços ou manufatura. Isso porque utiliza conceitos genéricos, porém valiosos na administração dos negócios.

Cada passo da aplicação do modelo está exemplificado com modelos gráficos para que seu entendimento fique mais completo. Esses modelos em conjunto servem para auxiliar a empresa (seja ela de pequeno, médio ou grande porte) a implementar um sistema de indicadores estratégicos. Isso foi proposital para que o modelo não ficasse de aplicação restrita àquelas empresas que já possuem sucesso comercial no

mercado em que atuam (e, portanto, precisam menos de ferramentas de melhoria de performance).

Pelo contrário, o modelo criado garante que a organização, mesmo não tendo clara sua estratégia, consiga criá-la para em seguida determinar os principais pontos de medição para assegurar sua execução em prol da melhoria de performance. Ou seja, é necessário, primeiro saber para onde a empresa pretende ir, para, então, determinar como chegar.

Uma das principais contribuições do modelo é fazer com que a organização entenda claramente onde ela pretende chegar, quem são os *stakeholders* mais importantes, como garantir a satisfação e tirar o máximo proveito desses interessados e monitorar continuamente o ambiente em que atua. Dessa forma, cada colaborador da empresa saberá exatamente qual o seu papel (que nível de desempenho é esperado dele) para que as estratégias da empresa sejam executadas.

Toda atividade comercial, de alguma forma está inserida em um contexto que pode ser encarado como competitivo (de acordo com as cinco forças competitivas de PORTER). Portanto, as empresas que pretendem sucesso devem mudar o mecanismo de medição quando for necessário de acordo com sua estratégia competitiva.

O sistema foi elaborado apenas para uma unidade de negócios da DuPont, mas pode ser expandido para toda a corporação, de acordo com seus objetivos estratégicos para depois ser desdobrado nas unidades de negócio.

O foco do trabalho não é detalhar os indicadores até os níveis operacionais, pois para isso seria necessária uma redução muito grande do escopo do trabalho e, com isso, o mesmo perderia sua conotação estratégica e sistêmica. Além disso, existe uma vasta literatura sobre indicadores operacionais.

A participação da alta liderança é essencial para o êxito do sistema. Ela deve estar convencida das necessidades de sua implantação e os benefícios que o modelo trará na prática. Sem esse convencimento, não haverá comprometimento e a implantação do sistema será inviável.

Durante todas as fases do projeto, ela deve estar ativa de maneira muito entusiasmada, pois isso gerará nos seus subordinados maior motivação para alavancar o projeto. Além disso, a liderança deve demonstrar através de seus atos diários que está comprometida com o tema.

9.2 Próximos Passos

O modelo foi criado para que as empresas possam implementar um sistema de indicadores estratégicos que levem efetivamente à melhoria de performance. Portanto, por uma questão de escopo de trabalho, devido à complexidade do tema, não foram detalhadas todas as áreas da empresa e implementado o sistema como um todo.

Dessa forma, os próximos passos, serão desdobrar o sistema para todas as áreas da empresa (entendendo claramente quais os indicadores são de responsabilidade de que área e que indicadores extras sejam necessários), inter-relacionar os indicadores das diversas áreas de acordo com o modelo de relação proposto, criar os cartões de medida e controlar as medidas de acordo com a matriz de criticidade e desempenho.

Outro ponto que deve ser desenvolvido são os critérios de remuneração variável e promoção de acordo com o desempenho. Os critérios devem ser claros e comunicados a todos na organização, para que tenha um efeito de motivação nas pessoas.

Além disso, a FASE III do modelo (fase de recursos necessários) deve ser detalhada para associar ao modelo de indicadores toda uma estrutura de medição, coleta e análise de dados. Essa fase é de vital importância para o correto funcionamento do modelo, pois é, na prática, a interface entre o usuário e o sistema, ou seja, é onde podem haver o maior número de erros.

Dessa forma, deve haver um fluxo de dados correlacionados a uma rede, que com o auxílio da tecnologia da informação, irão fornecer exatamente as informações certas, no tempo certo para as pessoas certas. Essa última fase do sistema deve ser desenvolvida, ainda, de tal forma que os indicadores sejam o mais simples possível de serem calculados e, sempre que possível, fornecendo informações visuais automaticamente para o usuário.

A automação do sistema de indicadores, com auxílio da tecnologia da informação, será ainda mais útil no caso de empresas de manufatura, com parâmetros de processos muito complicados. Porém, não se pode esquecer que o foco principal desse trabalho são os indicadores estratégicos e não os operacionais.

9.3 Discussão dos Resultados Obtidos

O modelo aplicado na DSRB apesar de ainda não completamente implementado, já trouxe resultados muito significativos para a gestão do negócio, que sem dúvida, acarretaram em benefícios futuros e melhoria de performance.

Primeiramente, o simples fato de implementar o modelo despertou na liderança um entendimento de que a maneira como a performance estava sendo medida na empresa não estava trazendo resultados concretos. As pessoas não sabiam a qual a estratégia da empresa e, muito menos, o que fazer no seu dia-a-dia para que essa estratégia seja implementada.

A discussão proposta pelo modelo trouxe à tona uma das principais questões que é qualificadora para a sustentabilidade da empresa: o re-posicionamento estratégico. O modelo propõe para a DSRB que ela mude seu foco competitivo e passe a atuar no mercado de Melhoria de Performance Empresarial e não restritamente no mercado de Segurança, Meio Ambiente e Saúde.

Essa nova posição estratégica da empresa é perfeitamente viável, pois, assim como com relação a SMS, a corporação DuPont tem uma história muito rica no que se refere a otimização de processos e eficiência no uso de ativos, com a finalidade maior de melhoria de performance. Ou seja, a empresa irá contar com o mesmo suporte de 200 para essa área também.

Outro ganho muito significativo do modelo foi o plano de ação proposto para a melhoria de performance na área de vendas. Isso demonstra que o modelo obteve sucesso. Com o novo sistema de indicadores na área de vendas (desde julho) já foram obtidas 3 novas vendas (representa 75% do que foi vendido no ano todo) e 10 clientes em fase final de negociação com grandes possibilidades.

O modelo, portanto, mostrou-se adequado para a finalidade que foi proposta. Para o caso de uma empresa tipicamente de serviços trouxe resultados concretos de melhoria significativa no nível do serviço prestado e, principalmente, chamou a atenção para os pontos mais importantes no gerenciamento da empresa.

ANEXO A – QUADRO DE INDICADORES

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Lucro acumulado	Medida	Lucro por projeto
Propósito	Determinar o crescimento do negócio	Propósito	Determinar a lucratividade de cada projeto (eficácia do serviço).
Relacionado a	RENTABILIDADE; Lucro	Relacionado a	RENTABILIDADE; Lucro
Fórmula	<i>Receitas - Despesas</i>	Fórmula	<i>Receitas (Projeto) – Despesas (Projeto)</i>
Frequência	Anual.	Frequência	Anual.
Responsável	Finanças	Responsável	Finanças
Fonte de dados	Balanço e demonstrativo de resultados.	Fonte de dados	Resultados dos Projetos (centros de custo).
Responsável pela Ação	Todos	Responsável pela Ação	Líder do projeto
Anotações	Esse indicador representa o quanto o patrimônio do negócio cresceu.	Anotações	Esse indicador representa o quanto o cada projeto está gerando de resultado.

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	ROI (Retorno sobre o Invest)	Medida	Margem
Propósito	Determinar a eficácia dos investimentos no negócio.	Propósito	Determinar o quanto as receitas se transformam em lucros.
Relacionado a	RENTABILIDADE; Eficácia de Investimentos	Relacionado a	RENTABILIDADE; Margem
Fórmula	<i>Lucro Líquido / Investimentos</i>	Fórmula	<i>Lucro Líquido / Receitas</i>
Frequência	Anual.	Frequência	Semestral.
Responsável	Finanças	Responsável	Finanças
Fonte de dados	Balanço e demonstrativo de resultados.	Fonte de dados	Balanço e demonstrativo de resultados.
Responsável pela Ação	Alta liderança.	Responsável pela Ação	Alta Liderança.
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Giro	Medida	Lucro Médio de Projetos
Propósito	Determinar o quanto os investimentos realizados geram receitas.	Propósito	Determinar o quanto o negócio como um todo está eficaz.
Relacionado a	RENTABILIDADE; Giro	Relacionado a	RENTABILIDADE; Lucro Médio de Projetos
Fórmula	<i>Receita / Investimentos</i>	Fórmula	<i>Preço Médio de Projetos – Custo Médio de Projetos</i>
Frequência	Semestral.	Frequência	Semestral.
Responsável	Finanças	Responsável	Finanças
Fonte de dados	Balanço e demonstrativo de resultados.	Fonte de dados	Resultados dos Projetos (centros de custo).
Responsável pela Ação	Alta liderança.	Responsável pela Ação	Alta Liderança.
Anotações		Anotações	Representa a lucratividade média das ações (projetos).

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Preço Médio de Projetos	Medida	Custo Médio de Projeto
Propósito	Aumentar o Faturamento	Propósito	Controle de Custos
Relacionado a	FATURAMENTO; Preço Médio de Projetos	Relacionado a	CUSTOS; Custo Médio de Projetos
Fórmula	<i>Faturamento / n° projetos</i>	Fórmula	<i>Custo total / n° projetos</i>
Frequência	Anual	Frequência	Anual.
Responsável	Finanças	Responsável	Finanças
Fonte de dados	Relatórios Financeiros	Fonte de dados	Centros de custo.
Responsável pela Ação	Alta liderança.	Responsável pela Ação	Alta liderança.
Anotações	Representa quanto está, em média, o preço dos projetos.	Anotações	Representa o quanto o negócio está gastando em média com os projetos.

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Fidelidade do cliente	Medida	Clientes insatisfeitos
Propósito	Medir o número de clientes que retornam a compra	Propósito	Medir a porcentagem de clientes insatisfeitos
Relacionado a	RETER CLIENTES; Fidelidade do Cliente	Relacionado a	RETER CLIENTES; Insatisfação do Cliente
Fórmula	<i>% de clientes ativos com mais de um projeto</i>	Fórmula	<i>% clientes que apontaram um ou mais FGI²¹</i>
Frequência	Semestral	Frequência	Mensal
Responsável	Célula de Pensamento	Responsável	Operações
Fonte de dados	Projetos	Fonte de dados	Pesquisa aos clientes
Responsável pela Ação	Operações e Vendas	Responsável pela Ação	Vendas
Anotações		Anotações	Representa se os clientes estão insatisfeitos.

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Fatores de Insatisfação	Medida	Perda de Clientes
Propósito	Medir o número de fatores a serem monitorados e administrados.	Propósito	Medir o número de clientes perdidos.
Relacionado a	RETER CLIENTES; Insatisfação do Cliente	Relacionado a	RETER CLIENTES; Insatisfação do Cliente
Fórmula	<i>N° FGI</i>	Fórmula	<i>Taxa de perda de clientes</i>
Frequência	Mensal	Frequência	Semestral
Responsável	Operações	Responsável	Célula de Pensamento
Fonte de dados	Pesquisa aos clientes	Fonte de dados	Consultor no cliente
Responsável pela Ação	Vendas, Operações e Liderança.	Responsável pela Ação	Vendas, Operações e Liderança.
Anotações	Representa os pontos mais urgentes de melhoria no serviço.	Anotações	

²¹ Fatores Graves de Insatisfação.

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Satisfação dos clientes	Medida	Relacionamento
Propósito	Medir a porcentagem de clientes satisfeitos	Propósito	Medir o nível de relacionamento médio com os clientes.
Relacionado a	RETER CLIENTES; Satisfação dos Clientes	Relacionado a	NOVAS OPORTUNIDADES; Canal de Relacionamento
Fórmula	<i>% clientes que se declararam muito satisfeitos</i>	Fórmula	<i>Nº contatos com o mesmo cliente</i>
Frequência	Semestral.	Frequência	Mensal
Responsável	Célula de Pensamento	Responsável	Vendas
Fonte de dados	Pesquisa de satisfação.	Fonte de dados	Relatórios de Vendas
Responsável pela Ação	Operações.	Responsável pela Ação	Vendas
Anotações		Anotações	Quanto maior esses indicadores, mais fortes estão os canais de relacionamento.

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Novas oportunidades	Medida	Posicionamento
Propósito	Medir o número de oportunidades novas criadas em clientes ativos.	Propósito	Identificar a posição competitiva perante os concorrentes.
Relacionado a	NOVAS OPORTUNIDADES; Novas oportunidades	Relacionado a	NOVAS OPORTUNIDADES; Benchmarking
Fórmula	<i>Nº novas propostas em cliente ativo</i>	Fórmula	<i>Nº clientes novos (concorrência / DSRB)</i>
Frequência	Semestral	Frequência	Semestral.
Responsável	Vendas	Responsável	Célula de Pensamento.
Fonte de dados	Banco de dados de propostas	Fonte de dados	Internet, pesquisas.
Responsável pela Ação	Vendas	Responsável pela Ação	Vendas, Célula de Pensamento.
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Inovação	Medida	Carteira de clientes
Propósito	Medir como a concorrência está se movendo no mercado.	Propósito	Aumentar o número de clientes expressivos.
Relacionado a	NOVAS OPORTUNIDADES; Benchmarking	Relacionado a	NOVOS CLIENTES; Diversificar carteira de clientes
Fórmula	<i>Nº produtos novos (concorrência / DSRB)</i>	Fórmula	<i>% clientes que representam 80% do faturamento</i>
Frequência	Semestral	Frequência	Anual
Responsável	Célula de Pensamento	Responsável	Finanças
Fonte de dados	Pesquisas	Fonte de dados	Relatórios de faturamento
Responsável pela Ação	Célula de Pensamento	Responsável pela Ação	Vendas
Anotações		Anotações	Identifica o risco, no caso de perda de clientes grandes.

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Participação no mercado	Medida	Eficácia do processo de venda
Propósito	Identificar o quanto é possível expandir em número de clientes.	Propósito	Medir a eficácia do processo de vendas.
Relacionado a	NOVOS CLIENTES; Diversificar carteira de clientes	Relacionado a	NOVOS CLIENTES; Diversificar carteira de clientes
Fórmula	$N^{\circ} \text{ clientes ativos (client)} / N^{\circ} \text{ clientes potenciais (lead)}$	Fórmula	$N^{\circ} \text{ clientes ativos (client)} / N^{\circ} \text{ clientes com proposta (prospect)}$
Frequência	Semestral	Frequência	Semestral
Responsável	Vendas	Responsável	Vendas
Fonte de dados	Pesquisa de Mercado	Fonte de dados	Banco de Dados de Clientes
Responsável pela Ação	Vendas, Célula de Pensamento.	Responsável pela Ação	Vendas
Anotações		Anotações	Dentre os clientes que recebem proposta, determina quantos compram o serviço.

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Eficácia do contato de vendas	Medida	Eficiência da pesquisa de clientes
Propósito	Medir a eficácia do primeiro contato de vendas.	Propósito	Medir a eficiência do corpo de vendas
Relacionado a	NOVOS CLIENTES; Diversificar carteira de clientes	Relacionado a	NOVOS CLIENTES; Diversificar carteira de clientes
Fórmula	$N^{\circ} \text{ clientes com proposta (prospect)} / N^{\circ} \text{ clientes com contato inicial (suspect)}$	Fórmula	$N^{\circ} \text{ clientes com contato inicial (suspect)} / N^{\circ} \text{ clientes potenciais (lead)}$
Frequência	Semestral	Frequência	Semestral
Responsável	Vendas	Responsável	Vendas
Fonte de dados	Banco de Dados de Clientes.	Fonte de dados	Banco de Dados de Clientes
Responsável pela Ação	Vendas	Responsável pela Ação	Vendas
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Lealdade do cliente	Medida	Eficácia da visita inicial
Propósito	Medir o quanto os clientes estão leais à empresa	Propósito	Medir a eficácia da primeira visita.
Relacionado a	RETER CLIENTES; Lealdade do Cliente	Relacionado a	NOVOS CLIENTES; Eficiência da Venda
Fórmula	$n^{\circ} \text{ elogios ou indicações}$	Fórmula	$N^{\circ} \text{ "28/30"} / N^{\circ} \text{ visitas}$
Frequência	Anual	Frequência	Mensal
Responsável	Operações e Vendas	Responsável	Vendas
Fonte de dados	Relatórios de satisfação	Fonte de dados	Relatórios de Vendas
Responsável pela Ação	Área de Vendas	Responsável pela Ação	Vendas
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Eficácia do 28/30	Medida	Eficácia da Proposta
Propósito	Medir a eficácia do 28/30.	Propósito	Medir a eficácia das propostas enviadas.
Relacionado a	NOVOS CLIENTES; Eficiência da Venda	Relacionado a	NOVOS CLIENTES; Eficiência da Venda
Fórmula	$N^{\circ} \text{propostas} / N^{\circ} \text{“28/30”}$	Fórmula	$N^{\circ} \text{vendas} / N^{\circ} \text{propostas}$
Frequência	Mensal	Frequência	Mensal
Responsável	Vendas	Responsável	Vendas
Fonte de dados	Relatórios de Vendas	Fonte de dados	Relatório de Vendas
Responsável pela Ação	Vendas	Responsável pela Ação	Vendas
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Criação de novos produtos	Medida	Produtividade da CP
Propósito	Medir a quantidade de novos produtos criados (por tipo, por segmento de mercado etc).	Propósito	Medir a produtividade da Célula de Pensamento.
Relacionado a	NOVOS PRODUTOS; Criar Novas Ferramentas	Relacionado a	NOVOS PRODUTOS; Produtividade da CP
Fórmula	$N^{\circ} \text{de Novos Produtos Criados (por tipo, segmento)}$	Fórmula	$N^{\circ} \text{Produtos Criados} / \text{Horas gastas com criação}$
Frequência	Semestral	Frequência	Semestral
Responsável	Célula de Pensamento	Responsável	Célula de Pensamento
Fonte de dados	Banco de dados da CP	Fonte de dados	Apontamento de horas
Responsável pela Ação	Célula de Pensamento	Responsável pela Ação	Liderança, Célula de Pensamento
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Campanhas	Medida	Reconhecimento de marca
Propósito	Medir a inserção de campanhas em eventos que reúnem várias empresas.	Propósito	Medir o nível de reconhecimento da marca
Relacionado a	CAMPANHAS DE MKT; Criar Campanhas	Relacionado a	CAMPANHAS DE MKT; Reconhecimento de marca
Fórmula	$N^{\circ} \text{de Campanhas}$	Fórmula	$\% \text{pessoas entrevistadas que conhecem a empresa e seus produtos}$
Frequência	Semestral	Frequência	Semestral
Responsável	MC	Responsável	MC
Fonte de dados	Pesquisa	Fonte de dados	Pesquisa de Mercado
Responsável pela Ação	MC	Responsável pela Ação	MC
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Visibilidade no site	Medida	Visibilidade na mídia
Propósito	Aumentar a visibilidade da empresa	Propósito	Aumentar a visibilidade da empresa
Relacionado a	CAMPANHAS DE MKT; Aumento de visibilidade	Relacionado a	CAMPANHAS DE MKT; Aumento de visibilidade
Fórmula	<i>Nº acessos ao site</i>	Fórmula	<i>Nº inserções espontâneas e positivas na mídia</i>
Frequência	Mensal	Frequência	Semestral
Responsável	MC	Responsável	MC
Fonte de dados	Site	Fonte de dados	Mídia
Responsável pela Ação	MC	Responsável pela Ação	MC
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Reclamações	Medida	Valor relativo do produto
Propósito	Melhorar a satisfação dos clientes	Propósito	Agregar valor ao produto
Relacionado a	QUALIDADE DO SERVIÇO; Serviço de Qualidade	Relacionado a	QUALIDADE DO SERVIÇO; Serviço de Qualidade
Fórmula	<i>Nº Reclamações (por serviço prestado)</i>	Fórmula	<i>Valor percebido / Preço</i>
Frequência	Mensal	Frequência	Semestral
Responsável	Operações, Vendas, Célula de Pensamento	Responsável	Operações, Vendas, Finanças
Fonte de dados	Reclamações diretas	Fonte de dados	Projetos existentes
Responsável pela Ação	Operações, Vendas, Célula de Pensamento e Liderança	Responsável pela Ação	Vendas, Operações
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Customização	Medida	Recursos de customização
Propósito	Criar um produto único para cada cliente	Propósito	Dotar de recursos amplos para facilitar a customização
Relacionado a	QUALIDADE DO SERVIÇO; Customização	Relacionado a	QUALIDADE DO SERVIÇO; Customização
Fórmula	<i>Nº produtos customizados / Nº segmentos de clientes</i>	Fórmula	<i>Nº fotos, exemplos, casos por segmento de mercado</i>
Frequência	Mensal	Frequência	Mensal
Responsável	Célula de Pensamento	Responsável	Célula de Pensamento
Fonte de dados	Banco de Dados da CP	Fonte de dados	Banco de Dados da CP
Responsável pela Ação	Célula de Pensamento	Responsável pela Ação	Célula de Pensamento
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Material tangível	Medida	Comunicação Interna
Propósito	Aumentar a tangibilidade do serviço	Propósito	Tornar a comunicação interna mais eficaz
Relacionado a	QUALIDADE DO SERVIÇO; Qualidade do Material Tangível	Relacionado a	QUALIDADE DO SERVIÇO; Comunicação Interna
Fórmula	<i>% satisfação dos clientes com o material</i>	Fórmula	<i>% trabalhos errados por problemas de comunicação</i>
Frequência	Mensal	Frequência	Mensal
Responsável	Célula de Pensamento	Responsável	Todos
Fonte de dados	Pesquisa de satisfação	Fonte de dados	Reclamações dos clientes
Responsável pela Ação	Célula de Pensamento, Operações.	Responsável pela Ação	Todos
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Rapidez de Resposta	Medida	Atualização Constante
Propósito	Sempre fornecer uma resposta rápida e eficaz ao cliente.	Propósito	Manter o corpo de funcionários sempre atualizado
Relacionado a	QUALIDADE DO SERVIÇO; Rapidez de Resposta	Relacionado a	QUALIDADE DO SERVIÇO; Atualização Constante
Fórmula	<i>Tempo Médio de Solução de Problemas</i>	Fórmula	<i>% Consultores Reciclados</i>
Frequência	Semanal.	Frequência	Semestral.
Responsável	Operações, Célula de Pensamento.	Responsável	RH
Fonte de dados	Pesquisas	Fonte de dados	Banco de Dados de Treinamentos; pesquisa.
Responsável pela Ação	Operações, Célula de Pensamento.	Responsável pela Ação	RH
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Equipe Multidisciplinar	Medida	Conhecer o Cliente
Propósito	Manter a equipe de consultores especializada e multidisciplinar	Propósito	Conhecer o cliente
Relacionado a	QUALIDADE DO SERVIÇO; Equipe Multidisciplinar	Relacionado a	QUALIDADE DO SERVIÇO; Conhecer o Cliente
Fórmula	<i>Quantidade de especializações na equipe</i>	Fórmula	<i>% horas estudando o cliente</i>
Frequência	Semestral	Frequência	Semestral
Responsável	RH	Responsável	Vendas
Fonte de dados	Banco de Dados dos Funcionários	Fonte de dados	Apontamento de horas
Responsável pela Ação	RH	Responsável pela Ação	Vendas
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Eficiência do DR	Medida	Qualidade do DR
Propósito	Melhorar a qualidade do serviço prestado, com instrutores mais habilitados.	Propósito	Aumentar a confiança do cliente no instrutor.
Relacionado a	TALENTOS; Qualidade do DR	Relacionado a	TALENTOS; Qualidade do DR
Fórmula	<i>Nº Reclamações para o DR</i>	Fórmula	<i>Nº clientes que exigem o DR</i>
Frequência	Mensal	Frequência	Mensal
Responsável	RH	Responsável	Operações
Fonte de dados	Relatório de satisfação	Fonte de dados	Relatórios de Satisfação
Responsável pela Ação	Liderança, RH	Responsável pela Ação	RH
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Permanência do DR	Medida	Eficiência do Empregado
Propósito	Aprimorar o relacionamento da empresa com seus prestadores de serviço	Propósito	Aumentar a eficiência dos processos
Relacionado a	TALENTOS; Permanência do DR	Relacionado a	TALENTOS; Eficiência do Empregado
Fórmula	<i>% Contratos Refeitos (DR's)</i>	Fórmula	<i>Nº tarefas cumpridas / planejadas</i>
Frequência	Anual	Frequência	Anual
Responsável	RH	Responsável	Todos
Fonte de dados	Banco de Dados de DR's	Fonte de dados	Relatórios de planejamento; bancos de dados.
Responsável pela Ação	RH	Responsável pela Ação	Liderança
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Clima Organizacional	Medida	Liberdade de Expressão
Propósito	Manter um ambiente de trabalho agradável para todos os empregados.	Propósito	Propiciar comunicação ampla do empregado para a supervisão.
Relacionado a	TALENTOS; Clima Favorável	Relacionado a	TALENTOS; Liberdade de Expressão
Fórmula	<i>% empregados satisfeitos</i>	Fórmula	<i>Nº sugestões dadas / nº sugestões aprovadas</i>
Frequência	Anual	Frequência	Semestral
Responsável	RH	Responsável	RH
Fonte de dados	Pesquisa de Clima Organizacional.	Fonte de dados	Banco de Sugestões
Responsável pela Ação	RH, Liderança.	Responsável pela Ação	Liderança
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Crescimento de carreira	Medida	<i>Turn Over</i>
Propósito	Clarificar as oportunidades de crescimento na empresa.	Propósito	Manter um corpo de funcionários qualificado
Relacionado a	TALENTOS; Oportunidades de Crescimento	Relacionado a	TALENTOS; Selecionar e Reter Talentos
Fórmula	<i>Nº promoções por desempenho</i>	Fórmula	<i>Nº empregados que deixam a Companhia</i>
Frequência	Anual	Frequência	Anual
Responsável	Liderança	Responsável	RH
Fonte de dados	Banco de Dados de Funcionários	Fonte de dados	Banco de Dados de Funcionários
Responsável pela Ação	Liderança	Responsável pela Ação	RH
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Treinamento	Medida	Perdas
Propósito	Manter um corpo de funcionários qualificado	Propósito	Eliminar as perdas humanas, materiais ou ambientais.
Relacionado a	TALENTOS; Selecionar e Reter Talentos	Relacionado a	ÉTICA E RESPEITO; Redução de Perdas
Fórmula	<i>Horas de treinamento</i>	Fórmula	<i>Nº perdas ou eventos anti-éticos</i>
Frequência	Anual	Frequência	Mensal
Responsável	RH	Responsável	Todos
Fonte de dados	Banco de Dados de Treinamentos	Fonte de dados	Auditorias
Responsável pela Ação	RH	Responsável pela Ação	Todos
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Administração de Desvios	Medida	Imagem
Propósito	Administrar os desvios da empresa para evitar que se materializem em perdas.	Propósito	Manter uma imagem positiva perante o mercado.
Relacionado a	ÉTICA E RESPEITO; Redução de Perdas	Relacionado a	ÉTICA E RESPEITO; Redução de Perdas
Fórmula	<i>Nº desvios bloqueados / Nº desvios encontrados</i>	Fórmula	<i>% entrevistados com imagem positiva</i>
Frequência	Semanal	Frequência	Anual
Responsável	Todos	Responsável	MC
Fonte de dados	Auditorias	Fonte de dados	Pesquisa de Imagem
Responsável pela Ação	Todos	Responsável pela Ação	MC
Anotações		Anotações	

Campo	Descrição	Campo	Descrição
Medida	Qualidade do Fornecedor	Medida	Confiança no Fornecedor
Propósito	Manter apenas fornecedores de qualidade	Propósito	Manter apenas fornecedores de qualidade
Relacionado a	SERVIÇOS DE APOIO; Qualidade	Relacionado a	SERVIÇOS DE APOIO; Confiança
Fórmula	<i>Nº erros do mesmo fornecedor</i>	Fórmula	<i>Tempo de Trabalho com o Fornecedor</i>
Frequência	Mensal	Frequência	Mensal
Responsável	Célula de Pensamento, Operações	Responsável	Célula de Pensamento, Operações
Fonte de dados	Pesquisa de satisfação	Fonte de dados	Relatórios de Aprovação de Fornecedores
Responsável pela Ação	Liderança, Célula de Pensamento e Operações	Responsável pela Ação	Liderança, Célula de Pensamento e Operações
Anotações		Anotações	

ANEXO B - CRITICIDADE DOS INDICADORES

Em entrevistas com a liderança, ficou definido:

Nº	Indicadores	Criticidade
1	- Lucro acumulado (ATOI);	2
2	- Lucro por projeto (centro de custo);	2
3	- ROI (Retorno sobre o investimento);	2
4	- Margem	3
5	- Giro	1
6	- Lucro Médio de Projetos.	1
7	- Preço Médio de Projetos	1
8	- Custo médio de projetos.	1
9	- Lealdade do Cliente;	3
10	- Fidelidade do Cliente.	2
11	- Clientes Insatisfeitos;	3
12	- Fatores de Insatisfação	3
13	- Perda de Clientes	3
14	- Satisfação dos Clientes	2
15	- Novas Oportunidades	
16	- Posicionamento (clientes novos concorrência / clientes novos DSRB);	3
17	- Inovação (nº produtos novos concorrência / nº produtos novos DSRB).	3
18	- Carteira de clientes.	3
	- Eficácia do Processo de Venda	3
	- Eficácia da Proposta	2
	- Eficácia do contato inicial	2
	- Eficácia da pesquisa de mercado	3
19	- Relacionamento	3
20	- Eficiência da visita	1
21	- Eficiência do 28/30	2
22	- Eficiência da Proposta	3
23	- Criação de Novos Produtos	2
24	- Produtividade da CP	3
25	- Campanhas de marketing em fóruns;	2
26	- Reconhecimento da marca.	2
27	- Aumento da visibilidade.	3
28	- Reconhecimento da qualidade pelo cliente.	3
29	- Número de produtos customizados / número de segmentos de clientes	2
30	- Número de fotos por segmento	2
31	- Número de casos por segmento	2
32	- Número de exemplos por segmento	2

33	- % satisfação dos clientes com material (pesquisa)	3
34	- nº de re-trabalhos (pois já existia)	2
35	- tempo entre solicitação do cliente e resposta durante as fases do processo.	2
36	- Número de consultores reciclados (participou do último treinamento)	3
37	- Quantidade de especializações na equipe	2
38	- % horas gastas estudando o cliente	3
39	- % reclamações do cliente por pesquisa (DR);	2
40	- % contratos refeitos;	2
41	- % DR's que receberam carta de atualização;	1
42	- Eficiência do empregado;	2
43	- % empregados satisfeitos (pesquisa de clima)	3
44	- Liberdade de expressão.	3
45	- Número de promoções por desempenho.	3
46	- <i>Turn over</i> (número de empregados que deixam a Companhia)	3
47	- Número de Perdas ocorridas;	1
48	- Número de desvios bloqueados / encontrados;	3
49	- Número de erros com o mesmo fornecedor	2
50	- Tempo de trabalho com o fornecedor	2

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALANCED SCORECARD. United States. 2002. **Apresenta o modelo do Balanced Scorecard e dicas de implementação.** European Foudation for Quality Management. Disponível em <<http://www.bscol.com>>. Acesso em 22 de abr. 2003.

BOUER, G., PRO 2714. **Gerenciamento de Sistemas da Qualidade.** Notas de aulas, 2002.

BOURNE, M. **The Design and Implementation of Performance Management Systems.** Centre for Business Performance Cranfield School of Management, England. Trabalho apresentado a IV ENEGEP, Curitiba, 2002. Não Publicado.

BOURNE, M. **Performance Measurement: Linking Strategy to Action.** Centre for Business Performance Cranfield School of Management, England Trabalho apresentado a IV ENEGEP, Curitiba, 2002. Não Publicado.

BUSINESS EXCELLENCE MODEL. London. 2003. **Apresenta o modelo de excelência europeu.** European Foudation for Quality Management. Disponível em: <<http://www.efqm.org>>. Acesso em 22 de abr. 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003. 240p.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

FPNQ. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global.** Relatório do Comitê Temático, São Paulo, 2001.

FRANCISCHINI, P. G., PRO-2421. **Sistemas de Apoio à Produção**. Notas de aulas, 2002.

GITMAN, L. J; et al. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harba, 1997.

HAYES, R., **Measuring Customer Satisfaction**. ASQC Press, 1999.

HALLY, D.L., **Cost Accounting for the 1990s**. Finance, 1994, p. 129-182.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, Boston, Set - Out 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, Nov. 2001, p. 94-101.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Strategic-Focused Organization**. Boston: Havard Business School Press, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, Nov. 2001, p. 94-101.

MINTZBERG, H.; Patterns in strategy formulation. **Management Science**, Vol. 24 No. 9, 1978, p.934-948.

MODELO DE EXCELÊNCIA DO PNQ. São Paulo, 2003 **Apresenta o modelo de Excelência do PNQ**. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Disponível em <<http://www.fpnq.gov.br>>. Acesso em 20 de jun. 2003.

MUSCAT, A. R. N.; FLEURY, A. C. C. Indicadores da qualidade e produtividade na indústria brasileira. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade**, v.1, n.1, p. 82-105, Fev. 1993.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance System Design: A literature review and research agenda. **IJOPM (International Journal of Operations and Production Management)**, vol 15, 1994, p 81-111.

NEELY, A.; ADAMS, C. **Perspectives on Performance: The Performance Prism**. Trabalho apresentado a Cranfield School of Management, 2002. Não Publicado.

NILS, G. et. al. **Condutores da Performance**. São Paulo: Atlas, 2002.

PNQ. **Crêterios de Excelênciã 2003**. São Paulo, 2003.

PARASSURAMAN, A.; BERRY, L. **Delivering quality service**. New York: The Free Press 1990.

PERFORMANCE PRISM. London. 2003. **Apresenta o modelo do Performance Prism**. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management. Disponível em <<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/>>. Acesso em 14 de jun. 2003.

PORTER, M. E. What is strategy?. **Harvard Business Review**, Boston, Nov-Dec 1996.

PORTER, M. E. **Estratêgia Competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Campus, 1989.

ROCKART, J. F. Chief executives defines their own data needs. **Harvard Business Review**, v.57, n.2, p. 81-92, mar - abr 1979.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planning and Measurement in your Organization of the Future**, Norcross: Industrial Engineering and managerial Press, 1989.

SLACK, N et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TASSINARI, A., A. **Sistema de Indicadores Gerenciais para uma Empresa Metalúrgica**. Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica, 2001.

TERRA, M., PRO 2314. **Administração de Operações de Serviços**. Notas de aulas, 2003.

TORRES, N. A. **Planejamento de Informática na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

APÊNDICE 1 - MODELO DE EXCELÊNCIA DA EFQM

1 – Conceitos Fundamentais de Excelência

1.1 - Orientação para os Resultados

O Conceito

Excelência é alcançar resultados que encantam todos os ‘stakeholders’ da organização.

Como é colocado em prática

No contexto de rápida mudança em que o mundo actualmente se insere, as organizações excelentes são ágeis, flexíveis e responsáveis relativamente aos ‘stakeholders’, à medida em que as suas necessidades e expectativas se alteram de forma muito rápida e freqüente. As organizações excelentes monitorizam e antecipam as necessidades e expectativas dos seus ‘stakeholders’, monitorizam as suas experiências e percepções, e monitorizam e revêem o desempenho de outras organizações. A informação é reunida a partir dos ‘stakeholders’ atuais e futuros e é usada para estabelecer, implementar e rever políticas, estratégias, objetivos, metas, indicadores e planos, a curto, médio ou longo prazo. A informação recolhida é também uma ajuda preciosa para as organizações desenvolverem e alcançarem um conjunto equilibrado de resultados dos ‘stakeholders’.

Benefícios

- Valor acrescentado para todos os ‘stakeholders’;
- Sucesso sustentável para todos os ‘stakeholders’;
- Compreensão dos requisitos atuais e futuros do desempenho visando a definição de objetivos;
- Alinhamento e focalização por toda a organização;
- Encantar os ‘stakeholders’.

1.2 - Focalização no Cliente

O Conceito

Excelência é criar valor sustentável para o cliente.

Como é colocado em prática

As organizações excelentes conhecem e compreendem intimamente os seus clientes. Compreendem que os clientes são o árbitro final da qualidade de um produto e/ou serviço. Compreendem também que a fidelização e retenção dos clientes, bem como as conquistas de quota de mercado, são maximizadas através de uma clara focalização nas necessidades e expectativas dos clientes atuais e futuros. Estas organizações são sensíveis às atuais necessidades e expectativas dos clientes. Quando apropriado, segmentam os seus clientes para melhorar a eficácia da sua resposta. Monitoram a atividade da concorrência e compreendem as suas vantagens competitivas. Antecipam de forma eficaz as necessidades e expectativas latentes dos clientes e agem antecipadamente no sentido de ir ao encontro dessas expectativas e, se possível, excedê-las. Monitorizam e revêem as vivências e as percepções dos clientes e respondem de forma rápida e eficiente quando algo está a correr mal. Constroem e mantêm excelentes relações com todos os seus clientes.

Benefícios

- Encantar os clientes;
- Forte fidelização e retenção dos clientes;
- Reforço da quota de mercado;
- Sucesso sustentado da organização;
- Motivação dos colaboradores;
- Compreensão das vantagens competitivas;

1.3 - Liderança e Constância de Propósitos

O Conceito

Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes têm líderes que definem e comunicam um rumo claro para as organizações. Através desta atitude, unificam e motivam outros líderes no sentido de inspirar os seus colaboradores. Estabelecem para a organização valores, éticas, cultura e uma estrutura de administração que proporcionam uma identidade única e atrativa para os ‘stakeholders’. Os líderes destas organizações, em todos os níveis, conduzem e inspiram constantemente os outros em direção à Excelência e, desta forma, desencadeiam comportamentos e desempenhos modelo. Lideram pelo exemplo que transmitem, reconhecendo os seus ‘stakeholders’ e trabalhando conjuntamente com eles em atividades de melhoria. Durante períodos de turbulência, norteiam-se pela constância de propósitos e equilíbrio que inspira confiança e gera envolvimento por parte dos ‘stakeholders’. Ao mesmo tempo, demonstram capacidades para adaptar e realinhar o rumo da sua organização, num ambiente externo caracterizado por uma constante e rápida mudança, levando com eles as suas pessoas.

Benefícios

- Clareza de propósitos e orientação na organização;
- Clara identidade para a organização e no seio da organização;
- Conjunto de valores e éticas partilhados;
- Comportamentos modelo consistentes em toda a organização;
- Força de trabalho comprometida, motivada e eficaz;
- Confiança interna e externa na organização, mesmo em períodos de turbulência e de mudança.

1.4 - Gestão por Processos e por Fatos

O Conceito

Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e fatos interdependentes e inter-relacionados.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes possuem um sistema de gestão eficaz baseado e concebido para responder às necessidades e expectativas de todos os ‘stakeholders’. A implementação sistemática de políticas, estratégias, objetivos e planos da organização é conseguida e assegurada através de um conjunto de processos claramente definido e integrado. Estes processos são desdobrados de forma eficiente, geridos e melhorados numa base diária. As decisões são baseadas em informação factual credível relativamente ao desempenho atual e planejado, à capacidade dos processos e sistemas, às necessidades, expectativas e experiências dos ‘stakeholders’, e ao desempenho de outras organizações, incluindo, onde apropriado, o da concorrência. Os riscos são identificados com base em indicadores de desempenho sólidos e eficazmente geridos. A organização é gerida profissionalmente, de forma a satisfazer e exceder todos os requisitos externos corporativos. São identificadas e implementadas medidas de prevenção adequadas, inspirando e mantendo elevados níveis de confiança para os ‘stakeholders’.

Benefícios

- Maximização da eficácia e eficiência na condução dos propósitos da organização e dos seus produtos e serviços;
- Tomada de decisão eficaz e realista;
- Eficaz gestão de riscos;
- Reforço da confiança dos ‘stakeholders’.

1.5 - Desenvolvimento e Engajamento das Pessoas

O Conceito

Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes identificam e compreendem as necessidades de competências, atuais e futuras, que possibilitam a implementação de políticas, estratégias, objetivos e planos na organização. Recrutam e desenvolvem as suas pessoas de acordo com as competências necessárias à organização e apoiam-nas ativamente e positivamente em todo o seu potencial. O desenvolvimento pessoal é preconizado e apoiado, permitindo a realização das pessoas e a libertação de todo o seu potencial. Preparam as pessoas para receber e se adaptar à mudança, quer em termos operacionais, quer de capacidades pessoais. Reconhecem a importância crescente do capital intelectual das suas pessoas e utilizam o conhecimento em benefício da organização. Perseguem o propósito de reconhecer, recompensar e assistir as suas pessoas, ganhando o seu envolvimento e a sua lealdade para com a organização. Maximizam o potencial e o empenho activo das pessoas através de valores partilhados e de uma cultura de confiança, transparência e ‘empowerment’, utilizando esse envolvimento para gerar e implementar oportunidades de melhoria.

Benefícios

- Responsabilidade partilhada pelos propósitos e objetivos da organização;
- Força de trabalho comprometida, leal e motivada;
- Aumento do valor do capital intelectual;
- Melhoria contínua das competências e desempenho dos indivíduos;
- Aumento da competitividade através do reforço da imagem;
- Potencial alcançado.

1.6 - Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínuas

O Conceito

Excelência é desafiar o ‘status quo’ e efetuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes aprendem continuamente, não só com as suas próprias atividades e o seu desempenho, como com os de outros. Realizam ‘benchmarking’ rigoroso, tanto interna como externamente. Assimilam e partilham o conhecimento das suas pessoas de forma a maximizar a aprendizagem em toda a organização. Existe abertura à identificação e utilização das idéias de todos os ‘stakeholders’. As pessoas são incentivadas a olhar para o futuro e para além das capacidades atuais. São cuidadosos a conservar o seu capital intelectual e a explorá-lo para fins comerciais, quando apropriado. As suas pessoas desafiam constantemente o ‘status quo’ e procuram oportunidades de inovação e melhoria contínuas que tragam valor acrescentado.

Benefícios

- Melhoria na criação de valor;
- Melhoria da eficácia e eficiência;
- Aumento da competitividade;
- Inovação nos produtos e serviços;
- Recolha e partilha do conhecimento;
- Agilidade organizacional.

1.7 - Desenvolvimento de Parcerias

O Conceito

Excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes reconhecem que no atual cenário mundial caracterizado por constantes mudanças e por mercados cada vez mais exigentes, o sucesso pode depender das parcerias que desenvolvem. Por isso, procuram e estabelecem parcerias com outras organizações, que lhes permitem gerar valor acrescentado para os ‘stakeholders’ através da otimização das competências cruciais. Estas parcerias podem ser estabelecidas com os clientes, a sociedade, os fornecedores e até mesmo com a concorrência, e convergem em benefícios mútuos bem definidos. Os parceiros trabalham conjuntamente para alcançar objectivos partilhados, apoiam-se mutuamente ao nível da experiência especializada, recursos e conhecimento, e constroem uma relação sustentável baseada na confiança mútua, respeito e transparência.

Benefícios

- Incremento do valor acrescentado para os ‘stakeholders’;
- Aumento da competitividade;
- Otimização das competências cruciais;
- Melhoria da eficácia e eficiência;
- Aumento das probabilidades de sobrevivência;
- Riscos e custos partilhados.

1.8 - Responsabilidade Social Corporativa

O Conceito

Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos ‘stakeholders’ na sociedade.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes adotam abordagens altamente éticas perante os seus ‘stakeholders’, através de atitudes de transparência e de responsabilidade. Prestam particular atenção e promovem ativamente a responsabilidade social e a sustentabilidade ecológica, tanto no presente como no futuro. A Responsabilidade Social Corporativa expressa-se nos valores organizacionais e na sua integração na organização. Através de um envolvimento aberto e inclusivo dos ‘stakeholders’, satisfazem e excedem as expectativas e as regulamentações das comunidades locais e, quando apropriado, das comunidades globais. Além de gerirem os riscos, buscam e promovem oportunidades de trabalho com a sociedade, em projectos com benefícios mútuos, e transmitem e mantêm elevados níveis de confiança com os ‘stakeholders’. Têm a noção do impacto da organização nas comunidades locais atuais, bem como nas comunidades futuras, e diligenciam no sentido de minimizar qualquer impacto adverso.

Benefícios

- Valorização da imagem pública;
- Aumento do valor da marca;
- Maior acesso a financiamentos (por exemplo, para investimentos que evidenciem um comportamento socialmente responsável);
- Força de trabalho mais saudável e segura;
- Melhor gestão do risco e da administração corporativa;
- Motivação das pessoas;
- Fidelização dos clientes;
- Reforço da confiança e crédito dos ‘stakeholders’.

Pode ser útil para a organização realizar uma avaliação elementar de cada um dos oito Conceitos Fundamentais de Excelência, respondendo à pergunta “onde nos posicionamos atualmente em relação a esses conceitos?”, com base na tabela abaixo:

APÊNDICE 2 - CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA (FERRAMENTAS)

1. Liderança

- 1.a** Os líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética, e atuam como modelos de uma cultura de Excelência;
- 1.b** Os líderes estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização é desenvolvido, implementado e melhorado de forma contínua;
- 1.c** Os líderes interagem com clientes, parceiros e representantes da sociedade;
- 1.d** Os líderes reforçam uma cultura de Excelência perante as pessoas da organização;
- 1.e** Os líderes identificam e patrocinam a mudança organizacional.

2. Política e Estratégia

- 2.a** A política e a estratégia são baseadas nas necessidades e expectativas, atuais e futuras, dos 'stakeholders' da organização;
- 2.b** A política e a estratégia são baseadas em informação proveniente de indicadores de desempenho, investigação, aprendizagem e atividades externas relacionadas;
- 2.c** A política e a estratégia são desenvolvidas, revistas e actualizadas;
- 2.d** A política e a estratégia são comunicadas e desdobradas através de uma rede de processos chave.

3. Pessoas

- 3.a** Os recursos humanos são planeados, geridos e melhorados;
- 3.b** Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados;
- 3.c** As pessoas são envolvidas e responsabilizadas;
- 3.d** As pessoas e a organização dialogam;
- 3.e** As pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas.

4. Parceiras e Recursos

- 4.a** Existe gestão de parcerias externas;
- 4.b** A gestão financeira é efetuada;
- 4.c** Existe gestão de instalações, equipamentos e materiais.
- 4.d** Existe gestão de tecnologia;
- 4.e** Existe gestão de informação e conhecimento.

5. Processos

- 5.a** Os processos são sistematicamente concebidos e há uma gestão;
- 5.b** Os processos são melhorados, como necessário, através da inovação, de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado para os clientes e outros ‘stakeholders’;
- 5.c** Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes;
- 5.d** Os produtos e serviços são produzidos, entregues e assistidos;
- 5.e** As relações com os clientes são geridas e valorizadas.

6. Resultados Clientes

- 6.a** Medidas da Percepção;
- 6.b** Indicadores do Desempenho.

7. Resultados Pessoas

- 7.a** Medidas da Percepção;
- 7.b** Indicadores do Desempenho.

8. Resultados Sociedade

8.a Medidas da Percepção;

8.b Indicadores do Desempenho.

9. Resultados Chave do Desempenho

9.a Resultados Chave do Desempenho;

9.b Indicadores Chave do Desempenho.

APÊNDICE 3 - O MODELO DE EXCELÊNCIA PNQ

1 – Critérios e Itens Pontuação Máxima

1 Liderança	100
1.1 Sistema de liderança	30
1.2 Cultura da excelência	40
1.3 Análise crítica do desempenho global	30
2 Estratégias e Planos	90
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Desdobramento das estratégias	30
2.3 Planejamento da medição do desempenho	30
3 Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
4 Sociedade	60
4.1 Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2 Ética e desenvolvimento social	30
5 Informações e Conhecimento	60
5.1 Gestão das informações da organização	20
5.2 Gestão das informações comparativas	20
5.3 Gestão do capital intelectual	20
6 Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7 Processo	90
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2 Gestão de processos de apoio	20
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4 Gestão econômico-financeira	20
8 Resultados	450
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100

8.2 Resultados econômico-financeiros	100
8.3 Resultados relativos às pessoas	60
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6 Resultados relativos à sociedade	30
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
Total de Pontos Possíveis	1000

APÊNDICE 4 - MUDANÇAS NOS FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA

Fundamentos de Excelência antigos (até 2002)	Fundamentos de Excelência novos (2003)
Comprometimento da alta direção: a força propulsora da excelência organizacional estava baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em desenvolver um sistema de gestão eficaz;	Liderança e constância de propósito: a força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção de liderar um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com resultados;
Visão de futuro de longo alcance: a busca da excelência do desempenho requeria uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização;	Visão de futuro: a busca da excelência do desempenho e o êxito na missão requerem uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização;
Gestão centrada nos clientes: a qualidade dos produtos era julgada pelos clientes com base nas suas próprias percepções;	Foco no cliente e no mercado: a qualidade é intrínseca ao produto, porém, o cliente é o árbitro final, que julga segundo suas próprias percepções. O foco no mercado manta a organização atenta às <u>mudanças</u> que estão à sua volta;
Responsabilidade social: pressupunha o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidade que precisam ser atendidas.	Responsabilidade social e ética: o sucesso e os interesses de longo prazo da organização dependem de uma conduta ética em seus negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados a seus produtos, processos e instalações;
Valorização das pessoas: o sucesso de uma organização dependia cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e motivação de sua força de trabalho;	Valorização das pessoas: o sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e motivação de sua força de trabalho;
Gestão baseada em processos e informações: o desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o desempenho superior requeria a identificação e análise de todos os seus processos. A base para a tomada de decisão era a análise de dados e fatos gerados em cada um de seus processos. Estes se transformavam em informações para a organização, ou seja, clientes, mercados, pessoas, produtos, processos, fornecedores, sociedade, aspectos financeiros, entre outros;	Abordagem por processos: a excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos;
Decisões baseadas em fatos: não era um fundamento de forma explícita;	Decisões baseadas em fatos: a base para a tomada de decisão em todos os níveis da organização é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos, bem como os obtidos externamente incluindo os referenciais comparativos pertinentes;
Foco nos resultados: o sucesso de uma	Foco nos resultados: a excelência é função do

organização era avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que refletem, de forma balanceada, harmônica e sustentada, as necessidades e os interesses de todas as partes interessadas.	atendimento de forma harmônica e balanceada das necessidades e dos interesses de todas as partes interessadas na organização que incluem, de forma geral, os clientes, os acionistas, as pessoas, os fornecedores, a sociedade e a comunidade;
Ação pro-ativa e resposta rápida: possibilitava a antecipação do futuro no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas;	Agilidade: o sucesso num ambiente competitivo requer que a organização seja ágil, com um enfoque proativo em suas práticas e resposta rápida no atendimento às necessidades emergentes;
Aprendizagem: o alcance de níveis de desempenho superior requeria uma atenção permanente à aprendizagem das pessoas e dos times, para gerar as habilidades e competências que os processos necessitavam para entregar aos clientes os valores que eles buscavam;	Aprendizado organizacional: a contínua melhoria dos enfoques existentes, bem como a busca de grandes melhorias e a introdução de inovações, leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de práticas, produtos e processos inovadores e refinados;
Inovação: não era um fundamento de forma explícita.	Inovação: num mundo em que a mudança é a única certeza, as organizações não podem se estagnar. Para isso, todos devem ser encorajados a desempenhar muito além da rotina do dia-a-dia, promovendo-se, continuamente, o exercício da inventividade e engenhosidade;
Visão sistêmica: não era um fundamento de forma explícita.	Visão sistêmica: as organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, <i>softwares</i> etc.), interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmo objetivos e cujos desempenhos podem afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.