

# FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

## Plano Empresarial – Workshop II: Indicadores

Manual do Participante



© 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:  
manual do participante / Bruno Henrique Rocha

Fernandes. -- Brasília : Sebrae, 2012.

70 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**

**Manual do Participante**

Brasília – DF  
Sebrae Nacional  
2012

# Sumário



## APRESENTAÇÃO



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

ATIVIDADE DE ABERTURA .....	11
1. RECAPITULAÇÃO DO WORKSHOP I.....	11
2. INTRODUÇÃO AO WORKSHOP II .....	15



## WORKSHOP II: INDICADORES

## TEMA 1 INDICADORES DE PERFORMANCE E MONITORAMENTO DO DESEMPENHO



1.1 NECESSIDADE DE INDICADORES PARA MONITORAR RESULTADOS .....	18
1.2 INDICADORES E OBJETIVOS/ESTRATÉGIAS .....	21
1.3 BALANCED SCORECARD (BSC) E OS INDICADORES BALANCEADOS .....	27
1.4 EXEMPLOS DE INDICADORES DE DIVERSOS TIPOS .....	33
A. INDICADORES FINANCEIROS .....	33
B. INDICADORES DE CLIENTES .....	36
C. INDICADORES DE PROCESSOS INTERNOS .....	37
D. INDICADORES DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO .....	39
1.5 CRITÉRIOS PARA A EFETIVIDADE DE INDICADORES .....	47
1.6 FORMULÁRIO DE INDICADORES .....	48

2.1 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA: OS PLANOS DE AÇÃO .....	52
2.2 PAINEL DE RESULTADOS .....	55
2.3 ACOMPANHAMENTO DO PAINEL DE RESULTADOS .....	55
2.4 FATORES IMPORTANTES PARA O SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS .....	55



## TEMA 2 PLANOS DE AÇÃO

## ENCERRAMENTO



1.1 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DOS WORKSHOPS .....	59
---	----



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

# Apresentação

---



## **APRESENTAÇÃO**

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

Você deve ter recebido a consultoria em sua empresa e realizado os exercícios e análises propostas. Agora é hora de discutir a questão da implantação, experimentando e ensaiando algumas técnicas aplicadas à sua empresa, mas sem a pretensão de esgotá-las, pois isso será objetivo da consultoria.

Vamos ao trabalho?

### COMPETÊNCIAS GERAIS DOS WORKSHOPS I E II

Os *workshops* irão focar os aspectos de execução da estratégia: a implantação da estratégia e a definição de indicadores e seu acompanhamento. E foram concebidos com o propósito de os participantes desenvolverem as seguintes competências:

- Compreender o processo estratégico, analisando o negócio e o ambiente empresarial e diagnosticando a situação atual da empresa, com o uso de técnicas apropriadas;
- Predispor-se a buscar informações e oportunidades para a sua empresa a partir de uma análise do ambiente de negócio e do próprio empreendimento;
- 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, sendo o primeiro com dois encontros de nove horas cada, totalizando 18 horas, e o segundo com um encontro de dez horas.



## MAPA GERAL DOS *WORKSHOPS*

O conteúdo programático a ser desenvolvido em cada encontro contempla:

Workshop	Dias	Conceitos e ferramentas	Produto
<b>I Estratégia</b>	<b>1º 9 horas</b>	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
	<b>2º 9 horas</b>	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
<b>II Indicadores</b>	<b>3º 9 horas</b>	Indicadores de performance e monitoramento do desempenho Plano de ação	Estabelecimento de indicadores Mecanismos de acompanhamento

## WORKSHOP II: INDICADORES



### ATIVIDADE DE ABERTURA

1. Recapitulação do Workshop I
2. Introdução ao Workshop II

#### 1. RECAPITULAÇÃO DO WORKSHOP I

Outro ponto importante na formação da capacidade gestora é seu intercâmbio com outros empresários, o que possibilita a comparação e o compartilhamento de experiências, contribuindo para que você tenha uma visão mais aguda dos seus pontos fortes e oportunidades de melhorias. Neste ponto, o programa oferece encontros presenciais entre todos os participantes para ouvir especialistas e empresários de sucesso, nas áreas e temáticas definidas pelo próprio grupo.



S1W2



---

---

---

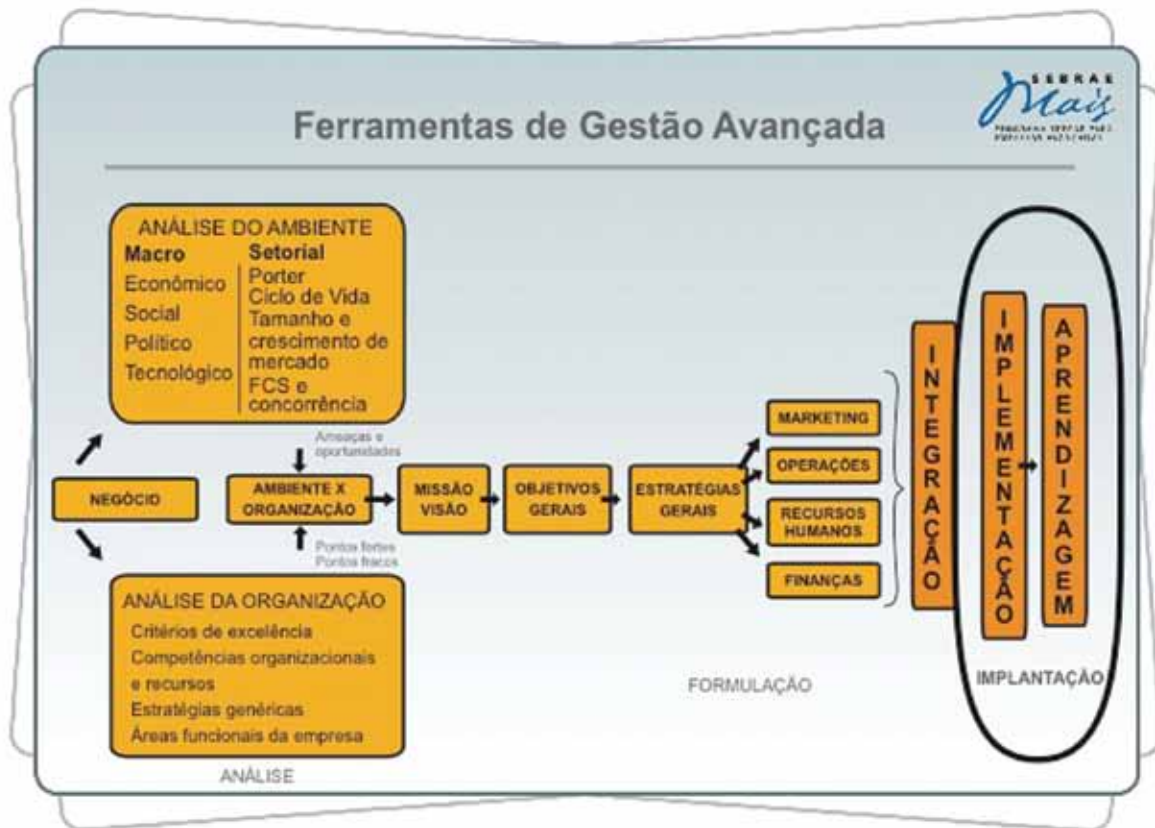
---

---

---

---

---



S2W2



## Apresentação

O Workshop II abordará o último item da etapa de 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. Veja a seguir os conceitos, as ferramentas e os produtos dos Workshops I e II.

<div>SEBRAE Programa SBCB para Empreendedores</div> <h3>Programa do Workshop</h3>			
Workshop	Dia	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 dos ambientes
	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 Mecanismo de acompanhamento



---

---

---

---

---


---

---

---

## 2. INTRODUÇÃO AO WORKSHOP II

Os indicadores funcionam como “relógios” para acompanharmos o quanto as estratégias estão sendo implantadas, e nos ajudam a tomar medidas corretivas ou de reforço. Assim, os assuntos que serão abordados neste *workshop* serão subdivididos em dois temas – Criação de indicadores e Planos de ação, nos seguintes conteúdos:



### Conteúdos

- O que são indicadores e por que são necessários para estratégias?
- Associação dos indicadores aos objetivos e às estratégias;
- *Balanced Scorecard* como 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.

S4W2



---

---

---

---

---

---



# 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**

## 1.1 NECESSIDADE DE INDICADORES PARA MONITORAR RESULTADOS



S5W2



---

---

---

---

---

---

---

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.

## 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



---

---

---

---

---

---

---

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.

## Indicadores

- O que escolhemos como indicadores:
  - É o que sinalizamos como sendo importante;
  - É o que comunicamos;
  - É o comunicado que obtemos.
- Derivam dos objetivos.

S7W2



---

---

---

---

---

---

---

## 1.2 INDICADORES E OBJETIVOS/ESTRATÉGIAS

Os indicadores dependem dos objetivos e estratégias, e bons indicadores dependem do estabelecimento prévio de estratégias. Leia a primeira parte do caso 1: “De oficina mecânica a centro automotivo” para entender esta relação. Siga as orientações do consultor para realizar a atividade.

### 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 para as oportunidades. Foi assim quando, em princípios dos anos 90, 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 m<sup>2</sup>, 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 um outro terreno para 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.

## Tema 1

### Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho

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.

Reflexões:

---

---

---

---

---

Os indicadores escolhidos por uma empresa devem traduzir o que ela quer – devem ser sintomáticos do que ela espera. 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.

Muitas vezes, as empresas optam por indicadores que são clássicos no seu setor de atuação, pois isto 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.

Que indicadores são usualmente adotados no seu setor? Você conhece a situação do setor, a da sua própria empresa e dos concorrentes em relação a estes indicadores?

---

---

---

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.

## 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 ( <i>XPTO Production System</i> ) em toda a fábrica			
Planos de ação		Áreas funcionais			
		MKT	OPE	RH	FIN
	Objetivos	Comunicar 100% Clientes novos Sistema produção	Atingir qualidade 6 Sigma (5) 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 de recebimento Controlar melhor despesas
Indicadores		% clientes visitados	% processos com 6S implantado Tempo ciclo (horas)	% pessoas treinadas H trein./funcional	Despesas R\$ ROI

S8W2




---

---

---

---

---

---

---

---

---

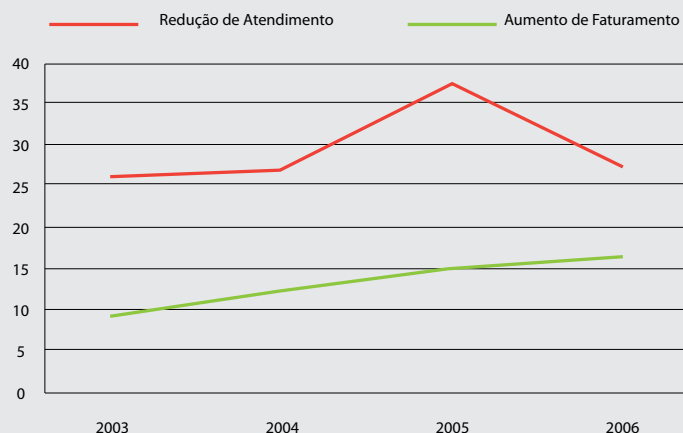
---



Esta coerência é importante, pois indicadores mal definidos geram comportamentos disfuncionais. Leia a segunda parte do caso 1 e siga as orientações do consultor para realizar as atividades propostas.

**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 médio<sup>1</sup>, 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

<sup>1</sup> Ticket médio: valor cobrado pelo serviço prestado em cada veículo.

## Tema 1

### Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho

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.

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.

---

---

---

#### Aplique no Plano Empresarial:

- Preencha a coluna Indicadores, na planilha Obj. Gerais, aproveitando para rever se os objetivos ainda fazem sentido;
- Após terminar de preencher os indicadores na planilha Obj. Gerais, preencha também os indicadores na planilha Obj. Funcionais.

Na sequência, veremos a necessidade de se ter indicadores bem distribuídos entre as várias dimensões do negócio. Este é o foco do Balanced Scorecard.

### 1.3 BALANCED SCORECARD (BSC) E OS INDICADORES BALANCEADOS

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.

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)

## Balanced Scorecard

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



S9W2



---

---

---

---

---

---

---

---

As características do BSC são as seguintes: 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. Veja a seguir um BSC com suas perspectivas, alinhando objetivos (o que fazer), estratégias (como fazer) e indicadores.



S10W2



**Tema 1**  
**Indicadores de Performance e**  
**Monitoramento do Desempenho**



S11W2




---



---



---



---



---



---



---

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.




---



---



---



---



---



---



---

## Tema 1

### Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho

Estas relações de causalidade são expressas de forma gráfica por meio de mapas estratégicos cuja finalidade é facilitar a comunicação da estratégia. Veja um exemplo:



---

---

---

---

---

---

---

---



Com o uso destes 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.

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.

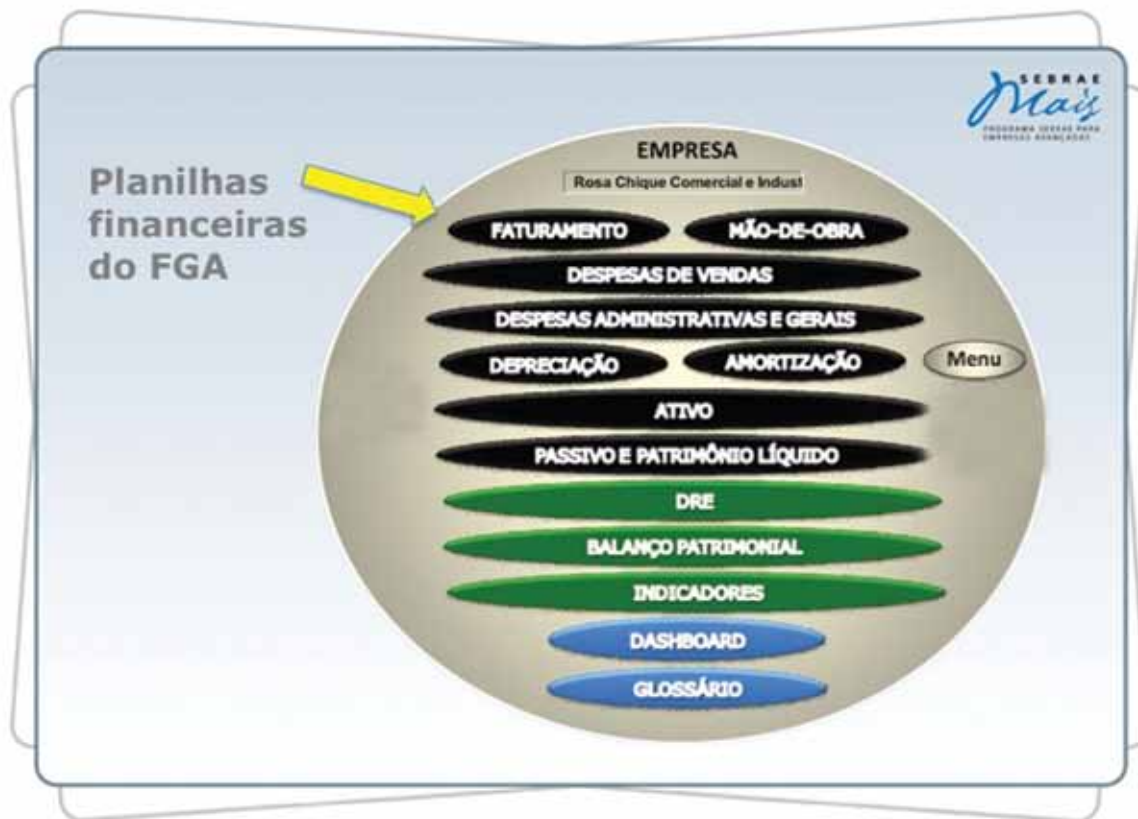
### **1.4 EXEMPLOS DE INDICADORES DE DIVERSOS TIPOS**

O BSC, portanto, classifica os indicadores em quatro perspectivas: financeiros, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Veremos agora exemplos de indicadores típicos em cada uma destas perspectivas.

#### **A. INDICADORES FINANCEIROS**

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. Veja alguns exemplos, que serão abordados individualmente a partir de agora:

**Tema 1**  
**Indicadores de Performance e**  
**Monitoramento do Desempenho**



S14W2



---

---

---

---

---

---

---

---

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. Veja algumas possibilidades.



### Indicadores Financeiros

#### Exemplos de outros indicadores financeiros

- CRESCIMENTO E MIX DE RECEITA
  - NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS
  - NOVOS CLIENTES E MERCADOS
  - NOVAS RELAÇÕES DE VENDA
  - NOVA ESTRATÉGIA DE PREÇOS
- RELAÇÃO CUSTO/MELHORIA DE PRODUTIVIDADE
  - PRODUTIVIDADE DA RECEITA/FUNCIONÁRIO
  - REDUÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS
  - CICLO E GIRO DE CAIXA
  - MELHORIA DA UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS
- OBJETIVOS E MEDIDAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS

S15W2



---

---

---

---

---

---

---

---

## Tema 1

### Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho

No exemplo, percebe-se que a empresa tem foco no crescimento, do qual quer acompanhar de perto a base, que podem ser novos produtos e serviços, novos clientes e mercados etc. Isto 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.

Também há os indicadores típicos do setor, que convém serem acompanhados para se fazer *benchmarking*.

## B. INDICADORES DE CLIENTES

O próximo *slide* traz alguns indicadores da 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



S16W2



---

---

---

---

---

---

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.

Assim, é possível compor seus indicadores conforme suas estratégias e natureza do negócio.

### C. INDICADORES DE PROCESSOS INTERNOS

Veja a seguir os indicadores da categoria Processos Internos, que se refere às medidas da empresa para saber se sua operação está alinhada ao valor que pretende agregar ao cliente.

#### Indicadores de Processos Internos



- Processo de Inovação
  - % Vendas geradas por novos produtos
  - Lançamento de novos produtos x lançamento da concorrência
  - Inovações no processo de gestão
  - Tempo de desenvolvimento de novos produtos
- Processo de operações
  - Entregar eficientemente produtos
  - Serviço pós venda
  - Operações internas
  - Qualidade de produção



S17W2



---

---

---

---

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.

São exemplos de 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.

Com relação aos indicadores da categoria operações, são alguns exemplos:

- 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.

Mas estas listas de indicadores de inovação e de operações não são exaustivas: você pode e deve pensar em 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

Veja alguns indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento:



S18W2



---

---

---

---

---

---

---

## Tema 1

### Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho

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.

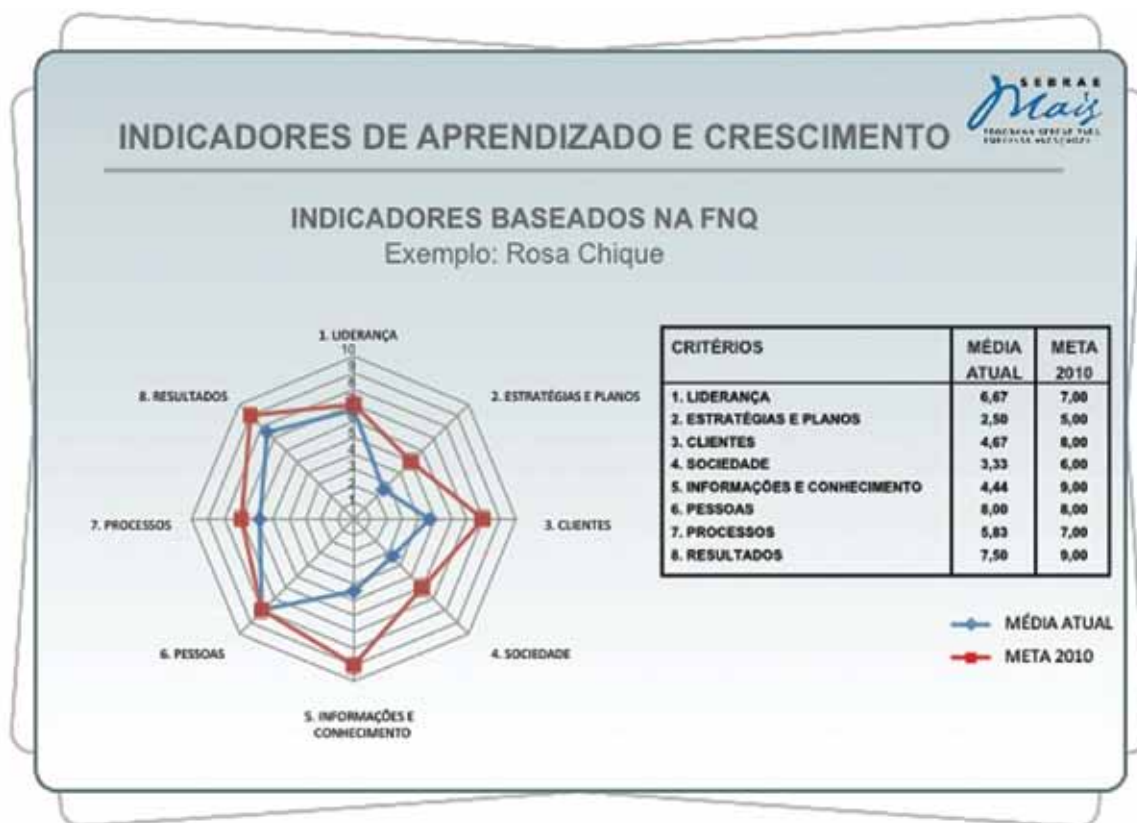
Uma forma que as empresas utilizam para medir competência de funcionários são os chamados modelos de gestão por competências, que aferem o nível de competências instaladas dentro da empresa. Para medição da satisfação, utilizam as pesquisas de clima organizacional. Para avaliar o investimento em qualificação, há indicadores de treinamento (por exemplo, horas de treinamento-ano); para retenção, usam indicadores de *turn over*.

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.

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.

Vamos relembrar os critérios da FNQ: 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. O *slide* abaixo representa esta ideia aplicada ao caso da Rosa Chique.





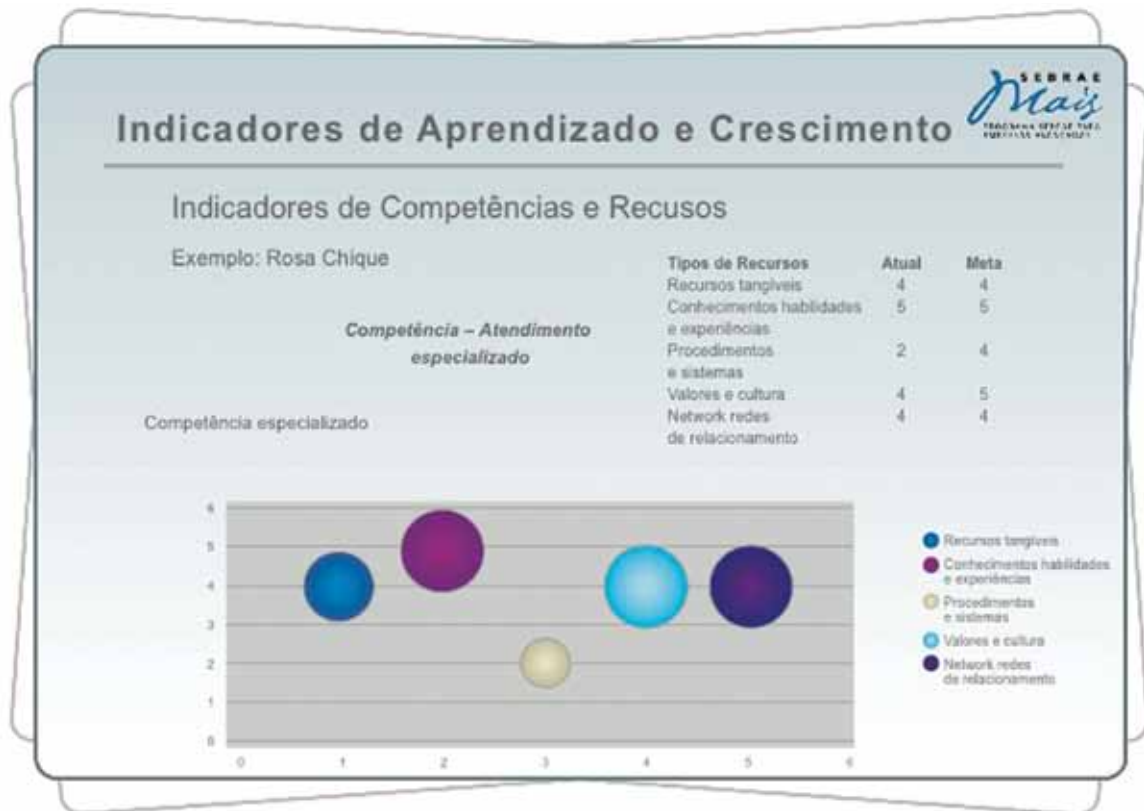
S19W2



## Tema 1

### Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho

Ainda dentro da perspectiva de aprendizado, outras técnicas de diagnóstico da empresa podem se converter em indicadores a serem monitorados. O próximo *slide* 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 da empresa Rosa Chique.



S20W2




---



---



---



---



---



---

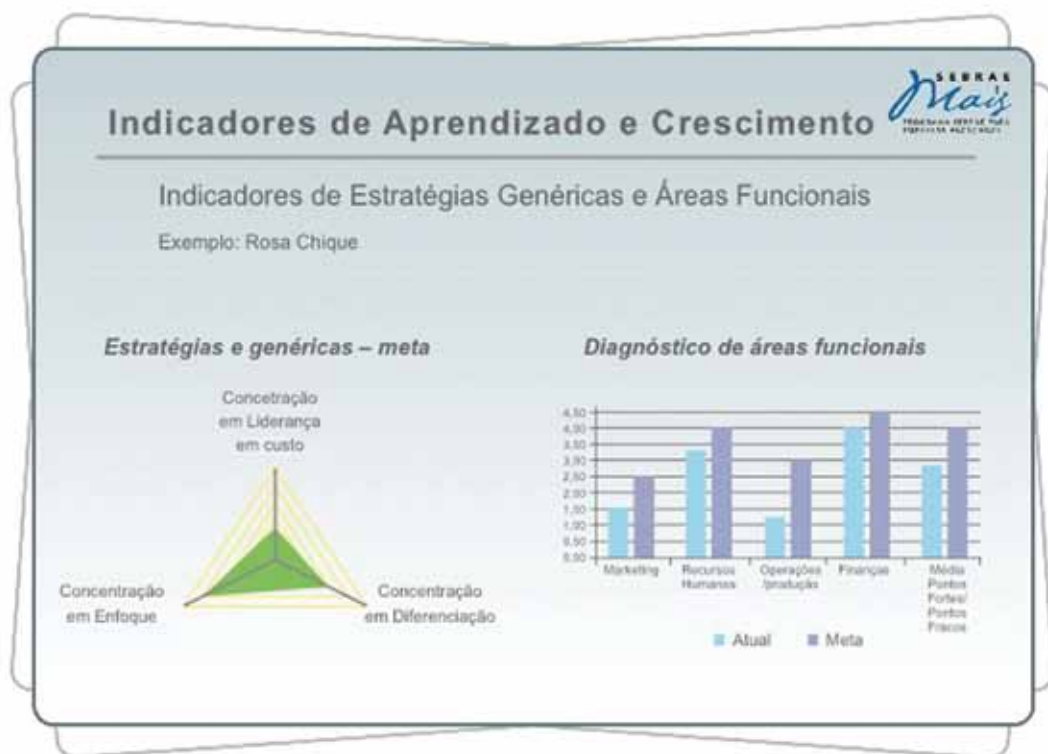


---



---

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. Veja isto aplicado ao gráfico referente à Rosa Chique:



S21W2



## Tema 1

### Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho

Agora leia e resolva a parte III do caso do Centro Automotivo, respondendo às questões propostas, seguindo as orientações do consultor.

#### Caso 1: De oficina mecânica para centro automotivo

##### [Parte III]

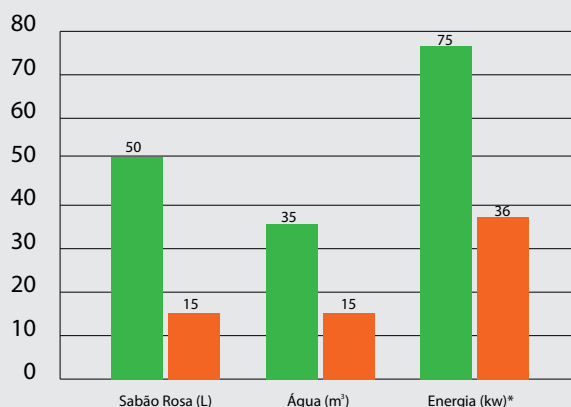
Com o envolvimento dos funcionários no processo de certificação, a empresa de Túlio obteve maior conscientização de todos sobre os gastos com a manutenção dos equipamentos. Começou-se a identificar que o percentual de participação dos custos de manutenção em relação ao faturamento diminuiu com o passar 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 os funcionários. Passou a se preocupar inclusive com o bem-estar deles. Entendeu que não adiantava crescer sozinho, era preciso crescer 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 prestado.

\*\* 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.

## Tema 1

### Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho

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.

---

---

---

---

Aplique no Plano Empresarial:

Abra a planilha BSC e preencha as colunas Objetivo, Estratégia/iniciativa e Indicador, sem preencher, por enquanto, as colunas Descrição, Fórmula, Meta, Fonte, Responsável e Comentários.

## 1.5 CRITÉRIOS PARA A EFETIVIDADE DE INDICADORES

Três condições são necessárias para que um indicador funcione:



### Condições para Efetividade de Indicadores

- Definir indicadores eficazes:
  - medir "a coisa certa"
- Definir indicadores eficientes:
  - poucos, porém abrangentes
- Definir indicadores viáveis:
  - possíveis de serem medidos



S22W2



---

---

---

---

---


---

---


## 1.6 FORMULÁRIO DE INDICADORES

O próximo *slide* traz uma proposta de formulário de indicadores:

**Detalhamento de Indicadores**



- Indicador
- Descrição
- Fórmula
- Meta
- Fonte
- Responsável
- Comentários



S23W2



---

---

---

---

---

---

---



O *slide* a seguir detalha um exemplo preenchido desta proposta. Você pode usar o modelo para operacionalizar seus indicadores, ou pode 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:  $n^{\circ}$  produtos final do ano/ $n^{\circ}$  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



---

---

---

---

---

---

---

---

## **Tema 1**

### **Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho**

Aplique no Plano Empresarial:

Abra a planilha BSC e preencha as colunas Descrição, Fórmula, Meta, Fonte, Responsável e Comentários, para cada indicador.

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.



# TEMA 2

## Plano de Ações



## 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

## 2.1 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA: OS PLANOS DE AÇÃO

Chegou a hora de alinhar todos os conhecimentos adquiridos ao longo do curso no Plano Empresarial. Deve haver 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.

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?

## **A. O que fazer?**

Na coluna “O que fazer”, você deverá escrever qual a principal ação a ser tomada diante de uma oportunidade, ameaça, ponto forte e ponto fraco. Uma mesma ação pode atender mais de uma oportunidade, ameaça, ponto forte e ponto fraco.

## **B. Como fazer?**

Após definir quais ações serão tomadas, é hora de definir como serão tomadas.

## **C. Quando iniciar?**

Definir data de início para uma atividade é importante, pois você 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.

## **D. Quando terminar?**

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.

## **E. Quais recursos serão necessários?**

É importante planejar quais recursos você precisará para levar a cabo suas ações. Recurso é tudo aquilo necessário para operacionalizar a ação. São exemplos de recursos: dinheiro, pessoas, máquinas, móveis, imóveis etc.

Preencha a coluna “Quais recursos serão necessários?” da planilha “Plano de ação”.

## **F. Quanto custará?**

Ao planejar o desenvolvimento de uma ação, você precisa prever no orçamento de quanto precisará. Estas despesas/investimentos deverão constar na DRE (Demonstração de Resultados do Exercício) e no fluxo de caixa da empresa.

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.

### **G. Quem fornecerá os recursos?**

Deve ser prevista a origem dos recursos. Algumas vezes, será o próprio caixa e reservas da empresa; em outros, será necessário buscar um empréstimo.

### **H. Quem participará da ação?**

Uma ação empresarial envolve, normalmente, várias pessoas. É importante escolher a dedo os participantes e comunicar sua responsabilidade.

### **I. Quem será o responsável?**

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.

Aplique no Plano Empresarial:

Preencha o plano de ação, seguindo as orientações do consultor.

## **2.2 PAINEL DE RESULTADOS**

Avalie o painel gerado para seu negócio. Utilize 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**

Este acompanhamento será uma ferramenta essencial para a consultoria, portanto, familiarize-se com ele acompanhando atentamente o exemplo da Rosa Chique, demonstrado pelo consultor.

## **2.4 FATORES IMPORTANTES PARA O SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**

Voltando ao caso 1, sobretudo a parte III, responda:

Que pontos de atenção Túlio deve garantir para fazer valer a “gestão por indicadores” dentro do THC Centro Automotivo?

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---



Alguns cuidados devem ser tomados para se ter sucesso na gestão dos indicadores, conforme demonstrado no *slide* a seguir:



### 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



---

---

---

---

---

---

---

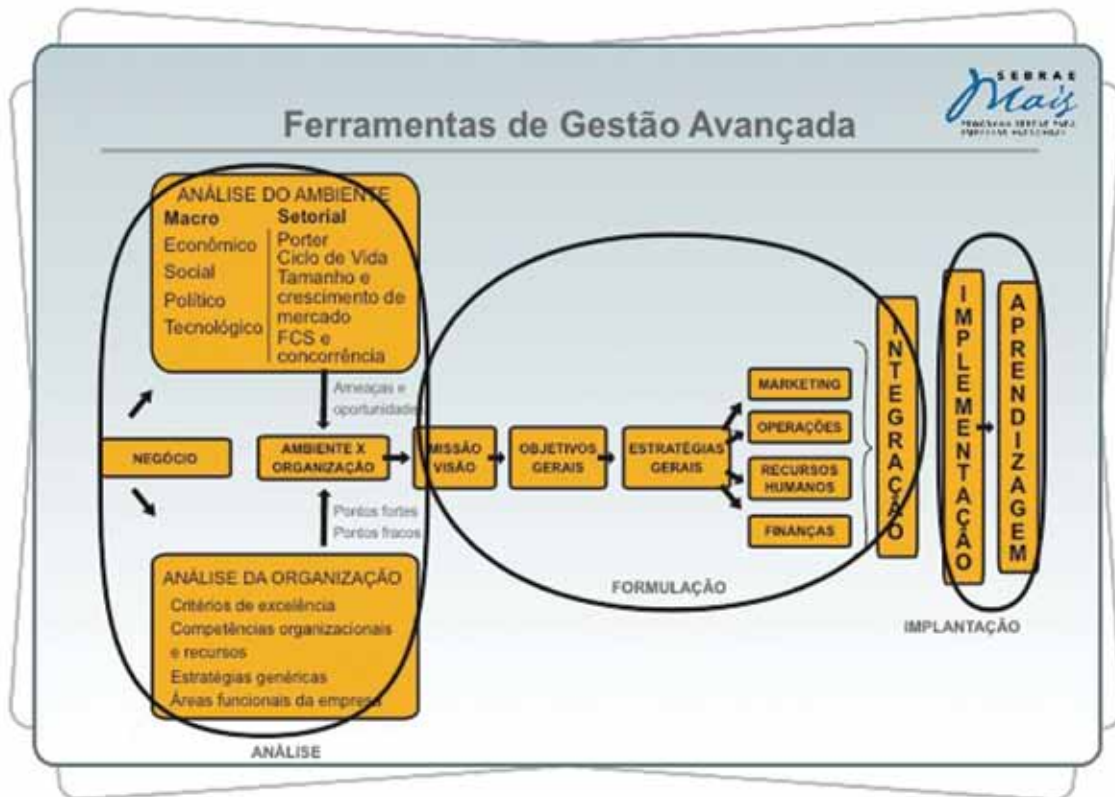
---

# ENCERRAMENTO



## 1.1 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DOS WORKSHOPS

Veja no mapa do processo estratégico as etapas cumpridas neste programa:




S26W2



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.

Reveja as competências gerais dos *workshops* e analise se foram desenvolvidas.



### Competências Gerais dos Workshops

- Compreender o processo estratégico analisando o negócio e o ambiente empresarial e diagnosticando a situação atual da empresa, com o uso de técnicas apropriadas.
- Predispor-se a buscar informações e oportunidades para a sua empresa a partir de uma análise do ambiente de negócio e do próprio empreendimento.
- Implantar estratégias empresariais que aproveitem oportunidades, explorem potencialidades, criem valor, sejam sustentáveis e diferenciadas.
- Monitorar a implantação da estratégia mediante indicadores de resultados.

S27W2



---

---

---

---

---

---

---

---

Agora é hora de implementar as ações em sua empresa. Você deverá aperfeiçoar o Plano Empresarial junto à sua equipe, na empresa. Ainda há muito trabalho pela frente, nas consultorias e demais módulos do programa, mas hoje terminamos uma importante etapa. Parabéns por este feito e bom trabalho!

## 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;
- LIMA, Miguel. **Marketing internacional**. In: LANZANA, Antônio Evaristo T. Gestão
- 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](http://www.sebraemais.com.br)

**0800 570 0800**