

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Plano Empresarial – Workshop II: Indicadores

Guia do Educador



© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Todos os direitos reservados
A reprodução não autorizada desta publicação no todo ou em parte constitui violação
dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial
SGAS 605 – Conjunto A – 70200-904 – Brasília – DF
Telefone: (61) 3348 7230 – Fax: (61) 3347 4938
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional

Alessandra Cunha Souza

Equipe Técnica

Edgar Powarczuk

João Carlos Andrade

Olívia Mara Ribeiro Castro

Rosângela Angonese

Consultor Conteudista

Bruno Henrique Rocha Fernandes

Consultora Educacional

Luiza do Valle

Revisão

G3 Comunicação

Editoração Eletrônica

G3 Comunicação

Reeditoração Eletrônica e Revisão

i-Comunicação

F345e Fernandes, Bruno Henrique Rocha.

Ferramentas de gestão avançada: plano empresarial: workshop II: indicadores:

Guia do Educador / Bruno Henrique Rocha

Fernandes. -- Brasília : Sebrae, 2012.

84 p. : il. color.

1. Desempenho empresarial. 2. Estratégia empresarial. 3. Plano de Ação.
I. Título

CDU 658

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

PLANO EMPRESARIAL – WORKSHOP II: INDICADORES

Guia do Educador

Brasília – DF
Sebrae Nacional
2012

Sumário



APRESENTAÇÃO



COMPETÊNCIAS GERAIS DOS WORKSHOPS I E II	8
MAPA GERAL DOS WORKSHOPS	9

ATIVIDADE DE ABERTURA	14
1. RECAPITULAÇÃO DO WORKSHOP I	15
2. INTRODUÇÃO AO WORKSHOP II	17



WORKSHOP II: INDICADORES

TEMA 1 INDICADORES DE PERFORMANCE E MONITORAMENTO DO DESEMPENHO



1.1 NECESSIDADE DE INDICADORES PARA MONITORAR RESULTADOS	22
1.2 INDICADORES E OBJETIVOS/ESTRATÉGIAS	25
1.3 BALANCED SCORECARD (BSC) E OS INDICADORES BALANCEADOS	32
1.4 EXEMPLOS DE INDICADORES DE DIVERSOS TIPOS	39
A. INDICADORES FINANCEIROS	39
B. INDICADORES DE CLIENTES	41
C. INDICADORES DE PROCESSOS INTERNOS	43
D. INDICADORES DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	44
1.5 CRITÉRIOS PARA A EFETIVIDADE DE INDICADORES	54
1.6 FORMULÁRIO DE INDICADORES	56

2.1 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA: OS PLANOS DE AÇÃO	59
2.2 PAINEL DE RESULTADOS	62
2.3 ACOMPANHAMENTO DO PAINEL DE RESULTADOS	63
2.4 FATORES IMPORTANTES PARA O SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	63



TEMA 2 PLANOS DE AÇÃO

ENCERRAMENTO



1.1 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DOS WORKSHOPS	71
---	----



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apresentação



APRESENTAÇÃO

Olá! Bem-vindo ao Workshop II do Programa Ferramentas de Gestão Avançada, com ênfase na definição de indicadores.

Novamente, neste Guia do Educador você encontrará alguns *slides* que servirão de base para o processo de aprendizagem, e também comentários e exemplos para embasar a condução do *workshop*.

Você precisará ter em sala os seguintes equipamentos e materiais de apoio: *data show*, computador, *flip chart* com folhas em branco e pincéis atômicos, folhas em branco e canetas para os participantes.

Primeiramente, folheie o Guia para se familiarizar com seu formato e conteúdo; leia uma vez todo o material e, próximo ao *workshop*, leia novamente, atentando para as orientações, que lhe darão insumos para a parte expositiva.

Lembre que este Programa visa que os empresários participantes implantem e acompanhem a execução das estratégias em suas empresas. Este *workshop* cumpre um papel decisivo neste sentido, pois nele discutiremos a questão da implantação.

Conforme o *workshop* anterior, os empresários precisarão de um *notebook* por empresa para preencher as planilhas Excel do Plano Empresarial. Entretanto, se a empresa não dispuser de um computador para o período dos *workshops*, é possível acompanhar a realização das atividades anotando em papel e posteriormente passando as informações para um computador. Caso isso ocorra, disponibilize as planilhas em CD para que o participante providencie a impressão das planilhas. Embora não seja a situação ideal, isso possibilitará a participação no *workshop*. Neste caso, procure incluir as análises desta empresa, digitando os dados em seu computador nos momentos de plenária em um ou outro exercício.

Também neste *workshop* continuaremos com o exemplo da Rosa Chique, para tangibilizar o uso das técnicas apresentadas. Além deste caso, traremos alguns outros, sem falar nas atividades que os empresários realizarão em sala para experimentar e ensaiar tais técnicas em suas empresas, sem a pretensão de esgotá-las, pois isso será objetivo da consultoria.

COMPETÊNCIAS GERAIS DOS WORKSHOPS I E II

Os *workshops* enfocarão os aspectos de execução da estratégia: a implantação da estratégia, a definição de indicadores e seu acompanhamento, e foram concebidos com o propósito dos participantes desenvolverem as seguintes competências:

COGNITIVA

- Compreender o processo estratégico analisando o negócio e o ambiente empresarial e diagnosticando a situação atual da empresa, com o uso de técnicas apropriadas.

ATITUDINAL

- Predispor-se a buscar informações e oportunidades para a sua empresa a partir de uma análise do ambiente de negócio e do próprio empreendimento.

OPERACIONAL

- Implantar estratégias empresariais que aproveitem oportunidades, explorem potencialidades, criem valor, sejam sustentáveis e diferenciadas.
- Monitorar a implantação da estratégia mediante indicadores de resultados.

Os *workshops* têm carga horária total de 27 horas, divididas em dois *workshops*, sendo o primeiro com dois encontros consecutivos de nove horas cada, totalizando 18 horas, e o segundo com um encontro de nove horas, aproximadamente um mês após os primeiros encontros. Neste período deverão ser realizadas as consultorias nas empresas.

MAPA GERAL DOS *WORKSHOPS*

O conteúdo programático a ser desenvolvido em cada encontro contempla:

Workshop	Dias	Conceitos e ferramentas	Produto
I Estratégia	1º 9 horas	Apresentação dos objetivos dos <i>workshops</i> e discussão dos resultados do autodiagnóstico de gestão da qualidade Estratégia e processo estratégico Negócio Análise do ambiente	Conceito de estratégia e de processo estratégico Refinamento do negócio Diagnóstico do ambiente
	2º 9 horas	Diagnóstico empresarial Análise ambiente X empresa Formulação de objetivos e estratégias	Diagnóstico da empresa Análise SWOT Missão e Visão Prioridades estratégicas Detalhamento das estratégias e cronograma de ações
II Indicadores	3º 9 horas	Indicadores de performance e monitoramento do desempenho Plano de ação	Estabelecimento de indicadores Mecanismos de acompanhamento

WORKSHOP II: INDICADORES



WORKSHOP II: INDICADORES

O primeiro *workshop* tratou do tema estratégia e, como resultado, o empresário esboçou um Plano Empresarial para o seu negócio. Este Plano foi iniciado no Workshop I e depois trabalhado em conjunto com sua equipe e consultoria, e a expectativa é que ele esteja bastante avançado agora, por ocasião deste segundo *workshop*.

Neste segundo *workshop* você deverá, em linhas gerais:

- Retomar o Workshop I em uma breve revisão;
- Explicar a necessidade de indicadores para monitorar resultados;
- Associar indicadores a objetivos e estratégias;
- Explicar o que é *balanced scorecard* (BSC) e indicadores balanceados;
- Dar exemplos de indicadores de diversos tipos;
- Explicar os critérios para indicadores efetivos;
- Auxiliar no preenchimento de um formulário de indicadores;
- Auxiliar no preenchimento de um plano de ação/*check list*;
- Mostrar o painel de resultados;
- Indicar ações a serem realizadas a partir do painel de resultados;
- Chamar a atenção para alguns cuidados para o sucesso no monitoramento dos resultados.

Ou seja, o propósito do Workshop II é fazer este Plano Empresarial acontecer. O assunto central para realizar este objetivo são os indicadores. Para simplificar, utilizamos o tema “Indicadores” para batizar o *workshop*, mas seu conteúdo vai além: trataremos de técnicas para implantar estratégias.

Com este objetivo de ajudar o empresário a executar suas estratégias, serão abordados os seguintes assuntos:

- O que são indicadores e por que são necessários para estratégias;
- Associação dos indicadores aos objetivos e às estratégias;
- *balanced scorecard* como um sistema de mensuração de indicadores (e implantação de estratégias);
- Exemplos de indicadores de diversas perspectivas;
- Condições para que os indicadores sejam efetivos;
- Detalhamento de procedimentos para conceber indicadores;
- Proposta de Plano de Ação;
- Painel de Resultados;
- Indicadores como um modelo para acompanhar e agir sobre o Painel de Resultados;
- Fatores importantes para o sucesso na implantação das estratégias e no monitoramento de resultados.

O processo estratégico continuará sendo nosso guia agora nas últimas etapas.

O produto esperado é dar instrumentos para que o empresário implante e acompanhe as estratégias em sua empresa.

PLANO DO DIA / WORKSHOP II

Temas	Sub-temas	Estratégias	Recursos	Tempo
Atividade de Abertura	1. Recapitulação do Workshop I	Revisão e aquecimento	S1W2 a S3W2	10'
	2. Introdução ao Workshop II	Retomada do diagrama do processo estratégico e apresentação dos conteúdos	S4W2	10'
1. Indicadores de performance e monitoramento do desempenho	1.1 Necessidade de indicadores para monitorar resultados	Exposição dialogada	S5W2 a S7W2, TA1W2	20'
	1.2 Indicadores, objetivos e estratégias	Exposição dialogada, estudo de caso, plano empresarial	S8W2, Caso 1 (parte I e II), Plano Empresarial	65'
	Intervalo			15'
	1.3 Balanced Scorecard (BSC) e os indicadores balanceados	Exposição dialogada	S9W2 a S13W2, TA2W2	30'
	1.4 Exemplos de indicadores de diversos tipos	Exposição dialogada, plano empresarial		90'
	A. Indicadores Financeiros	Exposição dialogada, plano empresarial	S14W2 e S15W2; Plano Empresarial	
	B. Indicadores de clientes	Exposição dialogada, plano empresarial	S16W2; Plano Empresarial	
	C. Indicadores de processos internos	Exposição dialogada, plano empresarial	S17W2; Plano Empresarial	
	D. Indicadores de aprendizado e crescimento	Exposição dialogada, plano empresarial	S18W2 a S21W2; TA3W2; Plano Empresarial	
	Almoço			
	1.4 (Continuação)	Estudo de caso (parte III); plano empresarial	Caso 1 – Parte III; Plano Empresarial	90'
	1.5 Critérios para a efetividade de indicadores	Exposição dialogada	S22W2	15'
	1.6 Formulário de indicadores	Exposição dialogada, plano empresarial	S23W2 e S24W2	45'
	Intervalo			15'

Workshop II: Indicadores

Temas	Sub-temas	Estratégias	Recursos	Tempo
2. Planos de Ação	2.1 Desdobramento da estratégia: os planos de ação	Exposição dialogada, plano empresarial	Plano Empresarial	45'
	2.2 Painel de resultados	Exposição dialogada, plano empresarial	Plano Empresarial	15'
	2.3 Acompanhamento do painel de resultados	Exposição dialogada, plano empresarial	Plano Empresarial	15'
	2.4 Fatores importantes para o sucesso na implantação das estratégias	Exposição dialogada	S25W2, TA4W2	45'
Encerramento	1 Verificação dos objetivos dos <i>workshops</i>	Exposição dialogada	S26W2 e S27W2	15'
TOTAL				9 horas

ATIVIDADE DE ABERTURA

1. Recapitulação do Workshop I

2. Introdução ao Workshop II

Objetivo: Revisar o Workshop I e explicar o que será visto no Workshop II.

Materiais: S1W2 a S4W2 (*slides* 1 a 4 do Workshop II)

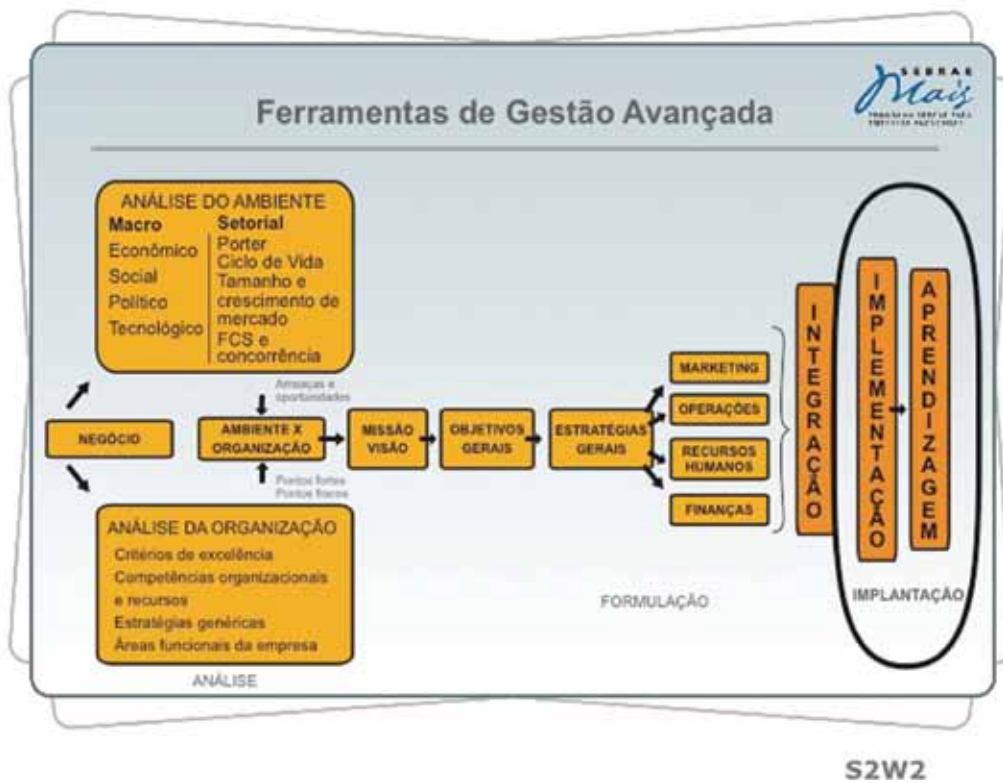
Tempo: 20'

1 RECAPITULAÇÃO DO WORKSHOP I

1. Dê as boas-vindas mantendo o *slide* S1W2 projetado.



- e discussão com sua equipe.



3. Explique que, depois disso tudo, os participantes devem fazer essas análises e decisões acontecerem. Este é o foco do Workshop II, que abordará o último item da etapa da Formulação, ou seja, a integração (que trata da conciliação ou amarração das diversas iniciativas para garantir sua coerência e efetividade), e também os itens referentes à fase da implantação.
4. Projete o *slide* S3W2, que traz os conceitos, as ferramentas e os produtos dos Workshops I e II.



The image shows a slide titled "Programa do Workshop" with the logo of SENNAE May in the top right corner. The slide contains a table with 4 columns: Workshop, Dias, Conceitos e ferramentas, and Produto. The table is divided into two main sections: Workshop I (Estratégia) and Workshop II (Indicadores). Workshop I is split into two days (1º and 2º), each lasting 9 hours. Workshop II is split into one day (3º), also lasting 9 hours.

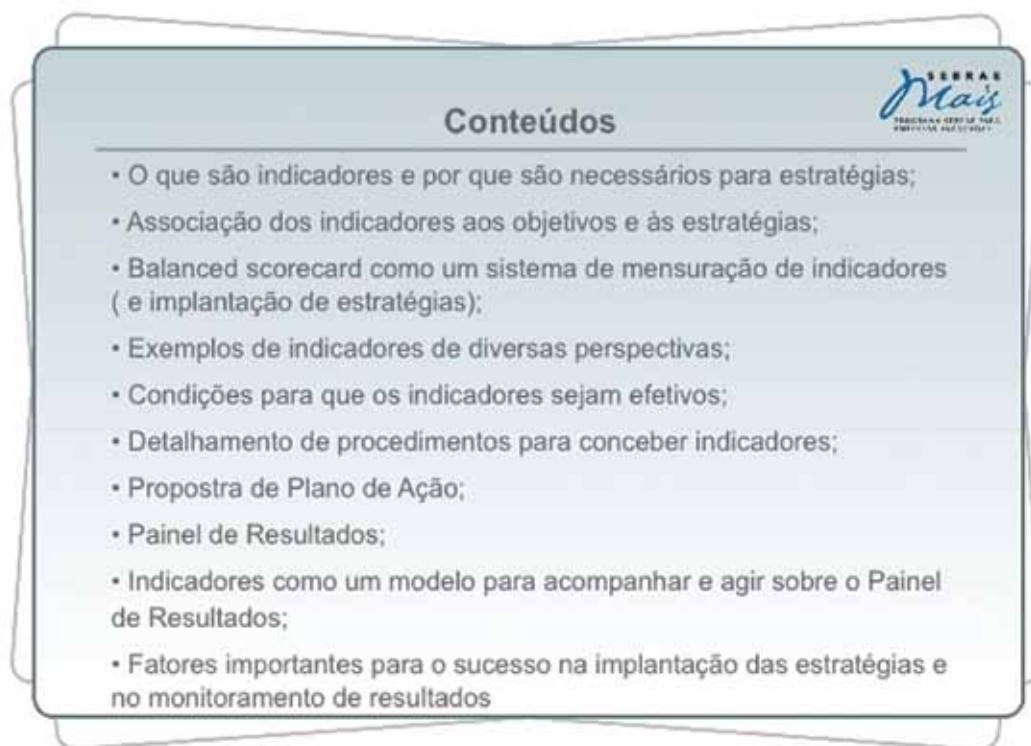
Workshop	Dias	Conceitos e ferramentas	Produto
I Estratégia	1º 9 horas	Apresentação dos objetivos dos workshops e discussão dos resultados do autodiagnóstico de gestão da qualidade Estratégia e processo estratégico Negócio Análise do ambiente	Conceito de estratégia e de processo estratégico Refinamento do negócio Diagnóstico do ambiente
	2º 9 horas	Diagnóstico empresarial Análise ambiente X empresa Formulação de objetivos e estratégias	Diagnóstico da empresa Análise SWOT Missão e visão Prioridades estratégicas Detalhamento das estratégias e cronograma de ações
II Indicadores	3º 9 horas	Indicadores de performance e monitoramento do desempenho Plano de ação	Estabelecimento de indicadores Mecanismos de acompanhamento

S3W2

2. INTRODUÇÃO AO WORKSHOP II

1. Explique que para fazer as estratégias definidas acontecerem, um ponto fundamental é a definição de indicadores – daí eles serem o título deste *workshop*. Os indicadores, como será aprofundado a partir de agora, funcionam como “relógios” para acompanharmos o quanto as estratégias estão sendo implantadas, e nos ajudam a tomar medidas corretivas ou de reforço.

2. Projete o *slide* S4W2, que traz os assuntos que serão abordados neste *workshop*.



S4W2

3. Explique que os assuntos serão subdivididos em dois temas: Criação de Indicadores e Planos de Ação.
4. Inicie falando sobre a criação de indicadores. Mas, antes, comente que serão utilizados os mesmos recursos didáticos do Workshop I: apresentação de conceitos, ilustração com o caso da Rosa Chique, estudo de caso e o ensaio de uma aplicação na própria empresa, seguido de discussão e dúvidas.

TEMA 1

Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho



TEMA 1 – INDICADORES DE PERFORMANCE E MONITORAMENTO DO DESEMPENHO

1.1 Necessidade de Indicadores para Monitorar Resultados

1.2 Indicadores, Objetivos e Estratégias

1.3 Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores Balanceados

1.4 Exemplos de Indicadores de Diversos Tipos

A. INDICADORES FINANCEIROS

B. INDICADORES DE CLIENTES

C. INDICADORES DE PROCESSOS INTERNOS

D. INDICADORES DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

1.5 Critérios para a Efetividade de Indicadores

1.6 Formulário de Indicadores

Objetivo: Aprofundar o tema dos indicadores para monitorar resultados, a partir da definição de objetivos e estratégias, do uso do *balanced scorecard* e da aplicação de critérios para a efetividade desses indicadores.

Tempo: 385'

Materiais: Slides S5W2 a S25W2; TA1W2 e TA3W2; Caso 1 – Partes I, II e III;

Plano Empresarial

1.1 NECESSIDADE DE INDICADORES PARA MONITORAR RESULTADOS

1. Apresente o *slide S5W2* e pergunte se os participantes voariam em um avião sem painel de controle.



S5W2

2. Provavelmente você ouvirá respostas negativas. Insista: "Mas mesmo se o piloto for excepcional?" Prossiga indagando: "Por quê?".
3. Complemente as respostas dizendo que o papel do painel de controle é prover informações sobre o *status* do voo. Cada "relógio" do painel traz informações essenciais e precisas (supostamente), as quais o piloto, por mais experiente que seja, dificilmente conheceria na ausência do "relógio".
4. Chame a atenção para o fato de que, quanto mais sofisticada a aeronave, mais complexo será o painel; aeronaves simples (por exemplo, um ultraleve) quase dispensam relógios – mas nunca dispensarão a sensibilidade, conhecimento e habilidade do piloto.

5. Assinale que a ideia do painel de controle do avião é uma analogia para a direção empresarial, e os relógios são os indicadores. Da mesma forma que o piloto, o líder empresarial precisa de informações confiáveis, precisas e atuais, em aspectos críticos ao “bom voo” para que conduza a empresa ao destino desejado.
6. Explique que indicadores são uma simplificação da realidade para nos ajudar a entendê-la e, em certo sentido, controlá-la. O indicador é a tradução de uma realidade mais complexa, e ao mesmo tempo uma padronização. Por exemplo, o termômetro é um indicador de febre – toda vez que a coluna de mercúrio ultrapassa a marca de 37° C, concluímos que o paciente está febril; o Produto Interno Bruto (PIB) sinaliza a riqueza produzida em um país. Observe que nos dois casos o objeto medido é mais complexo que a medida, mas a medida permite o entendimento rápido do fenômeno subjacente.

Indicadores

- Quantificação de uma qualidade, ação – de uma realidade mais complexa – para simplificar, compreender e agir.
- "Relógios" que permitem à organização (e às áreas da organização) controlar o andamento e nível de alcance dos objetivos traçados.

S6W2

7. Utilize o Texto de Apoio TA1W2 para aprofundar essa reflexão.

TEXTO DE APOIO TA1W2

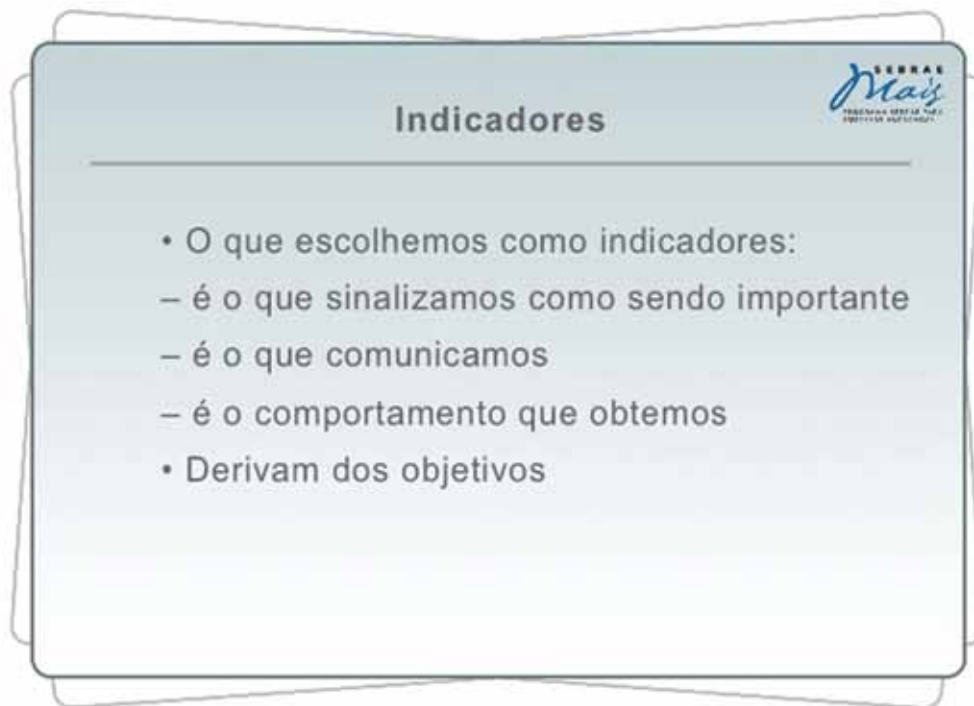
Indicadores por excelência são os financeiros, como rentabilidade do negócio, faturamento ou custos. Entretanto, é cada vez mais importante monitorar indicadores em outras áreas, como satisfação dos clientes, produtividade, eficiência, desperdício, motivação e capacitação da equipe; afinal, são estes fatores que, de alguma forma, causam os indicadores financeiros.

Fazer *check-ups* periódicos para saber como anda a nossa saúde é uma prática aconselhável, mesmo quando não percebemos nenhum problema em nosso organismo. Esta necessidade é mais urgente para um atleta que se prepara para uma prova: é importante que ele conheça bem sua capacidade e limites para saber onde tem que melhorar, e onde deve tomar cuidado. Inclusive, no caso do atleta, o exame e a preparação enfatizam os músculos mais demandados. Assim, um jogador de futebol faz um trabalho muscular para reforçar as pernas; um nadador, braços, ombros e pernas; um velocista, explosão; um fundista, resistência, e assim por diante.

Algo semelhante acontece na área organizacional, quando falamos de administração estratégica. Primeiro, convém que as organizações avaliem seu “nível de prontidão” para executar suas estratégias. Segundo, esta avaliação deve levar em conta aqueles “recursos” da organização mais demandados por seu ambiente.

Conforme vimos, a palavra estratégia, quando aplicada a organizações, possui diversas conotações. Aqui consideramos a estratégia enquanto meio para atingir um objetivo. Definido um objetivo, há diversas maneiras de atingi-lo. Dê como exemplo uma pessoa que quer ir de São Paulo para chegar ao Rio de Janeiro. Ela pode fazer isto de diversas formas: carro, ônibus, avião. Pode escolher diversos caminhos: Rodovia dos Trabalhadores, Rio-Santos, Dutra, se for de carro. Também pode escolher a viação ou a companhia aérea. Enfim, o que queremos é reforçar que um objetivo não implica uma estratégia, e também aqui é necessário análise e criatividade.

8. Observe que, nas empresas, os indicadores cumprem outras funções: eles assinalam o que é importante (o que está sendo visto), direcionam a comunicação e, no limite, estimulam o que indicam. Por exemplo, suponha que o chefe de uma empresa decida controlar o horário que os funcionários chegam ao escritório, assinalando em um quadro. Esta decisão sugere que a pontualidade é algo importante para a empresa (a ponto de precisar ser controlada); as pessoas percebem a mensagem (comunicação) e provavelmente ajustarão seus comportamentos. O *slide* S7W2 sintetiza esta ideia.



S7W2

9. Destaque que o *slide* também sugere que os indicadores derivam dos objetivos empresariais: dependendo do que quero, assim escolherei os indicadores. Com isso, inicia-se o próximo tema.

1.2 INDICADORES E OBJETIVOS/ESTRATÉGIAS

1. Comente que os indicadores dependem dos objetivos e estratégias. Ora, bons indicadores dependem do estabelecimento prévio de estratégias. Para ilustrar este ponto e fazer os participantes perceberem esta questão, convide-os a lerem o Caso 1: De Oficina Mecânica a Centro Automotivo.

Tema 1

Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho

2. Repare que o caso está dividido em três partes. Iremos percorrê-las uma de cada vez, cada uma com suas perguntas específicas.
3. Tome cuidado ao apresentar o caso, e sequer diga seu nome completo, pois o próprio nome já responde a uma das perguntas dirigidas aos participantes na Parte I. No Manual do Participante, o caso também está dividido, e seu nome aparece “por partes”.
4. Feitas estas observações, convide os participantes a lerem o Caso 1 – Parte I; a seguir, reserve cerca de dez minutos para que discutam em equipes de quatro ou cinco pessoas.

Caso 1: DE OFICINA MECÂNICA...

[Parte I]

Marco Túlio Starling Carlos, mais conhecido como Túlio, nasceu em Belo Horizonte, em 1955. Passou grande parte de sua infância dentro da oficina de automóveis do pai, Heraldo, fazendo das peças e ferramentas da empresa seus brinquedos favoritos. A fascinação por carros foi inevitável, e ainda adolescente tornou-se o braço direito do pai na condução do negócio.

A Oficina do Heraldo já estava no mercado havia 27 anos quando, em 1982, com a perda do pai, Túlio assumiu definitivamente o controle do negócio.

Desde o princípio, Túlio procurou atentar a oportunidades. Foi assim quando, em princípios dos anos 1990, a produção de álcool combustível reduziu drasticamente. À época, cerca de 80% da frota nacional era movida a álcool. Preparou-se então para implantar um novo serviço na empresa: a conversão de motores a álcool para gasolina. Eram convertidos até 12 veículos por dia, o que permitiu a contratação de novos funcionários, aumentando a capacidade produtiva da empresa.

“Em 1990, com as conversões, que eram muitas, investimos também na manutenção veicular, que nos ajudou a encerrar as atividades informais para dar início a uma nova fase de nossa história. Nesse ano, construímos a sede própria e inauguramos a Torneamentos Heraldo Carlos”, disse Túlio.

A atividade de manutenção veicular proporcionou à oficina fazer sua primeira parceria com uma empresa de médio porte, que tinha 1,3 mil veículos em sua frota.

Apesar do forte crescimento, em meados de 1997, a empresa apresentava falta de organização interna e mão de obra desqualificada. A capacidade produtiva estava totalmente utilizada e o espaço da oficina de 432 m² já não comportava a quantidade de veículos que procuravam pelos serviços da empresa. Eram atendidos cerca de 200 veículos por mês. Com suas economias, Túlio adquiriu outro terreno para a construção de uma nova unidade da Torneamentos Heraldo Carlos. Foi inaugurada uma nova empresa, criada para atender a um perfil diferenciado de consumidor. Surgiu, então, a THC Centro Automotivo, que possuía um nome mais atrativo e moderno.

Com o crescimento das importações de veículos, provocada pela abertura de mercado, os veículos nacionais começaram a apresentar uma série de inovações tecnológicas, tanto na parte mecânica quanto na parte eletroeletrônica, exigindo maior atualização dos profissionais envolvidos na manutenção dos veículos. A frota de veículos em trânsito era cada vez maior e mais moderna. À medida que a empresa de Túlio crescia, aumentavam as dificuldades de encontrar profissionais qualificados, obter informações técnicas dos novos veículos e conhecer ferramentas de medição. Túlio também sentia a necessidade de conhecer melhor o mercado em que sua empresa atuava. Entre outras ações, Túlio buscou se atualizar com cursos.

As empresas de reparação de veículos não tinham desafios muito diferentes dos de outros segmentos. Para se adequarem e acompanharem as mudanças impostas pelas inovações da indústria automobilística, precisavam investir não apenas em tecnologia, mas no foco de atuação, na estrutura da organização, no *layout*, no modelo de gestão e na capacitação dos funcionários.

As capacitações das quais Túlio e seus funcionários participaram ajudaram a compreender melhor a evolução dos componentes automotivos, suas características, como resistência e durabilidade, entre outras. Contribuíram também para entenderem que o processo da troca de peças danificadas nos veículos passava a ocorrer num maior espaço de tempo e, conseqüentemente, isso reduzia o volume de vendas de peças de reposição. Túlio começou a notar que os clientes estavam demorando mais tempo para retornarem à sua oficina.

Questão:

O que você faria no lugar de Túlio para sustentar o crescimento do negócio? Especifique que foco você daria ao negócio, que tipo de público atenderia, como, com que diferenciais etc.

5. Dirija-se à turma depois de transcorridos dez minutos, ouça e registre no *flip chart* o que eles disseram. Procure envolver todas as equipes.
6. Comente, após as respostas, que as alternativas são várias, e não há uma resposta única. Mas uma que faz bastante sentido é ampliar o portfólio de produtos e serviços da empresa, pois se os clientes estavam demorando mais para voltar, ao menos a empresa poderia buscar aumentar o valor médio gasto em cada compra. Por outro lado, também seria importante sofisticar a oferta e investir em tecnologia, pois, com a frota mais nova, as exigências também passam a ser maiores. Nesta lógica de mais tecnologia e maior *ticket* médio, a oficina teria que direcionar sua oferta para públicos de mais alta renda, “disputando” com concessionárias. Daí também a necessidade de melhorar processos e investir no relacionamento com clientes.
7. Continue, após concluir a parte I do caso, afirmando que os indicadores escolhidos por uma empresa devem traduzir o que ela quer – devem ser sintomáticos do que ela espera. Por exemplo, se a empresa quer aumentar a lucratividade, deve olhar o lucro; se quer crescer, pode escolher o faturamento, e assim por diante. É claro que estes indicadores podem ser sofisticados: posso mensurar o lucro sobre o capital investido, ou o lucro sobre as vendas, ou ainda, o crescimento do lucro sobre o mesmo período do ano anterior. O mesmo raciocínio vale para o crescimento.
8. Comente que, para esta escolha, o empresário deve ponderar: o que realmente quer? Quer saber se seu negócio rende mais do que outras aplicações (por exemplo, financeiras)? Ou quer se comparar a outras empresas da mesma indústria? Perceba que estes objetivos ajudarão a fazer uma sintonia fina no indicador escolhido.
9. Avise que, muitas vezes, as empresas optam por indicadores que são clássicos no seu setor de atuação, pois isso facilita o *benchmarking*. Por exemplo, empresas aéreas olham as receitas e despesas por passageiro por milha; operadoras de telecomunicações olham o *churn*, ou o giro de clientes.
10. Pergunte que indicadores são usualmente adotados nos seus respectivos setores, e se eles conhecem a situação do setor, a própria e a dos concorrentes em relação a estes indicadores.
11. Comente que os indicadores servem para os objetivos e estratégias gerais,

mas também objetivos e estratégias funcionais. Nesse sentido, deve haver uma coerência entre os objetivos/estratégias e indicadores escolhidos. Ilustre projetando o *slide* S8W2.

Planos de Ação e Indicadores - Exemplo					
Geral	Objetivos	Ter o custo 20% mais baixo que nosso concorrente mais próximo até final de 2005			
	Estratégia	Implantar o XPS (XPTO Production System) em toda a fábrica			
Planos de ação		Áreas funcionais			
		MKT	OPE	RH	FIN
	Objetivos	Comunicar 100% clientes novo sistema produção	Atingir qualidade 6 Sigma (S) Reduzir 30% tempo ciclo operacional	Capacitar 100% pessoas no novo sistema	Reduzir 10% despesas Aumentar 25% ROI
	Estratégia	Produzir folder Visitar 100% clientes (GC)	Renovar equipamentos Mudar layout Mudar método CQ	Treinar equipe Mudar PLR Avaliar desempenho	Diminuir prazo recebimento Controlar melhor despesas
Indicadores		% clientes Visitados	% processos com 6S implantado Tempo ciclo (horas)	% pessoas treinadas H. trein/funcion	Despesas R\$ ROI

S8W2

- Assinale que esta coerência é importante, pois indicadores mal definidos geram comportamentos disfuncionais. Por exemplo, uma empresa pode concluir que o número de propostas é um bom indicador de vendas que fechará num futuro próximo, e começa a "cobrar" e colocar metas para que seus vendedores enviem mais propostas. Pressionados, os vendedores podem começar a "forjar" cotações para atingir a meta. Outro exemplo: uma empresa define que quer ter 100% da equipe treinada, sem especificar melhor o que é "treinar". Para alcançar o indicador, um gerente pode organizar uma palestra de 30 minutos, convocar toda a equipe e considerar que a meta do treinamento está alcançada.
- A fim de garantir o entendimento da importância do alinhamento entre objetivos, estratégias e indicadores, convide os participantes a responder à parte II do Caso 1. Reserve 15 minutos para que leiam e debatam as questões ao final em grupos de 4 a 5 integrantes.

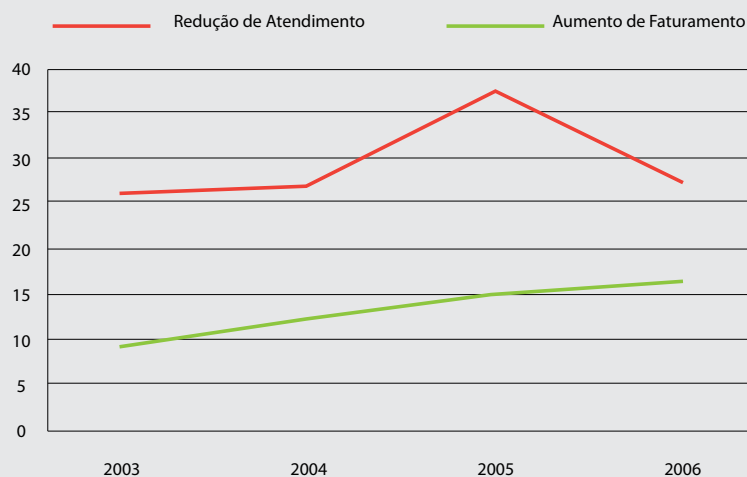
Caso 1:

... PARA CENTRO AUTOMOTIVO

[Parte II]

Entre outras ações, viu a necessidade de selecionar sua clientela. Reduziu o número de veículos atendidos, aumentando o valor do serviço prestado. O seu faturamento começou a aumentar, conforme demonstra o gráfico abaixo.

Aumento de Faturamento x Redução de atendimentos



Fonte: THC Centro Automotivo

“A evolução no faturamento se deu pelo aumento do *ticket* médio¹, uma vez que começamos a selecionar o tipo de cliente a ser atendido. Investimos na qualidade dos serviços prestados pela qualificação de nosso pessoal e adquirimos equipamentos com tecnologia mais moderna”, afirmou Túlio.

Durante a participação nos treinamentos e consultorias do projeto, a produtividade dos funcionários aumentou e, com isso, a empresa obteve maior satisfação dos clientes. Nesse período, Túlio começou a pensar em um novo conceito para sua empresa: queria deixar de ser visto como oficina mecânica para ser um centro automotivo. O problema era que seu negócio não apresentava um diferencial que o fizesse ser identificado dessa forma.

¹ Ticket médio: valor cobrado pelo serviço prestado em cada veículo.

Em 2004, em conjunto com outros empresários, Túlio buscou implantar uma certificação de empresas do setor automotivo, o MG Automotivo, desenvolvida pelo Sebrae MG, Sindirepa/MG, Senai/MG e IEL/MG. A metodologia da certificação MG Automotivo foi desenvolvida com base nas normas do Programa Nacional da Qualidade (PNQ) e visa à implantação nas empresas de novos procedimentos técnicos e gerenciais na sua condução, sempre seguidos da orientação de profissionais que acompanham o processo por intermédio de consultorias. A certificação MG Automotivo foi desenvolvida para atender à necessidade de aperfeiçoamento da melhoria da qualidade dos serviços prestados, com garantia e certificação dos seus processos, preocupação ambiental e aumento de produtividade. A ideia foi iniciar a preparação das empresas para obtenção da certificação de qualidade do setor até o final de 2005.

Questão:

Especifique indicadores que o Centro Automotivo deve implantar e acompanhar para ter sucesso em suas estratégias.

14. Convide as equipes para responderem. Após ouvi-los, teça os seguintes comentários, adaptando-os, caso alguma equipe já os tenha citado. Diga que, de fato, a empresa optou por ampliar o leque dos serviços, investindo em tecnologia, processos, aumentando o valor médio da venda, selecionando melhor a clientela e trabalhando o relacionamento. Para isso, alguns indicadores que podem ser medidos são rentabilidade (lucro/faturamento), *ticket* médio (que já é medido), satisfação do cliente, produtividade dos processos (sobretudo aqueles que impactam na demora do serviço), capacitação da mão de obra, entre outros.
15. Pergunte se a ideia ficou clara e, para elucidar ainda mais, projete a planilha Obj Gerais e Obj Funcionais da Rosa Chique. Mostre como se articulam objetivos, estratégias e indicadores. Pergunte à turma se os indicadores escolhidos traduzem bem os objetivos, e que indicadores alternativos poderiam ser usados.
16. Aplique no Plano Empresarial:
 - Convide os participantes para preencherem a coluna “Indicadores” na planilha Obj Gerais. Diga para aproveitarem e reverem se os objetivos ainda fazem sentido;

- Após terminarem de preencher os indicadores na planilha Obj Gerais, convide para preencherem também os indicadores na planilha Obj Funcionais. Reserve dez minutos para esta atividade;
 - Ao final, convide algum deles para apresentar suas reflexões e teça seus comentários: se o indicador é fiel à estratégia, se é fácil de mensurar, entre outros.
17. Avise que na sequência abordaremos outro tema importante: a necessidade de se ter indicadores bem distribuídos entre as várias dimensões do negócio. Este é o foco do *balanced scorecard*. Antes, porém, convide os participantes para um intervalo de 15 minutos.

1.3 BALANCED SCORECARD (BSC) E OS INDICADORES BALANCEADOS


1. Explique que o *balanced scorecard* (painel de controle balanceado – BSC) foi proposto no início da década de 90 do século 20 como uma ferramenta para facilitar a implantação da estratégia. Trata-se de um caso particular de um conceito mais amplo, os chamados Sistemas de Mensuração de Desempenho Organizacional. Tais sistemas têm como foco propor indicadores para acompanhar a implantação de iniciativas em uma empresa.
2. Comente que os autores do BSC, Robert Kaplan e David Norton atribuem os seguintes objetivos ao BSC:
 - “Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
 - comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
 - planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
 - melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico” (KAPLAN e NORTON, 1997: 209).

3. Apresente *slide* S9W2 para ilustrar estas ideias.

Balanced scorecard

SEBRAE
May
PROGRAMA VERTICAR PARA
DESENVOLVIMENTO

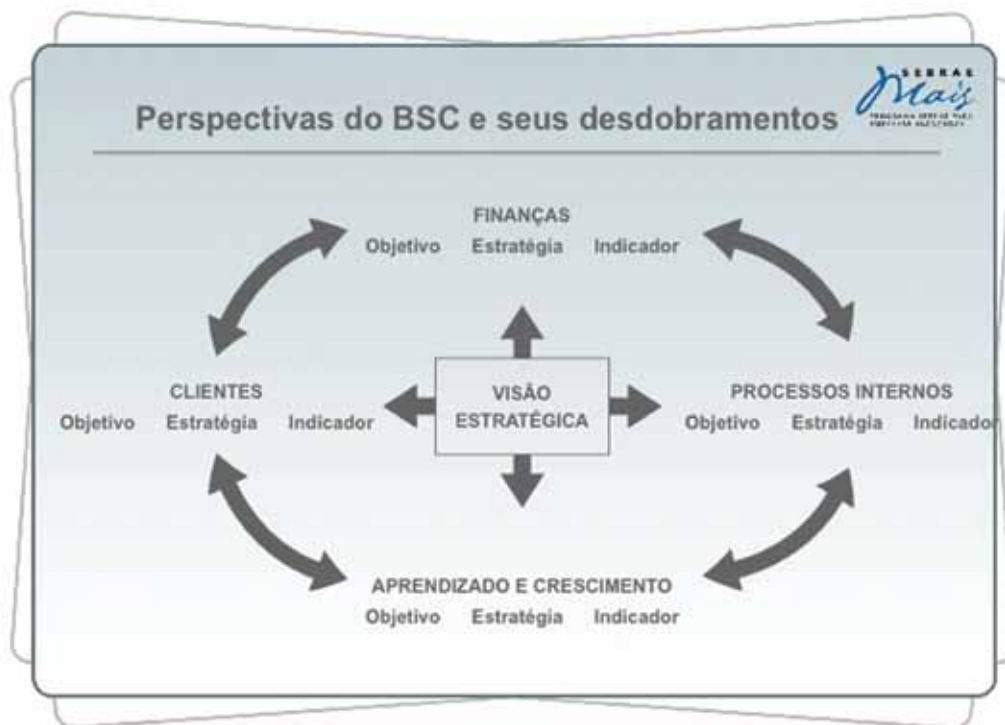
- Sistema de mensuração de desempenho
- "Painel de controle balanceado"
- 4 perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento
- Conexão (causalidade) entre indicadores (mapas estratégicos)
- Foco na implantação da estratégia:
 - Comunicação
 - Monitoramento
 - Aprendizagem



Total Revenue Customer Loyalty Employee Engagement

S9W2

4. Comente as características do BSC: a primeira é que ele propõe quatro perspectivas amplas para entender o desempenho da empresa: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Segundo os autores do BSC, o foco tradicional apenas em indicadores financeiros é insuficiente para controle das iniciativas empresariais, pois estes refletem resultados passados e possuem pouco poder para sinalizar se a empresa caminha na direção desejada. O *slide S10W2* representa um BSC com suas perspectivas, alinhando objetivos (o que fazer), estratégias (como fazer) e indicadores.



S10W2

5. Explique as quatro perspectivas conforme o Texto de Apoio TA2W2:

TEXTO DE APOIO TA2W2**Perspectiva financeira**

Considera o quanto a empresa cria valor. Medidas financeiras são concebidas para acompanhar um aspecto vital à organização e estabelecer uma importante métrica, uma vez que, para empresas privadas, o sucesso está associado a indicadores financeiros. Medidas típicas incluem rentabilidade, crescimento e valor para o acionista.

Perspectiva dos clientes

Ocupa-se dos mercados e clientes que a organização se propõe a atender. Medidas desta perspectiva incluem satisfação, retenção e aquisição de clientes, lucratividade dos clientes e participação de mercado.

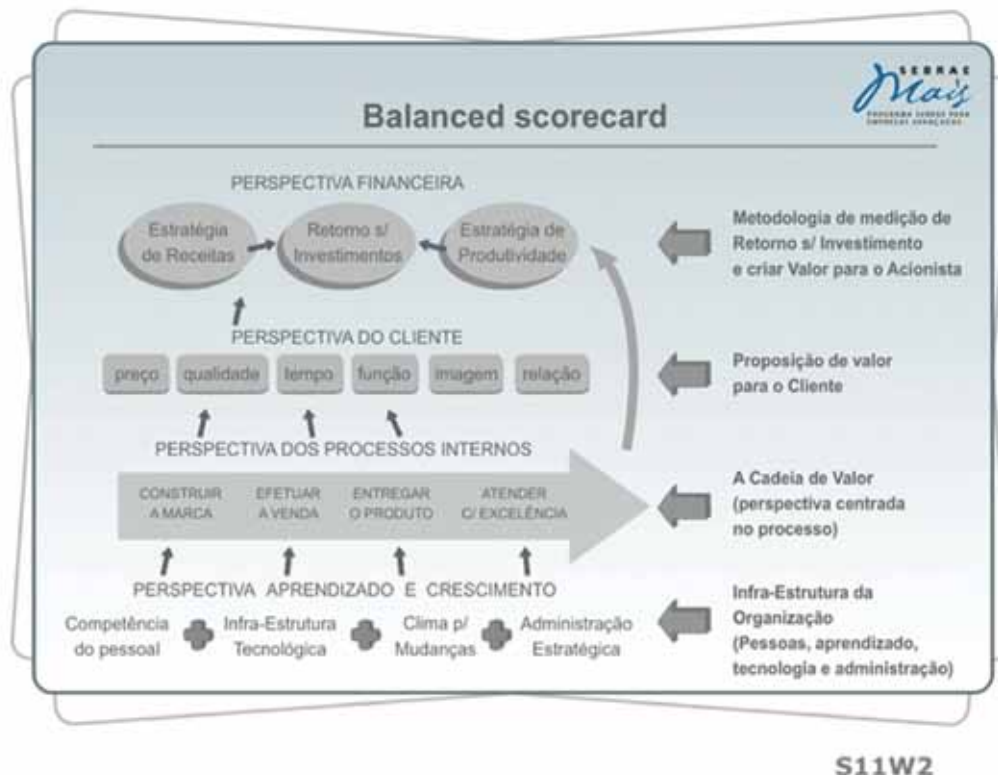
Perspectiva dos processos internos

Volta-se aos processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência, de modo a oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes; e satisfaça às expectativas dos acionistas de retornos financeiros. Inclui processos de inovação – criação e desenvolvimento de produtos – e processos operacionais – produção, entrega e assistência ao produto e ao cliente a um custo inferior ao preço recebido. Ou seja, medidas para gerenciar a cadeia de valor da organização.

Perspectiva da inovação e aprendizagem

Identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Inclui: a) capacitação dos empregados; b) sistemas de informações de capacitações; c) motivação, *empowerment* e alinhamento. O *slide S11W2* ilustra estas ideias.

6. Projete o *slide* S11W2 para apoiar suas explicações.



7. Continue explicando outra característica do BSC: o pressuposto da conexão (ou causalidade) entre as perspectivas, no sentido de que ações voltadas (e mensuradas) na perspectiva de aprendizado influenciam indicadores de processos internos, que, por sua vez, afetam indicadores da perspectiva de clientes e, ao fim, contribuem para indicadores financeiros. Por exemplo, funcionários competentes e motivados, com uso de tecnologias e processos adequados (perspectiva de aprendizado), aperfeiçoam continuamente processos (processos internos), deixando os clientes satisfeitos, que recomendarão a empresa, voltarão a comprar (clientes) e trarão bons resultados financeiros à empresa (perspectiva financeira). O *slide* S12W2 demonstra esta ideia.



8. Oriente que estas relações de causalidade são expressas de forma gráfica, por meio de mapas estratégicos, cuja finalidade é facilitar a comunicação da estratégia. O *slide* S13W2 ilustra um mapa estratégico.

Tema 1

Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho



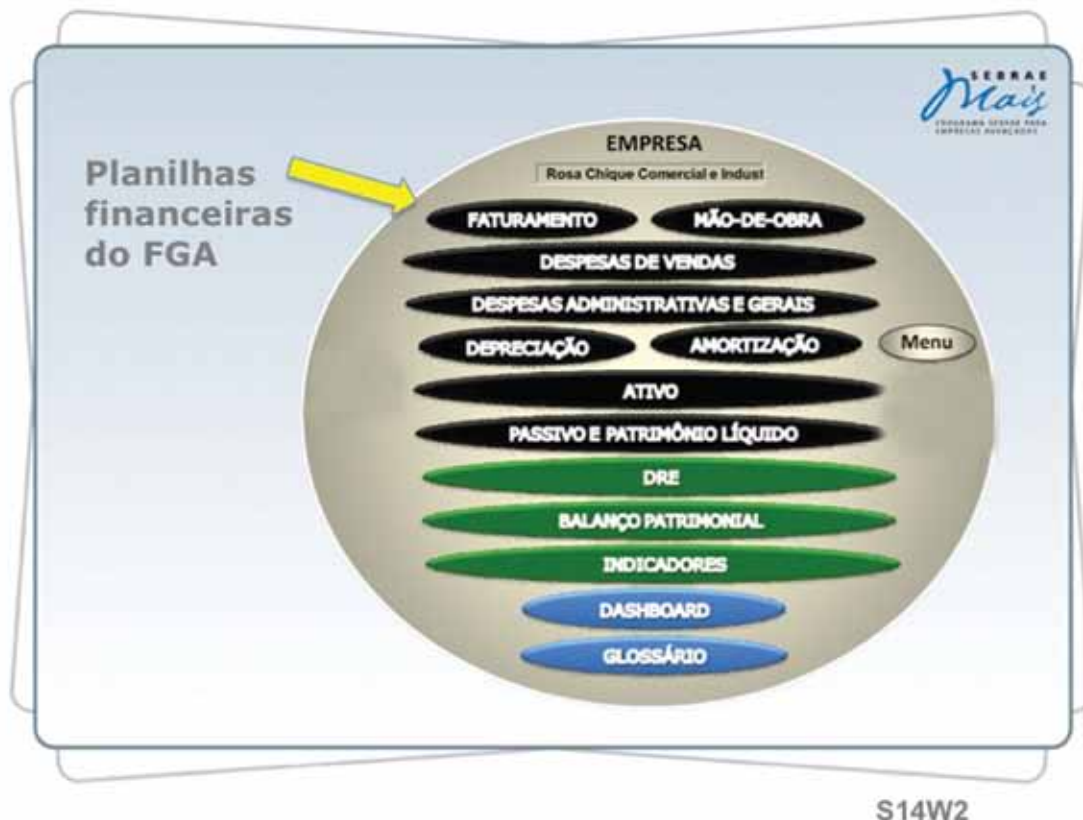
9. Explique que, com o uso desses recursos e ferramentas, o BSC permite comunicar melhor a estratégia, monitorar sua implantação – à medida que acompanha se os indicadores se movem na direção esperada – e abre espaço para o aprendizado, como decorrência da reflexão sobre indicadores e suas conexões.
10. Comente que os indicadores escolhidos para compor o BSC devem traduzir e comunicar a estratégia: devem ser fiéis à estratégia. Em outras palavras, se os indicadores forem alcançados, a empresa atenderá plenamente seus objetivos. De modo inverso, alguém, ao ler o mapa estratégico de uma empresa, deveria ser capaz de entender sua estratégia.
11. Passe agora para o próximo item: quais são possíveis indicadores a serem adotados por perspectiva.

1.4 EXEMPLOS DE INDICADORES DE DIVERSOS TIPOS

1. Explique que o BSC, portanto, classifica os indicadores em quatro perspectivas: financeiros, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Neste tópico, vamos trazer exemplos de indicadores típicos em cada uma dessas perspectivas. Comece com os indicadores financeiros.

A. INDICADORES FINANCEIROS

1. Explique que a área financeira de uma empresa é a área que tradicionalmente possui o maior número de indicadores: diversos são os controles financeiros, como lucro, faturamento, despesas etc. Costumam ser enfatizados, até porque uma empresa quebra por descontrole nas finanças.
2. Projete o *slide* S14W2, que traz alguns exemplos de indicadores financeiros.



3. Comente que estes indicadores serão melhor abordados no Workshop de Finanças. Entretanto, destaque que vale a pena o empresário já ir “navegando” nesta parte da planilha para se familiarizar.
4. Comente que a relação de indicadores anteriores refere-se a indicadores “clássicos” que as empresas podem adotar; entretanto, também é possível compor indicadores de acordo com as estratégias específicas da empresa. O *slide* S15W2 apresenta algumas possibilidades.



S15W2

5. Esclareça que, no exemplo, percebe-se que a empresa tem foco no crescimento, e quer acompanhar de perto a base deste crescimento, que podem ser novos produtos e serviços, novos clientes e mercados etc. Isso aparece no primeiro grupo. O segundo grupo aponta medidas de ganho de produtividade, próprias de empresas com foco em liderança em custos, e indicadores típicos incluem produtividade da receita por funcionário, redução de custos, entre outros. As medidas de gestão de risco podem ser específicas ao setor (por exemplo, probabilidades de envolvimento em acidentes conforme perfil demográfico, em seguradoras de automóvel) ou genéricas, como taxa de inadimplência.

6. Lembre que também há os indicadores típicos do setor, que convém ser acompanhados para se fazer *benchmarking*. Por exemplo, em estabelecimentos de ensino, é comum monitorar o custo por aluno. Mas sempre há ressalvas: uma faculdade que tem uma proposta de valor diferenciada não dará tanta ênfase a este indicador como uma voltada para liderança em custos.
7. Verifique se há alguma dúvida e passe agora aos indicadores de clientes.

B. INDICADORES DE CLIENTES

1. Projete o slide S16W2 e comente os tipos de indicadores na categoria Clientes.

Indicadores de Cliente

- **Participação de Mercado**
 - Reflete a proporção de negócios num determinado mercado
- **Captação de Clientes**
 - Mede a intensidade com que cada unidade de negócios conquista novos clientes
- **Retenção de Clientes**
 - Mede o grau de relacionamento contínuo que cada unidade de negócios tem com seus clientes
- **Satisfação dos Clientes**
 - Mede o nível de satisfação dos clientes em relação a proposta de valor
- **Lucratividade dos Clientes**
 - Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos



FERRAS
Mais
PROGRAMA FERRAS MAIS
TEMPO EM ABANDÃO

S16W2

2. Discorra que, de novo, os indicadores escolhidos seguem a estratégia. Participação de mercado, por exemplo, é medida típica de grandes empresas disputando mercados expressivos e maduros. No setor de bens de consumo não duráveis, é comum empresas acompanharem com avidez cada ponto perdido ou conquistado, pois sempre há grandes montantes envolvidos nestes movimentos.
3. Diga que a captação de clientes é comum em empresas em fase de expansão, e cabe, nestes casos, monitorar com carinho cada cliente a mais que entra na base. Por exemplo, uma empresa que entra numa nova região mede cada dia quantos novos clientes gerou.
4. Explique que a retenção de clientes é comum em prestadores de serviços que faturam mensalmente seus serviços a clientes. Exemplo típico são as operadoras de telecomunicações móveis. Aqueles que já tentaram trocar de operadora têm experiência nisso!
5. Comente que a satisfação dos clientes é uma medida cada vez mais usada dentro da perspectiva do cliente. Entende-se que ela é um previsor da probabilidade da permanência do cliente na empresa, bem como sua propensão de indicar a empresa para novos negócios. Esta mensuração pode se dar numa base estatística, com pesquisas de mercado, ou mediante procedimentos qualitativos, como *focus groups*, ou grupos de discussão de clientes sobre produtos, serviços ou sobre a percepção da empresa. As alternativas de coletas destes dados são inúmeras, desde “compradores fantasmas” (pessoas contratadas que se fingem de compradores e visitam as lojas para avaliar o atendimento) até grupos de discussão na internet, dentro de *blogs* ou do Orkut.
6. Diga que outro indicador interessante é a lucratividade dos clientes. A empresa pode incluir este indicador em seu rol se tem foco em rentabilidade.
7. Lembre que também aqui os empresários podem compor seus indicadores conforme suas estratégias e natureza do negócio.

C. INDICADORES DE PROCESSOS INTERNOS

1. Projete o *slide* S17W2 e comente os indicadores da categoria processos internos. Lembre que a perspectiva processos internos refere-se às medidas da empresa para saber se sua operação está alinhada ao valor que pretende agregar ao cliente.



S17W2

2. Diga que Kaplan e Norton, criadores do BSC, classificam as medidas dos processos internos em processos de inovação e processos de operação. Processos de inovação referem-se aos esforços da organização direcionados ao futuro, a saber, a busca por pesquisar e lançar novos produtos e serviços. Processos de operação referem-se ao presente, ou seja, como garantir a velocidade, eficiência, custo etc. das operações atuais.
3. Exemplifique e explique indicadores da categoria de inovação:
 - Percentual de vendas geradas por novos produtos: acompanha a capacidade de inovação da empresa e monitora o sucesso dos novos produtos;

- Lançamento de novos produtos x lançamento da concorrência: avalia como está o lançamento de produtos da empresa em relação à concorrência;
- Inovações no processo de gestão: monitora o estado da arte da empresa em tecnologias de gestão;
- Tempo de desenvolvimento de novos produtos: busca eficiência no processo de inovação.

4. Explique agora os indicadores da categoria operações:

- Entregar eficientemente produtos: monitora se os produtos chegam no prazo, qualidade e condições prometidas ao comprador;
- Serviço pós-venda: mede o nível de serviços no pós-venda e o atendimento a condições pré-definidas;
- Operações internas: considera um conjunto de áreas críticas, dentro do negócio, como tempo de manufatura, produtividade, gargalos, disponibilidade de máquinas, tempo de *set up*, entre outros;
- Qualidade de produção: acompanha o atendimento do produto final aos padrões de qualidade da empresa.

5. Chame a atenção para que estas listas de indicadores de inovação e de operações não são exaustivas: as empresas podem e devem pensar outros indicadores em linha com suas estratégias. Também há os indicadores setoriais, importantes de serem monitorados para efeitos de *benchmarking*.

D. INDICADORES DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

1. Projete o *slide* S18W2 e explique a perspectiva de aprendizado.
2. Diga que a perspectiva de aprendizado provê a infraestrutura para a empresa sustentar os indicadores nas demais perspectivas. Kaplan e Norton incluem nesta perspectiva a competência dos funcionários (que envolve desde o quanto a empresa investe na busca de funcionários de qualificação adequada, o quanto investe em seu desenvolvimento, até sua capacidade de reter funcionários satisfeitos e produtivos nos quadros da empresa).

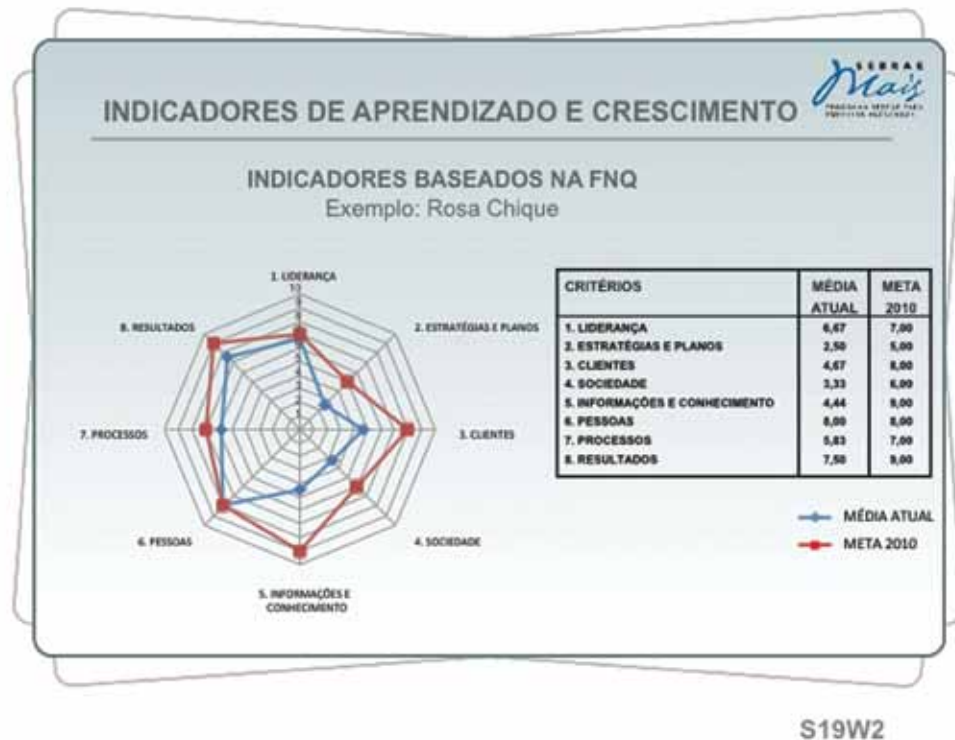


S18W2

3. Comente que uma forma que as empresas utilizam para medir competência de funcionários são os chamados modelos de gestão por competências, que aferem o nível de competências instaladas dentro da empresa. Para medição da satisfação, utilizam as pesquisas de clima organizacional. Para avaliar o investimento em qualificação, há indicadores de treinamento (por exemplo, horas de treinamento-ano); para retenção, usam indicadores de *turn over*.
4. Comente também que a perspectiva abrange os sistemas de informação e infraestrutura do negócio. Uma boa infraestrutura predispõe a empresa a atingir processos, satisfazer clientes e trazer retorno financeiro. Por exemplo, se a empresa tem um bom sistema de gestão do relacionamento com o consumidor (CRM – Customer Relationship Management) é um forte apoio à empresa manter consumidores satisfeitos e fiéis.
5. Avise que há algumas sutilezas nas medidas desta perspectiva. Por exemplo, considerando o sistema de CRM citado acima, os indicadores que tal sistema solta (por exemplo, número e tipos de compras de um cliente num período, perfis do cliente etc.) são indicadores típicos da perspectiva de clientes. O que

seria indicador de aprendizado e crescimento seria o nível de implantação do CRM (no caso de ser um projeto em implantação na empresa) ou o grau de uso que os profissionais fazem do sistema (por exemplo, o administrador do sistema por acessar o quanto as pessoas acessam o sistema). Trazer estas medidas para o BSC significa que a alta administração quer acompanhar de perto o quanto tais ferramentas estão implantadas e são utilizadas, assumindo-se que isto é um elemento crítico para o sucesso do negócio.

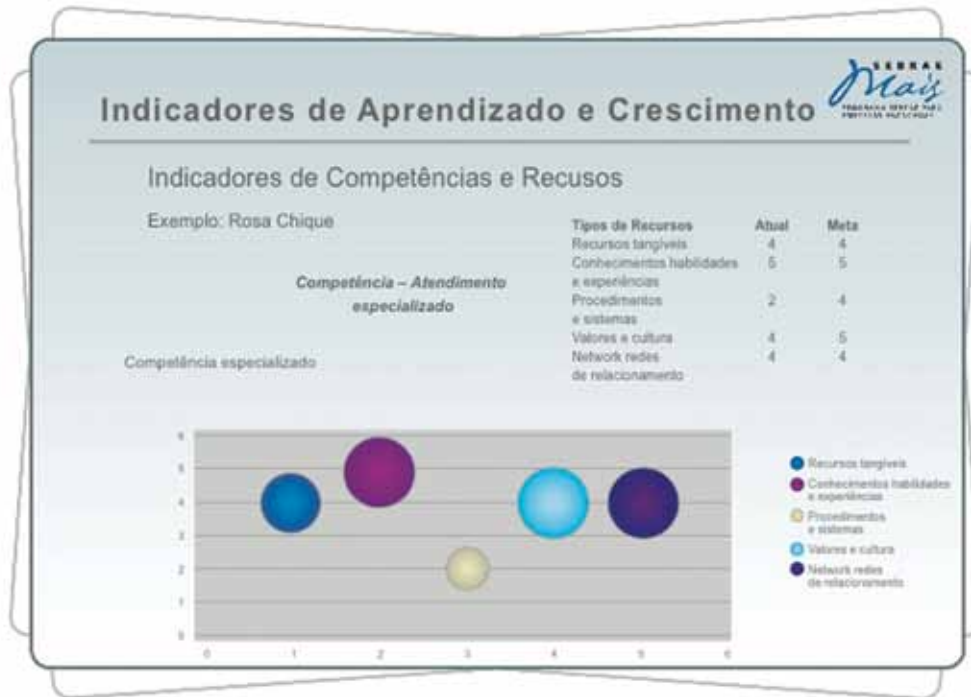
6. Comente que, na mesma linha, o grau de funcionamento de processos ou procedimentos da organização pode ser considerado indicador do BSC. Neste sentido, o grau de formalização (e utilização prática) de processos aponta o nível de prontidão e predisposição da empresa para suas estratégias. Considere os critérios de excelência do PNQ, mais especificamente, a dimensão de clientes – a título de exemplo. Uma empresa que tem procedimentos estruturados e avalia a satisfação de seus clientes sistematicamente tem uma base mais adequada para estruturar seus processos internos e melhorar de fato a satisfação de clientes. Por esse motivo, pode-se entender que os critérios de excelência e sua pontuação podem ser tomados como indicadores da perspectiva de aprendizado. Posto de outra forma, à medida que as empresas aumentam suas pontuações, estão com uma infraestrutura cada vez mais preparada para fazer acontecer suas estratégias.
7. Relembre, então, os critérios de excelência do PNQ: Clientes, Sociedade, Liderança, Estratégias e Planos, Pessoas, Processos, Informações e Conhecimento e Resultados. Os critérios e a pontuação medem o grau de formalização dos processos em cada um destes temas. Portanto, uma medida interessante na perspectiva de aprendizado é o número de pontos que a empresa possui e quanto almeja como meta em cada critério. Esta ideia é apresentada no *slide* S19W2, referente ao caso da Rosa Chique.



8. Observe que a Rosa Chique apresenta uma série de critérios que evidenciam que há espaço para melhorar. Em princípio, os itens em que obteve menor avaliação podem representar prioridades de atuação; entretanto, esta escolha não é automática: é importante que o empresário valide o que realmente importa à empresa. Por exemplo, no caso da Rosa Chique, pode ser mais importante criar critérios para segmentar bem os clientes do que mapear exaustivamente situações de risco do trabalho (mesmo que estivesse pior neste quesito), sobretudo considerando-se que a atividade da empresa é de baixo risco.
9. Comente que, ainda dentro da perspectiva de aprendizado, outras técnicas de diagnóstico da empresa podem converter-se em indicadores a serem monitorados. Por exemplo, a análise de competências pode gerar um indicador do quão disponíveis estão os recursos da empresa para viabilizar as competências organizacionais que a empresa considera críticas. No caso da Rosa Chique, lembre-se, uma forte competência organizacional era o atendimento especializado num dado segmento – as meninas pré-adolescentes. O *slide* S20W2 demonstra o nível de prontidão de cada recurso para dar suporte à competência, e a meta que se projeta para eles reforçarem ainda mais a competência, considerando-se um exercício futuro.

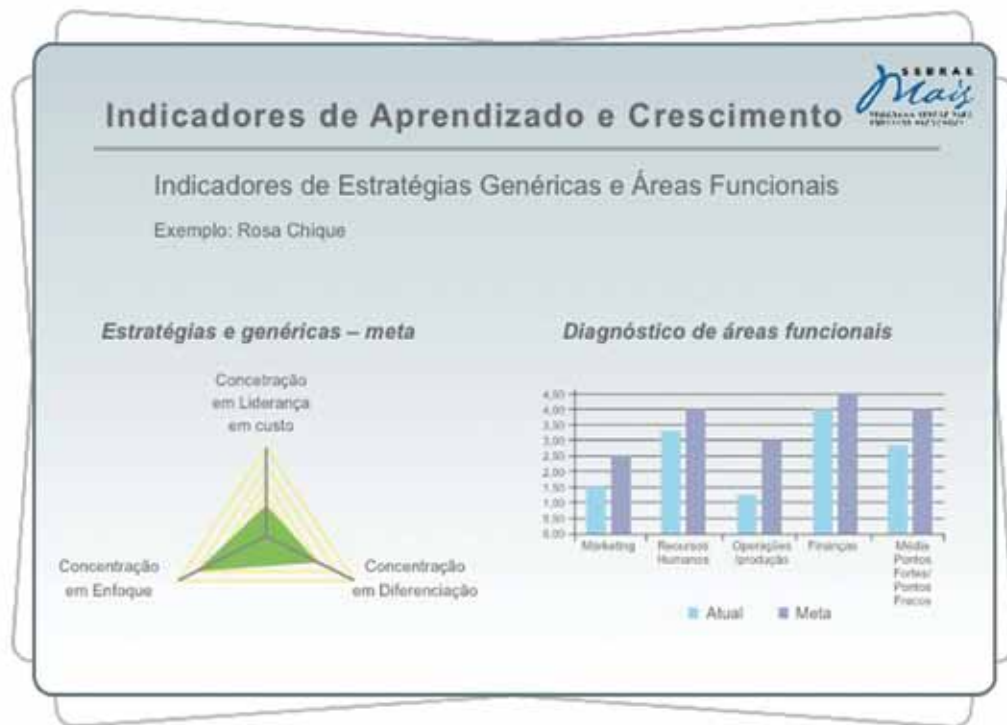
Tema 1

Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho



S20W2

10. Comente, por fim, que a análise de estratégias genéricas e a análise das áreas funcionais podem prover indicadores. Para as estratégias genéricas, a empresa pode avaliar sua situação hoje e ver qual seria o perfil ideal, define isto como uma meta e acompanha se, com o tempo, converte isso em realidade. Para as áreas funcionais, a empresa deve se avaliar, verificar seu nível hoje, planejar aspectos a melhorar, estabelecer metas e anotar a pontuação correspondente, segundo o gráfico apresentado no slide S21W2, referente à Rosa Chique.



S21W2

11. Após apresentar estes exemplos de indicadores balanceados, convide os participantes para uma pausa de uma hora para o almoço.
12. Após o retorno do almoço, conforme os participantes forem voltando no horário combinado, peça que leiam e resolvam a parte III do Caso do Centro Automotivo, respondendo às questões propostas.

Caso 1: DE OFICINA MECÂNICA PARA CENTRO AUTOMOTIVO

[Parte III]

Com o envolvimento dos funcionários no processo de certificação, a empresa de Túlio obteve maior conscientização de todos sobre os gastos com a manutenção dos equipamentos. Começou-se a identificar que o percentual de participação dos custos de manutenção em relação ao faturamento diminuiu com o passar dos anos.

QUADRO 2: REDUÇÃO DE CUSTOS DE MANUTENÇÃO EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO

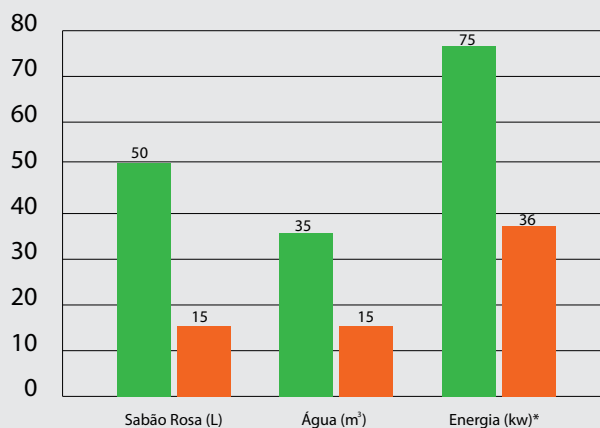
Ano	Redução
2004	0,73%
2005	0,68%
2006	0,45%

Fonte: THC Centro Automotivo

“A certificação me proporcionou desenvolver uma consciência diferente na condução do meu negócio, assumindo maior preocupação com o meio ambiente. Preparei toda a minha equipe e estrutura buscando não contribuir para o desequilíbrio ambiental pelo qual o mundo vem passando. Hoje, os produtos poluentes são todos coletados e posteriormente vendidos ao mercado para reciclagem”, disse Túlio.

Os resultados obtidos, antes e depois de a empresa ser certificada, foram:

QUADRO 3: REDUÇÃO DE CUSTOS



Fonte: THC Centro Automotivo.

*Leia-se 750 e 360 kw/mês

Nesta época, as empresas de Túlio transformaram-se em THC Centro Automotivo. Entre outras mudanças, Túlio desenvolveu uma nova consciência e postura na sua relação com seus funcionários. Passou a se preocupar inclusive com o bem-estar deles. Entendeu que não adiantava crescer sozinho, era preciso crescer juntamente com sua equipe. Durante o processo de certificação, implantou um programa de cargos e salários, com participação nos lucros da empresa, por meio do qual sua equipe ficou ainda mais motivada.

QUADRO 4: PLANO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Cargo	Salário	Partic. lucros
Aprendiz*	R\$ 430,00	–
Meio Oficial*	R\$ 550,00	5%
Técnico*	R\$ 700,00	5%
Completo*	R\$ 900,00	5%
Ger. Produção*	R\$ 1.100,00	1%
Ger. Loja**	R\$ 1.500,00	2%

Fonte: THC Centro Automotivo.

* Percentual aplicado sobre o valor dos serviços por este prestador.

** Percentual aplicado sobre o faturamento da mão-de-obra.

O THC Centro Automotivo passou a funcionar com planejamento e acompanhamento dos custos e despesas mensais. O nível de satisfação de sua clientela foi acompanhado por intermédio da aplicação de pesquisas de satisfação que foram avaliadas de forma criteriosa, inclusive solicitando críticas e sugestões de melhoria das pessoas atendidas.

O envolvimento de sua família ajudou a manter o público feminino que frequentava suas empresas, chegando a uma participação de 40% no faturamento total.

Questões:

- Os indicadores relatados no caso são suficientes para “cobrir” as estratégias do THC Centro Automotivo? Que outros indicadores você incluiria?
- Esboce um *balanced scorecard* para o THC Centro Automotivo.

13. Reserve um tempo para discussão em equipes e, ao final, em plenária, peça que cada equipe relate suas conclusões. Na sequência, teça seus comentários, complementando o que disseram os participantes:
 - O THC Centro Automotivo adotou uma série de indicadores relacionados à estratégia de ampliar o leque de produtos e serviços dentro da modalidade de um centro automotivo. Na perspectiva financeira, adotou (além dos indicadores tradicionais, como DRE, receitas, despesas etc., que o caso não menciona, mas podemos dar por suposto que existe) o controle dos custos de manutenção (relacionando-os ao faturamento), indicadores de redução de custos por produto e no geral; o *ticket* médio (conforme mencionado na parte II). Na perspectiva de clientes, menciona-se pesquisas (e indicadores) de satisfação do cliente; menciona também um segmento (o público feminino) mas não comenta se há algum indicador voltado para este público (a não ser sua participação no faturamento). Talvez fosse interessante estabelecer ações assertivas para este público e medir tais ações por indicadores (por exemplo, produtos e serviços destinados prioritariamente para mulheres e indicadores de vendas destes produtos). Na perspectiva de processos internos, o caso menciona a implantação da certificação do MG Automotivo baseado na FNQ. Supõe-se, daí, que devem existir então medições de qualidade dos serviços, tempo de processos (em tempo, a velocidade dos serviços é ponto importante neste segmento, pois significa menos tempo com o carro parado), entre outros;
 - Na perspectiva de aprendizado, o caso menciona os investimentos nos funcionários que supostamente aumentam a qualificação e motivação, mas não cita medidas de um e de outro. Neste sentido, pode ser interessante algum indicador de treinamento (horas-homem/ano), produtividade por funcionário (este parece já ser controlado) e satisfação (que pode ser avaliado mediante pesquisas de clima organizacional). A própria evolução na pontuação da certificação MG Automotivo, em suas diversas dimensões, pode ser transformada em indicadores, por exemplo, fragmentando por critérios (clientes, sociedade, liderança etc.);
14. Sintetize as discussões acima mostrando o BSC da Rosa Chique na planilha BSC. Navegue na planilha, demonstrando como a estratégia está associada a objetivos, iniciativas e indicadores. Neste momento, não comente ainda as colunas à direita da coluna “indicador” (Descrição, Fórmula, Meta, Fonte, Responsável e Comentários).

15. Aplique no Plano Empresarial:

- Convide os participantes a abrirem a planilha BSC e preencherem as colunas Objetivo, Estratégia/Iniciativa e Indicador, sem preencher, por enquanto, as colunas Descrição, Fórmula, Meta, Fonte, Responsável e Comentários. Comente, também, que, se quiserem, poderão rever os indicadores das planilhas anteriores, Obj gerais e Obj funcionais. Comente que não terão tempo para completar a atividade em sala, que o objetivo é que eles comecem e completem depois em suas empresas com o apoio de suas equipes;
- Reserve dez minutos para esta atividade; ao final, convide algum deles para apresentar suas reflexões, e peça seus comentários: se os indicadores estão balanceados, fazem sentido etc.

16. Avise que o próximo assunto trata de critérios para que estes indicadores escolhidos sejam efetivos.

1.5 CRITÉRIOS PARA A EFETIVIDADE DE INDICADORES

1. Explique que três condições são necessárias para que um indicador funcione, segundo demonstrado no *slide S22W2*:



S22W2

2. Explique o slide seguindo as orientações do Texto de Apoio TA3W2:**TEXTO DE APOIO TA3W2:**

Definir indicadores eficazes: os indicadores devem medir “a coisa certa”. Isto é mais importante ainda se levarmos em conta que “medimos o que obtemos”. O indicador gera comportamentos, desejados ou disfuncionais, se o indicador for mal formulado. Uma operadora de telecomunicações decidiu, em certo momento, priorizar a receita de serviços, em vez de enfatizar somente a venda de novos aparelhos e linhas. Foi montada toda uma estratégia com essa nova base. Entretanto, na revisão não mudaram um velho indicador utilizado na relação com suas revendas – remunerar as lojas de acordo com o número de aparelhos habilitados. Em consequência, a nova estratégia demorou a emplacar, e isso só aconteceu quando a operadora decidiu transformar o indicador “número de aparelhos habilitados” em “receita média do aparelho habilitado nos três primeiros meses de uso”.

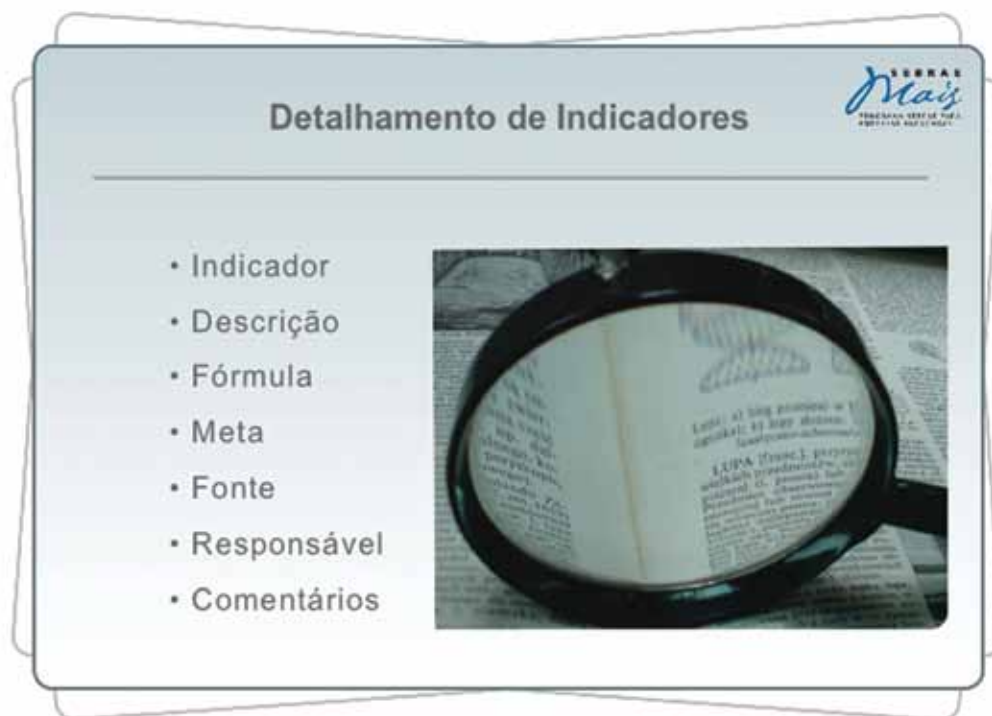
Os indicadores devem ser em pequeno número, porém, suficientemente abrangentes para cobrir todas as áreas consideradas estratégicas. Devem ser poucos para evitar a redundância, ou seja, vários indicadores medindo a mesma “coisa”, e também para que não se gaste tanto esforço em algo que não seja necessário. Entretanto, o esforço por simplificar e reduzir deve cuidar para não deixar iniciativas de impacto estratégico fora do “radar” dos indicadores organizacionais. O BSC não busca esgotar a totalidade de indicadores que uma empresa deve estruturar e monitorar: há inúmeros indicadores operacionais e táticos necessários ao funcionamento do negócio, e que os gestores e colaboradores devem acompanhar (como, por exemplo, a data de manutenção de equipamentos, ou data de pagamento de faturas). O BSC representa um filtro dos indicadores que a alta administração deve cuidar. Algumas vezes serão indicadores agregados, com possibilidade de desagregar e rastrear suas causas (por exemplo, vendas gerais da empresa, com possibilidade de “rastrear” estas vendas por região, setor etc.); outras vezes serão indicadores voltados a processos críticos, mesmo que “isolados” (por exemplo, o nível de satisfação de um cliente estratégico).

Os indicadores devem ser viáveis. Muitas vezes, as empresas têm ideias brilhantes, mas indicadores difíceis de serem viabilizados (o esforço para a coleta de dados, por exemplo, pode sair muito caro). Outras vezes, os indicadores não prosperam porque falta uma definição clara de sua forma de operacionalização: não se explicita a fórmula, periodicidade de coleta, quem vai coletá-lo e analisá-lo, que decisão vai tomar etc. Assim, o indicador acaba ficando no reino das boas intenções. Para sistematizar o acompanhamento dos indicadores em uma empresa, é desejável que se crie um formulário de indicadores.

3. Comente que a criação de formulários de indicadores é o objeto do próximo tópico.

1.6 FORMULÁRIO DE INDICADORES

1. Apresente o *slide* S23W2, que traz uma proposta de formulário de indicadores.



S23W2

2. Apresente o *slide* S24W2, que detalha um exemplo preenchido desta proposta. Comente com os participantes que eles podem usar o modelo para operacionalizar seus indicadores, ou podem adaptá-lo para um formato mais conveniente à sua empresa.



Detalhamento de Indicadores
Exemplo

- Indicador: racionalização de produtos;
- Descrição: objetiva reduzir a linha de produtos e relaciona-se a esforços por reduzir a base de custos;
- Fórmula: n° produtos final do ano/ n° produtos agora;
- Meta: 25%;
- Fonte: Sistema de MRP (*Material Requeriment Planning*);
- Responsável: Antonio Silva – Diretor de Engenharia;
- Comentários:
Devem ser definidos critérios para produtos e tecnologias principais – aqueles que devem ficar

Frequência: mensal

Quem mede: F. Santos – engenheiro de design

S24W2

3. Apresente como isto foi trabalhado na Rosa Chique, planilha BSC, colunas Descrição em diante (Descrição, Fórmula, Meta, Fonte, Responsável e Comentários).
4. Aplique no Plano Empresarial:
 - Convide os participantes a abrirem a planilha BSC e preencherem as colunas Descrição, Fórmula, Meta, Fonte, Responsável e Comentários, para cada indicador. Comente que não terão tempo para completar a atividade em sala, que o objetivo é que eles comecem e completem depois em suas empresas com o apoio de suas equipes.
 - Reserve dez minutos para esta atividade; ao final, convide algum deles para apresentar suas reflexões e teça seus comentários: se os indicadores estão bem descritos, claros etc.
5. Explique que, uma vez definidos os indicadores, o próximo passo é estabelecer planos de ação consistentes, além de observar alguns cuidados críticos para que esta gestão por indicadores funcione. Antes de entrar no próximo tema, convide os participantes para um intervalo de 15 minutos.

TEMA 2

Planos de Ação



TEMA 2 – PLANOS DE AÇÃO

2.1 Desdobramento da estratégia: os planos de ação

2.2 Painel de resultados

2.3 Acompanhamento do painel de resultados

2.4 Fatores importantes para o sucesso na implantação das estratégias

Objetivo: Definir os desdobramentos da estratégia em planos de ação com monitoramento por meio de um painel de resultados.

Tempo: 120'

Materiais: S25W2; TA4W2; Plano Empresarial

2.1 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA: OS PLANOS DE AÇÃO

1. Explique que chegou a hora de alinhar todos os conhecimentos adquiridos ao longo do *workshop* no Plano Empresarial. Comece explicando que existe a necessidade da coerência entre a “grande estratégia” e as ações particulares ou o plano de ação. Assim, é hora de transformar em ações práticas toda a análise e a formulação de estratégias realizadas até agora.
2. Comente que o modelo escolhido para o Plano de Ação é composto pelas seguintes informações:
 - A. O que fazer?
 - B. Como fazer?
 - C. Quando iniciar?
 - D. Quando terminar?
 - E. Quais recursos serão necessários?
 - F. Quanto custará?
 - G. Quem fornecerá os recursos?
 - H. Quem participará da ação
 - I. Quem será o responsável?

3. Projete a planilha Plano de Ação da Rosa Chique e vá explicando cada um dos tópicos, contrapondo a um outro exemplo hipotético, o da compra de um concorrente.

A. O que fazer?

1. Oriente que na coluna "O que fazer" os participantes deverão escrever qual a principal ação a ser tomada diante de uma oportunidade, ameaça, ponto forte e ponto fraco. Explique que uma mesma ação pode atender mais de uma oportunidade, ameaça, ponto forte e ponto fraco. Por exemplo, no caso de uma empresa de pequeno porte com reservas financeiras, num mercado em consolidação, e concorrentes com portfólio de produtos interessantes mas frágeis financeiramente, uma possível ação é comprar este concorrente. A ação aproveita a oportunidade de "concorrentes enfraquecidos financeiramente", neutralizava a ameaça de "consolidação do setor", diminuía a fraqueza de "pequeno porte" e aproveitava o ponto forte "dinheiro em caixa".

B. Como fazer?

1. Explique que, após definir quais ações serão tomadas, é hora de definir como elas serão tomadas. Por exemplo, ao definir comprar um concorrente, a empresa pode estabelecer: onde comprar? Na mesma cidade? Em outra região? Como prospectar concorrentes à venda? Como fazer o primeiro contato? E assim por diante.

C. Quando iniciar?

1. Diga que definir data de início para uma atividade é importante, pois o empresário pode se planejar e providenciar com antecedência os recursos necessários para o desenvolvimento da ação. A definição de datas deve respeitar a prioridade das ações, de forma que atividades mais urgentes devem ser antecipadas, enquanto atividades menos urgentes podem ser deixadas para um segundo momento. No caso da aquisição mencionada no nosso exemplo, quando começaremos a busca pelo concorrente a ser adquirido?

D. Quando terminar?

1. Explique que, da mesma forma que estabelecer datas de início para as atividades é importante, definir prazos para concluí-las também é muito importante. Iniciar ações sem prazo para finalizá-las pode fazer com que elas se “arrastem” pelo tempo, podendo até comprometer a qualidade do resultado. No nosso exemplo, até quando temos que encerrar a compra e fechar o negócio?

E. Quais recursos serão necessários?

1. Comente que é importante que o empresário planeje quais recursos ele precisará para levar a cabo as suas ações. Diga que recurso é tudo aquilo que será necessário para operacionalizar a ação. São exemplos de recursos: dinheiro, pessoas, máquinas, móveis, imóveis etc. No exemplo, o que precisaremos para prospectar a empresa a ser comprada? Que recursos precisarei ter para avaliar se ela é uma boa candidata à aquisição? Pessoas especialistas? Uma boa metodologia de análise – e qual? E por aí a fora.
2. Instrua os participantes a preencher a coluna “Quais recursos serão necessários?”.

F. Quanto custará?

1. Informe que, ao planejar o desenvolvimento de uma ação, o empresário precisa prever no orçamento quanto ele precisará. Estas despesas/investimentos deverão constar na DRE (Demonstração de Resultados do Exercício) e no fluxo de caixa da empresa. No exemplo, quanto estamos dispostos a pagar pela empresa a ser comprada?
2. Comente que, além de estimar os valores necessários, é necessário prever como o dinheiro será gasto, ou seja, qual a forma de pagamento. Estas informações são especialmente importantes para a elaboração do fluxo de caixa. É necessário prever se o dinheiro “sairá” todo de uma vez, ou se “sairá” em prestações mensais etc. No caso da aquisição, podemos pagar em dinheiro, à vista, a prazo etc., ou em participação no novo negócio resultante da fusão das duas empresas, por exemplo.

G. Quem fornecerá os recursos?

1. Explique também que deve ser prevista a origem dos recursos. Algumas vezes, será o próprio caixa e reservas da empresa, como no nosso exemplo da aquisição. Em outros, será necessário buscar um empréstimo. Nesta hora, respondemos a este ponto.

H. Quem participará da ação?

1. Comente que uma ação empresarial envolve, normalmente, várias pessoas. É importante escolher adequadamente os participantes e comunicar sua responsabilidade. No nosso caso da aquisição, além de prospectar o concorrente, negociar a compra etc., haverá ações para integrar o portfólio das duas companhias, as formas de integração etc., e provavelmente deverão ser envolvidos profissionais da área comercial, de RH, financeiros, entre outros.

I. Quem será o responsável?

1. Explique que é importante definir um responsável para cada ação. Caso contrário, a ação não sairá do papel. Esta pessoa deverá ter pleno conhecimento sobre o andamento da ação e deverá garantir que ela seja efetivada. Para a aquisição, quem ficará à frente do processo?

2. Aplique no Plano Empresarial:

Solicite que os participantes preencham o plano de ação. Reserve um tempo para a atividade e ao final peça que alguns comentem suas reflexões com os colegas, convidando os demais a manifestarem suas opiniões.

2.2 PAINEL DE RESULTADOS

1. Projete a planilha Painel referente à Rosa Chique e mostre os resultados para cada item. Reserve alguns instantes para que os participantes avaliem o painel gerado para seus próprios negócios.

2. Chame a atenção para que os participantes utilizem instrumentos gráficos (como a planilha) para demonstrar e monitorar seus resultados. Uma possibilidade, inclusive, é elaborar painéis com a mesma lógica e formato que podem ficar visíveis em áreas da empresa.

2.3 ACOMPANHAMENTO DO PAINEL DE RESULTADOS

1. Apresente a planilha Ações Painel do caso Rosa Chique. As ações referem-se aos resultados obtidos até o momento da análise, começo do ano, e, portanto, apenas o mês de janeiro está preenchido.
2. Avise que este acompanhamento será uma ferramenta essencial para a consultoria.

2.4 FATORES IMPORTANTES PARA O SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

1. Retome o caso 1, sobretudo a parte III, e pergunte:

Que pontos de atenção Túlio deve garantir para fazer valer a “gestão por indicadores” dentro do THC Centro Automotivo?
2. Ouça as respostas e comente que alguns cuidados devem ser tomados para se ter sucesso na gestão dos indicadores.
3. Projete o *slide* S25W2 e faça os comentários sobre os principais itens utilizando como suporte o Texto de Apoio TA4W2.

Fatores Importantes para o Sucesso na Implantação dos Indicadores (e das estratégias)



1. Alinhar os indicadores à estratégia
2. Focar indicadores nos ambientes externo e interno
3. Balancear os indicadores entre várias perspectiva
4. Incluir indicadores intangíveis
5. Atentar à influência da cultura organizacional sobre os indicadores
6. Conceber indicadores eficazes, eficientes e viáveis
7. Informatizar os indicadores (no momento certo)
8. Comunicar intensiva e amplamente os indicadores
9. Atrelar indicadores à recompensa com cautela
10. Prever espaço à adaptação e ao aprendizado

S25W2

TEXTO DE APOIO TA4W2

Após pesquisas na literatura especializada em mensuração de performance organizacional e implantação de projetos em empresas, chegou-se a dez critérios a serem observados para fazer uma boa gestão por indicadores.

A listagem segue a sequência cronológica em que esses critérios devem ser aplicados num projeto gestão por indicadores, embora na prática ocorra muita interatividade.

1. Alinhar os indicadores à estratégia

Os indicadores escolhidos devem traduzir e comunicar a estratégia. Em outras palavras, se os indicadores forem alcançados, a empresa atingirá seus objetivos.

Um pressuposto é que a organização tenha uma estratégia. Apenas distribuir indicadores ao longo de objetivos espalhados não garante uma boa gestão de indicadores nem alcançar estratégias. Utilizando a famosa analogia dos indicadores como o painel de controle de uma aeronave, indicadores sem estratégia seriam como um avião com um painel completo, porém, sem rumo para voar.

2. Focar os indicadores nos ambientes externo e interno

Além dos controles internos, é interessante também incorporar ao sistema de controle os elementos de natureza externa, a fim de compará-los aos indicadores internos e testar algumas premissas. Uma empresa pode, por exemplo, definir uma estratégia para crescimento de 10% ao ano. Essa medida, porém, será insuficiente se não for confrontado com o crescimento do seu setor de atuação no mesmo período. No nosso exemplo, é bem diferente crescer 10% num setor estagnado ou mesmo declinante do que crescer os mesmos 10% num setor que se expande a taxas de 20% ao ano.

3. Balancear os indicadores entre várias perspectivas

Embora o BSC e outros modelos tenham sido desenvolvidos para evitar o viés de focar exclusivamente indicadores de natureza financeira, com certa frequência eles acabam sendo os únicos formalmente medidos. Possivelmente porque essas empresas não adotam indicadores balanceados. Ou, ainda, mesmo avisadas dos riscos de adotar indicadores exclusivamente financeiros, na prática acabam privilegiando essas medidas. Primeiro, porque elas são clássicas, objetivas, e já estão à disposição na contabilidade. Segundo, porque medidas de outra natureza (por exemplo, relativas a clientes ou colaboradores) pressupõem esforço adicional na coleta, podem ser subjetivas e não têm a assertividade dos dados financeiros. Assim, o fiel da balança acaba pendendo para o lado financeiro-contábil.

4. Incluir indicadores intangíveis

Boa parte das pesquisas recentes na área de gestão foca a análise do papel fundamental dos intangíveis na geração de riqueza. Esses estudos, em campos tão diversos quanto capital intelectual, gestão do conhecimento, gestão estratégica de pessoas ou *branding*, vêm evidenciando como o valor patrimonial contábil das organizações distancia-se cada vez mais de seu valor de mercado – situação

fartamente ilustrada em casos como do Google e Microsoft – e, portanto, o valor do negócio está cada vez menos nos seus ativos tangíveis.

No nosso *workshop*, foram propostos vários indicadores intangíveis, como competências instaladas e pontuação nos critérios da FNQ.

5. Atentar à influência da cultura organizacional sobre os indicadores

A influência cultural deve ser entendida num duplo sentido. O primeiro é que o uso dos indicadores deve se tornar rotina dentro de uma empresa. A coleta de dados, a composição de indicadores, seu uso para a tomada de decisão e o ajuste de indicadores, quando for o caso, devem fazer parte do dia a dia organizacional. Poderemos, então, afirmar que a gestão por indicadores tornou-se um processo arraigado dentro da organização e, portanto, de grande utilidade. Enquanto for algo utilizado esporadicamente, dependente de campanhas – ou seja, não tiver uso disseminado e constante – não oferecerá todo seu potencial.

Mas existe outro lado da cultura relacionado aos indicadores: valores extremamente arraigados na organização quase que dispensam indicadores. Durante a implantação da Nunmi – *joint venture* da General Motors e Toyota, formada no começo dos anos 1990 para a produção do carro Saturn, os executivos da GM surpreenderam-se com a pequena quantidade de indicadores relacionados à qualidade que eram utilizados pelos japoneses. E, no entanto, a qualidade dos veículos Toyota era reconhecidamente superior. Parte da explicação está no fato de a qualidade ser um valor constitutivo na Toyota, uma crença; as pessoas são formadas para não admitir produtos de qualidade inferior. Assim, empenham-se na qualidade ao longo do processo, e não precisam de um indicador coletado posteriormente para saber que algo não saiu bem. De forma semelhante, analisando os indicadores de uma operadora de telecomunicações com forte reputação de inovadora no seu setor e descobrimos que não havia indicadores relacionados à qualidade. Ao comentar o resultado com um executivo da empresa, ele nos disse que não era preciso, pois a inovação estava “no sangue” da companhia.

Na concepção dos indicadores, vale a pena também incorporar uma amostra de colaboradores de diversos níveis e áreas – eles aportam diferentes visões ao projeto, se engajam à iniciativa e fazem a comunicação preliminar aos seus pares sobre o andamento do projeto, obtendo sua opinião e sensibilidade.

6. Conceber indicadores eficazes, eficientes e viáveis

Um aspecto importante é a exatidão – os indicadores devem “medir as coisas certas”. Isso é mais importante ainda se levarmos em conta que “medimos o que obtemos”. O indicador gera comportamentos, desejados ou disfuncionais, se o indicador for mal formulado.

7. Informatizar a gestão por indicadores (no momento certo)

Softwares adequados para gerenciamento de indicadores geram informações no tempo certo (muitas vezes, em tempo real) e as disponibilizam a quem de direito, de forma organizada, com gráficos ou relatórios. O problema dos indicadores sem um braço automatizado é a sua complexidade para geração e análise de informação e, por extensão, sua morosidade. Um bom *software* evita comentários como o de um encarregado de almoxarifado, diante de uma solicitação: “se você quer saber sobre a posição dos estoques, volte daqui a duas semanas”. Respostas como estas são cada vez mais incompatíveis com a velocidade de decisões do ambiente organizacional.

Mas, atenção: um projeto de implantação de indicadores não é um projeto de TI (Tecnologia da Informação), no sentido de que basta escolher um *software*, plataforma etc. O projeto pressupõe definir estratégias corporativas, conceber indicadores fidedignos e confiáveis, comunicá-los adequadamente, enfim, algo bem mais complexo do que simplesmente adquirir um programa de computador. Algumas empresas se perguntam qual é o momento certo de comprar o *software*. Não há regras universais, mas é bom discutir as estratégias, definir poucos indicadores (mas estratégicos) e iniciar o sistema, mesmo que manualmente – com planilhas Excel, por exemplo. Depois de experimentar o sistema por um tempo, deve-se disseminar sua utilização, fazer análises e ajustar indicadores, partindo então para a busca de um *software* adequado às necessidades da empresa.

8. Comunicar intensiva e amplamente os indicadores

Embora os mapas estratégicos sejam importantes recursos de comunicação, não são suficientes para fazer prosperar a implantação de uns indicadores. Neste ponto, como em muitas outras iniciativas de *change management*, a comunicação deve ser abundante e redundante. De preferência, acompanhando desde a concepção

dos indicadores, por envolver um grupo representativo da empresa na construção do sistema. Não é boa política disparar a comunicação apenas depois de finalizado o desenho dos indicadores.

Para fazer acontecer a estratégia, os colaboradores devem entendê-la bem e visualizar sua contribuição no processo. Também devem conhecer os indicadores utilizados para balizar sua performance e de sua área, e levá-los a sério, para incorporá-los como elemento cotidiano de atenção e de gestão.

É importante a forma pela qual as informações são geradas. Os indicadores devem ser disponibilizados a todos que vão utilizá-los para tomar decisões – do contrário, tornam-se verdadeiros “spams”, amontoados em caixas de *e-mail* cada vez mais cheias. Além disso, devem ser disponibilizados no tempo certo. De pouco adianta uma informação de qualidade que chega atrasada. Por fim, é importante comunicar indicadores por meio de gráficos, pois facilita a visualização e o entendimento dos resultados e tendências.

9. Atrelar os indicadores à remuneração e recompensa com cautela

Atrelar a remuneração e recompensas aos indicadores é um elemento potencializador da eficácia do sistema. Quando as pessoas são recompensadas por atingir os indicadores, redobram sua atenção ao sistema. Mas, alguns cuidados devem ser observados. Em primeiro lugar, há uma tendência em utilizar duas formas de remuneração – fixa e variável. A remuneração fixa é atribuída ao nível de desenvolvimento do profissional e costuma estar relacionada ao desempenho pessoal e alcance de metas, com influência do esforço e, às vezes, até da sorte. Os indicadores também podem ser associados ao componente variável, ou seja, estabelecendo a base para cálculo da remuneração variável.

Alinhar a remuneração ao desempenho não é tarefa fácil. Ao escolher indicadores simples para mensurar o desempenho, podem-se deixar fora do pacote de remuneração algumas medidas necessárias. Na escolha de uma metodologia mais complexa e abrangente de indicadores, o processo remuneratório pode se tornar confuso.

Em função dessas dificuldades, é melhor não atrelar os indicadores à remuneração logo na implantação do sistema. Talvez valha a pena rodar os indicadores um

tempo, ajustar suas falhas, captar indicadores mais relevantes e, só então, com certa segurança, vincular os indicadores à remuneração individual. Nesse processo, é importante deixar espaço para a negociação entre gestor e subordinado, ajustando as metas pessoais às estratégias da empresa. Assim, o subordinado entende melhor o que é medido, e isso direciona seu comportamento e deixa as regras claras para um bom resultado. A maturidade e competência do gestor em definir, acompanhar e mensurar os resultados tem grande influência em todo o processo.

10. Prever espaço à adaptação e ao aprendizado

Na volatilidade atual do ambiente de negócios, os indicadores correm o risco de se tornar rapidamente obsoletos e enrijecer a tomada de decisão e a adaptação estratégica da organização. Muitas vezes, estratégias deliberadas são atropeladas por ações da concorrência ou mudanças de mercado, ou até mesmo por outras estratégias emergentes na organização, que se revelam mais promissoras. E como ficam os indicadores atrelados aos objetivos formalizados? A questão coloca outro desafio aos indicadores – o de não só serem fidedignos às estratégias como também de acompanhar as mudanças dos rumos estratégicos. A esta capacidade os especialistas chamam de “dinamismo ou flexibilidade dos indicadores”. A flexibilidade está atrelada à existência de: processos para revisão, modificação e desdobramento de medidas; habilidades das pessoas para usar, replicar, modificar ou desdobrar medidas; sistemas flexíveis para permitir a coleta, análise e divulgação das informações apropriadas; e uma cultura de mensuração dentro da organização, assegurando o valor da mensuração e a importância de se manter medidas relevantes e apropriadas.

Monitorar e adaptar o sistema de indicadores às mudanças de circunstâncias e estratégias equivale ao processo da aprendizagem nos indicadores – o ciclo se consuma no momento da aprendizagem. A avaliação da gestão por indicadores deve gerar um *feedback* estratégico que promova o aprendizado. Na prática, esse aprendizado se dá ao fim do ciclo, em questões como: “atingimos todos os indicadores referentes a processos, mas não observamos melhoria nos indicadores de clientes na intensidade que queríamos”, ou “atingimos as metas de satisfação de cliente nas pesquisas que conduzimos, mas não observamos o salto que esperávamos no faturamento”. São questões fundamentais para que a organização revise seus indicadores, as supostas relações de causalidade e aprimore a gestão por indicadores para uma nova rodada.

4. Conclua comentando que, feitas estas advertências, caminhamos para o encerramento do *workshop*.

ENCERRAMENTO



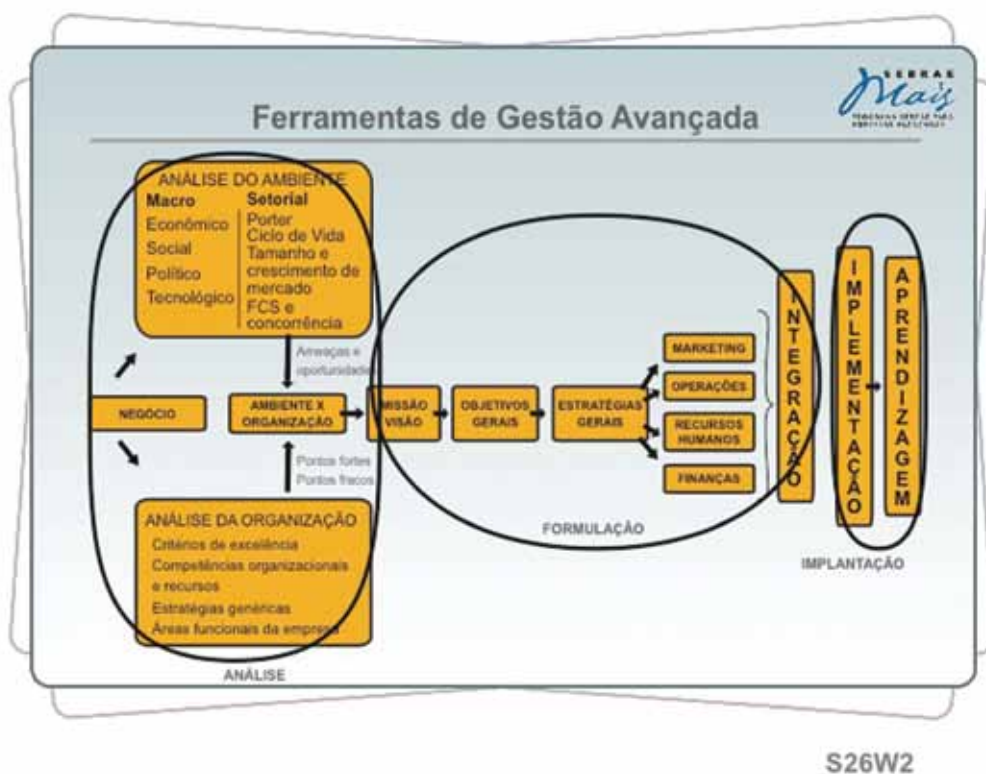
1.1 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DOS WORKSHOPS

Objetivo: Verificar se os objetivos dos *workshops* foram atingidos.

Tempo: 15'

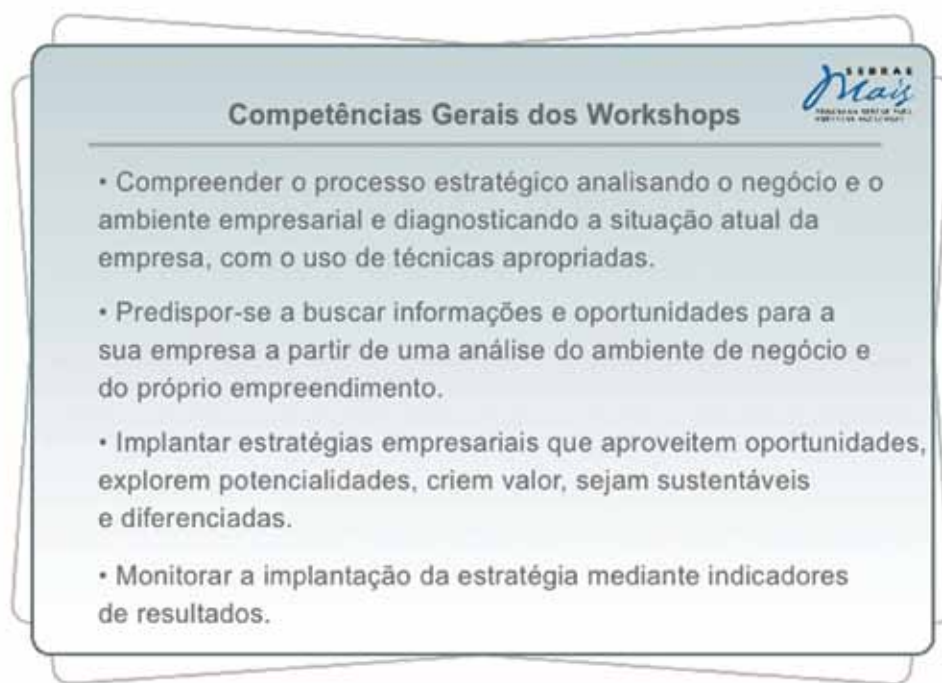
Materiais: S26W2 e S27W2

1. Projete o *slide* S26W2 e comente as etapas cumpridas no mapa do processo estratégico.



2. Mostre que, ao longo destes *workshops*, partimos de análises de diversos níveis, tomamos decisões e estabelecemos formas de implantar e medir o sucesso destas decisões, sempre envolvendo nossas equipes.

3. Pergunte se os participantes ficaram com alguma dúvida com relação ao desenvolvimento das etapas do processo estratégico e responda às dúvidas que surgirem.
4. Apresente o *slide S27W2*, com as competências gerais dos *workshops*, e repasse todos os itens, verificando com os participantes se foram desenvolvidas.



S27W2

5. Confirmado o desenvolvimento das competências, agradeça a participação de todos e incentive-os a implementar as ações em suas empresas.

Fechamento

Lembre os participantes de que deverão aperfeiçoar o Plano Empresarial junto a suas equipes, nas empresas.

Comente que ainda há muito trabalho pela frente, nas consultorias nas empresas e demais fases do Programa, mas que, hoje, terminamos uma importante etapa. Parabenize-os por este feito!

Referências Bibliográficas

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2012, 2ª Edição;

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993;

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993;

GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1993;

_____. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990;

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997;

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000;

_____. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Alinhamento**: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006;

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994;

_____. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. (trad. Bazán Tecnologia e Linguística). São Paulo: Futura, 1999;

LYNCH, R. **Corporate strategy**. Essex: Prentice-Hall, 2000;

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000;

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999;

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebraemais.com.br

0800 570 0800