

## Segunda Lição Aplicação - Resultados

Ao atender às necessidades e expectativas das partes interessadas, por meio dos processos (ver Décima Lição), a empresa gera resultados. A cada processo deve corresponder um resultado esperado para aquele processo. Se existe um processo que não gera resultado, ou se o resultado do processo não é relevante para a empresa, a necessidade do processo deve ser questionada, e o processo, provavelmente, é desnecessário.

O resultado é o que resulta ou resultou de alguma coisa, ou de alguma ação; é a consequência, o efeito, ou o produto; é um ganho ou uma perda; e, especificamente em relação à gestão, o resultado é a consequência dos processos, o efeito ou o produto da realização ou da execução correta e adequada dos processos estabelecidas na empresa.

A análise cuidadosa destes resultados durante a execução dos processos, gera as ações necessárias para a correção dos resultados e, conseqüentemente, do atendimento às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Os resultados decorrentes dos processos são monitorados e registrados por meio de Indicadores de Desempenho. Cada processo deve ter, pelo menos, um Indicador de Desempenho, que registra e permite acompanhar os resultados por ele produzidos.

Os indicadores de desempenho fornecem dados ou informações numéricas que quantificam, medem ou acompanham o desempenho dos processos, dos produtos, serviços e da empresa como um todo – o desempenho global.

Para cada Indicador de Desempenho, devem ser estabelecidas as suas métricas, ou seja, a fórmula para o seu cálculo, as fontes de informação para os dados que serão utilizados no cálculo do indicador e sua forma de apresentação ou registro. A forma gráfica é a ideal, mostrando, no mínimo, três períodos para o resultado. Esses períodos podem ser mensais, semestrais, ou qualquer outro. O que define o período do indicador é, normalmente, a frequência na qual o indicador é analisado. Por exemplo, indicadores analisados mensalmente, devem apresentar os dados ou resultados em períodos mensais.

Os resultados resultam dos processos e, em decorrência, permitem avaliar o seu desempenho, se estão ou não alcançando o resultado esperado, se as metas estabelecidas estão sendo cumpridas, enfim, se as necessidades e expectativas das partes interessadas naquele resultado estão sendo atendidas. Para esta avaliação, é necessário que os resultados sejam analisados.

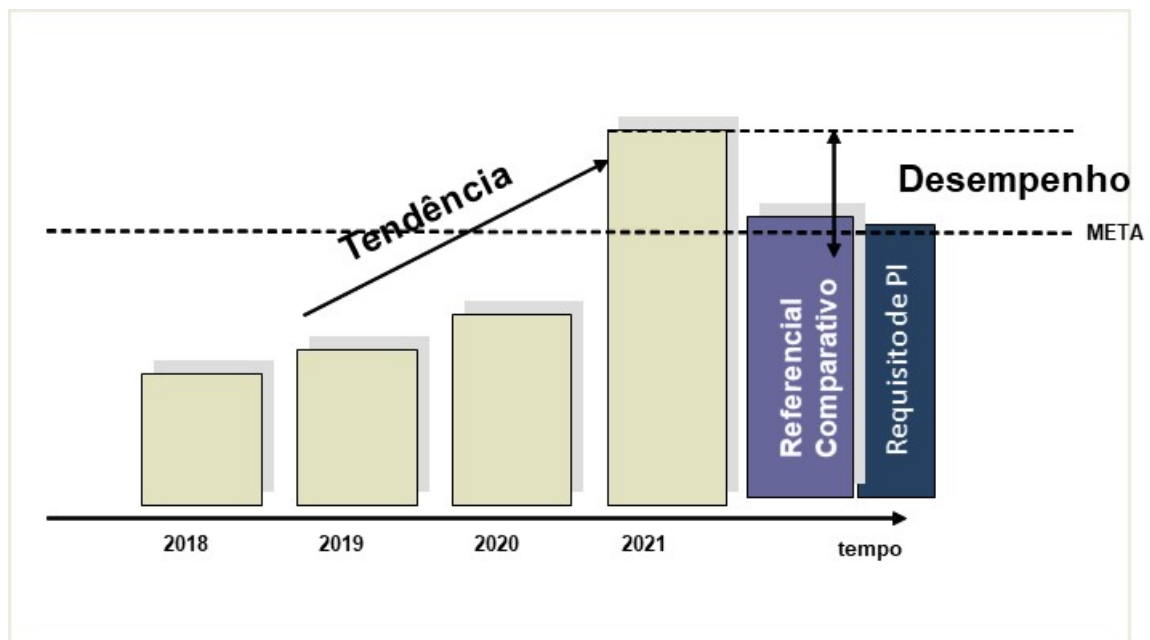
A análise de um resultado é o estudo dos dados ou das informações disponibilizadas no Indicador de Desempenho correspondente, com o objetivo de verificar se os resultados esperados estão sendo conseguidos, se as necessidades e expectativas das partes interessadas estão sendo atendidas.

A análise dos resultados leva em conta quatro fatores:

- **Relevância:** é a importância do resultado para a empresa. Um resultado é importante ou relevante quando está correlacionado a um processo, quando mede o atendimento das necessidades de uma parte interessada, quando está correlacionado às estratégias e mede os objetivos estratégicos da empresa, quando permite avaliar o desempenho global, por exemplo.
- **Tendência:** é o comportamento do resultado no tempo, se está melhorando, piorando ou estabilizado. Para avaliar a tendência de um resultado, é necessário ter, no mínimo, três dados, períodos ou informações para o resultado. A tendência é considerada favorável, ou positiva, se os três dados apresentados mostram uma melhoria contínua e sustentada, isto é, se existe uma

melhoria do primeiro período para o segundo e se esta melhoria se mantém, ou continua, do segundo período para o terceiro. Caso contrário, a tendência é considerada desfavorável ou negativa ou não existente. Um resultado isolado, por exemplo, o resultado de um dado mês, ou resultados de dois semestres, não permitem avaliar a tendência.

- **Nível atual:** é o resultado mais recente, ou mais atual, ou seja, avalia se o resultado esperado do processo está sendo conseguido e se o desempenho está adequado. O nível atual é a efetiva medição do processo ou do que se espera deste processo ou da ação que está sendo executada. Quando se compara o nível atual com o resultado de outra empresa, como mostrado a seguir, tem-se uma medida do grau de competitividade da empresa.
- **Compromisso com as partes interessadas:** esse é um resultado importante. Mostra se as necessidades e expectativas das partes interessadas estão sendo satisfeitas. Esses resultados veem dos processos da empresa para o atendimento das suas partes interessadas. Esses processos são apresentados e explicados nas lições desse Manual ABQ.



A figura mostra os fatores que são utilizados na análise dos resultados.

A avaliação do nível atual dos resultados é feita por meio da comparação ou verificação do resultado obtido com o mesmo resultado conseguido por outra empresa, por exemplo, o seu concorrente, por empresas similares, em relação à melhor empresa do ramo e outras referências, desde que pertinentes. Na comparação de resultados, é fundamental a pertinência das informações comparativas, sendo necessário “comparar banana com banana e laranja com laranja, nunca banana com laranja”. Banana é pertinente à banana, mas banana não é pertinente à laranja, são coisas diferentes.

Pertinência da informação ou do referencial comparativo significa que a comparação é feita com uma organização similar, ou seja, que atua no mesmo mercado, que tem um porte similar, que atende, por exemplo, aos mesmos clientes, que tem uma força de trabalho aproximadamente igual, em suma, são organizações parecidas ou equivalentes.

Um conjunto de Indicadores de desempenho que vai permitir analisar o desempenho da empresa em relação às necessidades e expectativas das partes interessadas e outras informações é comumente denominado “Painel de Bordo” ou “Quadro de Gestão a Vista”.

Resumindo:

A avaliação do Nível Atual verifica se o resultado apresentado pela empresa é inferior, igual ou superior ao referencial comparativo. Avalia, desta forma, a competitividade da empresa no seu mercado de atuação.

A avaliação dos resultados referentes ao compromisso com as partes interessadas mostra se suas necessidades e expectativas estão sendo atendidas.

A avaliação da Tendência mostra o comportamento do resultado no tempo: se está melhorando, piorando ou estabilizado dentro de uma faixa de controle.

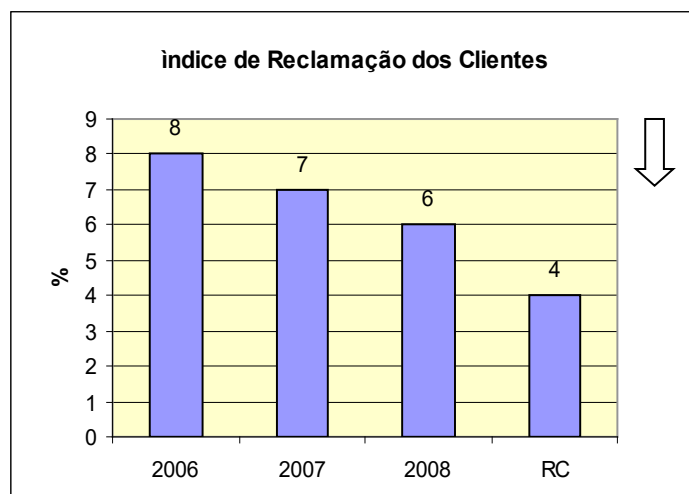
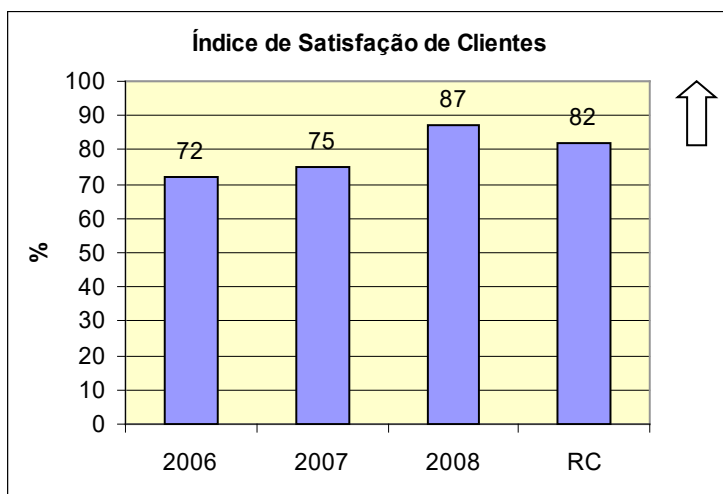
As comparações dos resultados mostram ou comparam os resultados da empresa com os resultados de outras empresas, ou seja, é uma comparação externa à empresa. A comparação dos resultados é importante para posicionar a empresa frente aos seus concorrentes e no seu mercado de atuação.

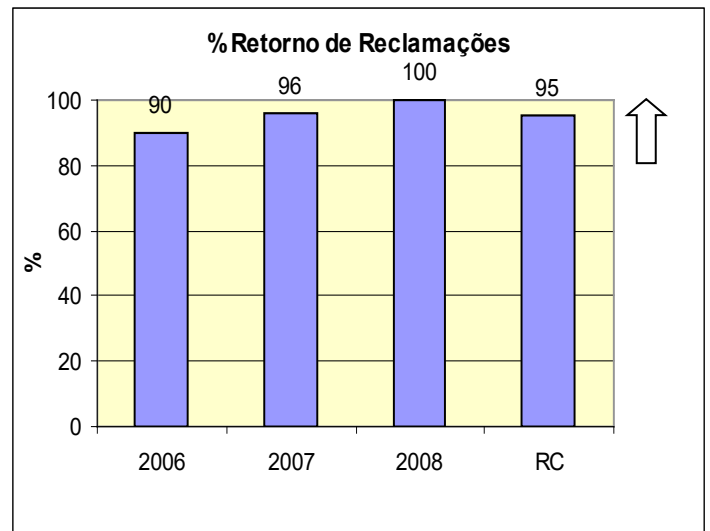
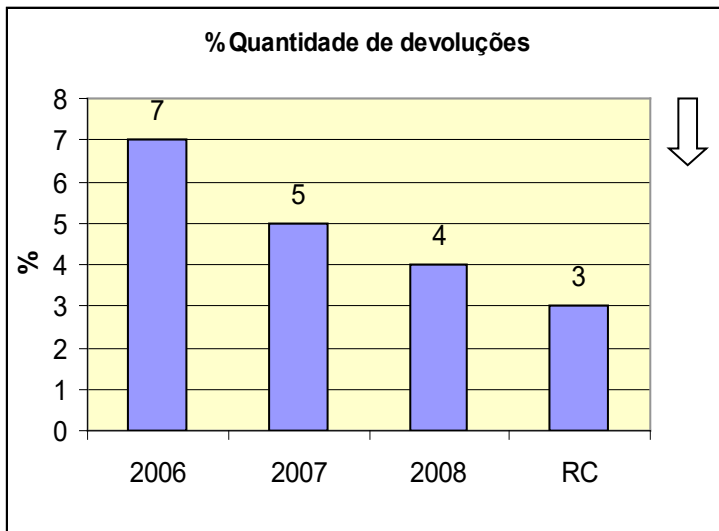
A título de esclarecimento e como sugestão de apresentação de resultados, consideremos, por exemplo, que para os resultados relativos à clientes foram apresentados os seguintes resultados relevantes:

- Índice de satisfação dos clientes;
- Índice de reclamações dos clientes;
- Percentual da quantidade de devoluções; e
- Percentual do retorno das reclamações.

Nota: Nos gráficos, RC = Referencial Comparativo.

As setas a direita e acima em cada gráfico indicam o sentido do indicador ou do resultado. Seta para cima, quanto maior melhor; seta para baixo, quanto menor melhor e seta na horizontal, resultados estabilizados.





A análise das tendências mostrou que elas são favoráveis para todos os resultados apresentados, uma vez que mostram uma melhoria contínua.

Na comparação dos resultados, foi observado que os resultados do Percentual da Quantidade de Devoluções e do Índice de Reclamações dos Clientes são superiores aos referenciais comparativos pertinentes apresentados, na comparação com o resultado mais recente, conseqüentemente, o Nível Atual desse resultado é desfavorável. Para os demais resultados, as comparações com os referenciais pertinentes são favoráveis.

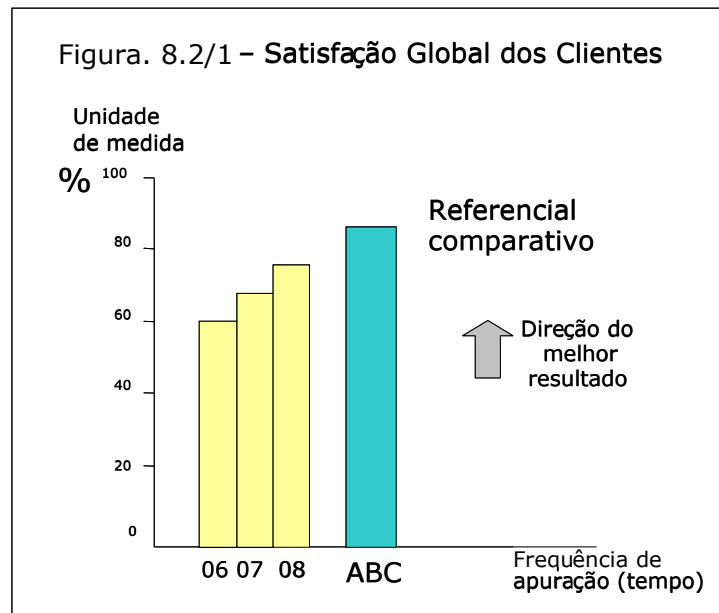
A apresentação dos resultados pode ser feita na forma de tabelas, gráficos ou outras formatações. A forma gráfica é a recomendada, uma vez que propicia maior visibilidade para os resultados apresentados.

O eixo horizontal contém a escala de tempo, meses, semestres, anos etc. Não existe nenhuma obrigatoriedade para apresentação de todos os resultados em períodos anuais. Também não existe nenhuma exigência para que todos os resultados sejam apresentados utilizando um único e mesmo período.

O eixo vertical contém uma escala apropriada para os resultados do indicador apresentado. Por escala apropriada devemos entender como resultados claramente visíveis, não comprimidos no eixo horizontal ou expandidos fora dos limites do gráfico.

A apresentação gráfica permite apresentar claramente o referencial comparativo e facilita sua comparação com o resultado mais atual (mais recente). O referencial comparativo precisa ser coerente com os períodos apresentados, isto é, se o resultado mais atual é do segundo semestre de 2008, o referencial comparativo deve ser relativo ao segundo semestre de 2008. Caso contrário, o referencial apresentado não deve ser considerado pertinente.

Exemplo de gráfico para apresentação de resultados.



Seguem exemplos e sugestões de indicadores de resultados:

#### **Relativos à gestão econômico-financeira.**

- Receitas
- Despesas
- Relação Receita / Despesa
- Lucro líquido
- Relação entre os recursos planejados (orçados) e executados
- Relação entre o executado x metas físicas
- Redução de custos operacionais
- Arrecadação de impostos

#### **Resultados relativos aos clientes e aos mercados.**

- Índice de satisfação dos clientes
- Índice de reclamações dos clientes
- Quantidade de devoluções
- Número de visitas dos clientes à empresa
- Número de dias de funcionários em visitas a clientes
- Número de clientes / número de empregados

- Retorno das reclamações
- Quantidade de propostas aceitas x quantidade de propostas enviadas

#### **Resultados relativos à sociedade**

- Percentual da receita investido em ações sociais
- Índice de rejeitos
- Nível de poluição
- Número de não-conformidades ambientais
- Quantidade de sanções ambientais
- % de servidores envolvidos em ações sociais
- Número de campanhas sociais na qual a empresa participou
- Volume de recursos (financeiros, alimentos, roupas, brinquedos) arrecadados em campanhas sociais promovidas pela empresa.
- Volume de recursos doados
- Indicadores relativos a ações de combate ao desperdício e preservação do meio ambiente: quantidade de papel reciclado, quantidade de economia com água e energia.
- Quantidade de horas dedicadas por funcionários em ações sociais.

#### **Resultados relativos às pessoas.**

- Absenteísmo
- Rotatividade
- Índice de satisfação dos colaboradores
- H.H. Treinamento
- Frequência e gravidade de acidentes no trabalho
- Escolaridade
- Indenizações
- Quantidade de ações trabalhistas

#### **Resultados relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.**

- Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos
- Entregas no prazo
- Índice de retrabalho
- Índice de qualidade dos produtos
- Redução de custos

- Prazo de resposta
- Número de serviços prestados
- Atendimento aos requisitos estabelecidos para o serviço / produto (prazo de atendimento e tempo de realização do serviço)
- Tempo de execução
- Número de não-conformidades em processos de apoio
- Disponibilidade de equipamentos
- Custo da manutenção
- Tempo médio de atendimento de serviços internos
- Índice de satisfação com os serviços de apoio
- Quantidade de microcomputadores por funcionário
- Número de equipamentos de informática adquiridos

#### **Resultados relativos aos fornecedores.**

- Percentual de não conformidade nos itens adquiridos
- Entregas no prazo
- Tempo médio de atendimento
- Número de requisições atendidas x requisições feitas
- Número de horas paradas em decorrência da falta de material/equipamento a ser adquirido
- Redução de rejeitos, resíduos ou retrabalhos.
- Número de ocorrências de conflitos