

# CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

## RESULTADOS

## SÉRIE CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

### RESPONSABILIDADE

Antônio Tadeu Pagliuso – Superintendente Geral  
Marcelo Marinho Aidar – Superintendente de Premiação e Aplicações do MEG

### REDAÇÃO

COORDENAÇÃO GERAL  
Caio Márcio Becker Soares

REVISOR TÉCNICO  
Ronaldo Darwich Camillo

### EQUIPE

Critério 1 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.  
Critério 2 - Marcel Menezes Fortes.  
Critério 3 - Gênia Porto.  
Critério 4 - José Neci Corrêa Oliveira Junior e Nicole Orfali.  
Critério 5 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.  
Critério 6 - Roberta Aquino.  
Critério 7 - João Gilberto Andrade.  
Critério 8 - Juliano Reimundo Zimmermann.

REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL  
Mônica Silva

### MISSÃO

Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

### COLABORAÇÃO

Carla Marina Soriano  
C. Adriano Silva  
Christiane Rodrigues Correia

### PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA

Inah de Paula Comunicações

### © DIREITOS RESERVADOS

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

Publicado por



### VISÃO

Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

---

Fundação Nacional da Qualidade

Cadernos Rumo à Excelência®: Resultados / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)

Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-60362-76-9

1. Rumo à Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Gestão da Qualidade Total. 4. Excelência empresarial.

---

CDD 658.562

# APRESENTAÇÃO

Este *Caderno* compõe a série *Cadernos Rumo à Excelência*, que tem por finalidade divulgar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade nos seus níveis de maturidade da gestão. Destina-se a esclarecer as dúvidas de seus usuários sobre o Modelo e a satisfazer aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre seu conteúdo. É uma valiosa ferramenta para quem pretende aperfeiçoar-se como membro da Banca Examinadora dos Prêmios Regionais, aprimorar a gestão de sua organização ou preparar uma candidatura aos Prêmios Regionais ou Setoriais.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está apresentado na publicação *Rumo à Excelência – Critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional*”, editada, anualmente, pela FNQ. Para uma leitura mais eficaz dos cadernos desta série, recomenda-se que seja efetuada em conjunto com os fundamentos da excelência e os critérios *Rumo à Excelência*.

Os *Cadernos Rumo à Excelência* são publicados na forma de “apostila”, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. A série está organizada em nove volumes:

- Introdução ao Modelo de Gestão da Excelência da Gestão® (MEG)
- Liderança
- Estratégias e Planos
- Clientes
- Sociedade
- Informações e Conhecimento
- Pessoas
- Processos
- Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos Rumo à Excelência* descrevem como os requisitos do *Rumo à Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustração, são apresentados exemplos de empresas finalistas ou vencedoras dos Prêmios Regionais, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas.

Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos Rumo à Excelência* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

Equipe de Redação

# RESULTADOS

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	3
INTRODUÇÃO .....	5
RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS.....	9
RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES E AO MERCADO.....	11
RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE .....	13
RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS .....	15
RESULTADOS DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DOS PROCESSOS DE APOIO.....	17
RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES.....	20
BIBLIOGRAFIA .....	21

# INTRODUÇÃO

O termo resultados refere-se aos efeitos das atividades produzidos pela organização no atendimento aos requisitos de seu modelo de gestão. Os resultados organizacionais decorrem das práticas de gestão adotadas e sua importância é evidenciada pela necessidade de demonstrar a passagem do “discurso para a ação”. Eles mostram a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos.

Algumas citações ajudam a enfatizar a necessidade de se considerar fortemente a demonstração clara dos resultados na análise da gestão das organizações.

Um resultado vale mil opiniões de especialistas.  
*Werner von Braun*

Executivos de organizações de destaque no cenário brasileiro têm demonstrado a necessidade da orientação por processos e informações, onde a tomada de decisões é fortemente orientada pela medição e análise do desempenho para a obtenção de resultados consistentes e que evidenciem a alta performance das respectivas organizações.

Diante de um mundo cada vez mais competitivo e globalizado, é necessário que as empresas tenham uma forma de avaliar o quanto estão preparadas para responder aos desafios - no Brasil ou no mercado internacional. Acreditamos que o Modelo de Excelência baseado nos Critérios do PNQ é fundamental para o sucesso da organização.  
*Hermann H. Wever, presidente da Siemens (Vencedora do PNQ 1998)*

Os Resultados, na interpretação da descrição do Modelo da Excelência da Gestão, suportam a etapa do controle do ciclo PDCL. O fundamento diretamente associado a este Critério é Geração de Valor (ver *Caderno de Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup>). Os grandes desafios da gestão para a excelência do desempenho de maneira sustentada, não sacrificando o futuro para garantir ganhos de curto prazo, estão refletidos nos objetivos do fundamento: aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

É importante destacar os conceitos de causa e efeito e integração embutidos neste *Critério*. Os resultados a serem apresentados são decorrentes da aplicação, adequada e integrada, das práticas implementadas pela organização em atendimento aos requisitos constantes dos Critérios 1 a 7 do Modelo de Excelência da Gestão<sup>®</sup>. Os resultados relevantes devem ser considerados, ou seja,



aqueles importantes levando em conta as estratégias e o perfil da organização.

O *Critério 8 — Resultados* — está estruturado em seis itens no *Rumo à Excelência*, inter-relacionados aos critérios do Modelo de Excelência da Gestão<sup>®</sup>, abrangendo todas as partes interessadas.

## DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados depende do uso de indicadores de desempenho pertinentes e relevantes, podendo-se, adicionalmente, ser incluídas premiações e menções de destaque que configurem o desempenho excelente. Estes resultados devem abranger todas as partes interessadas, como claramente indicado pela estruturação do Critério *Resultados*, com seis tipos de resultados, sendo cinco com foco específico em uma parte interessada sendo: **Resultados econômico-financeiros**, **Resultados relativos aos clientes e ao mercado**, **Resultados relativos à sociedade**, **Resultados relativos às pessoas** e **Resultados relativos aos fornecedores** e os **Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio**, que, indiretamente, tem relação com todas as partes interessadas.

Os indicadores, também denominados “indicadores de desempenho”, compreendem os dados que quantificam:

- as entradas (recursos ou insumos);
- os processos;
- as saídas (produtos);
- o desempenho de fornecedores; e
- a satisfação das partes interessadas.

Um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização. Os indicadores de desempenho se constituem no elo entre as estratégias e o resultado das atividades, devendo evidenciar o valor agregado às partes interessadas, atendendo as seguintes características:

- fácil visibilidade;
- possibilitar uma visão balanceada do desempenho da organização;
- facilitar o entendimento dos direcionadores do negócio;
- suportar a tomada de decisões visando influenciar os ambientes interno e externo.

Dirigir uma companhia considerando-se somente o lucro é como dirigir um carro olhando o espelho retrovisor. Pode-se ver o que já passou e não aonde se está indo.

*Rafael Aguayo, no livro Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese about Quality*

Para todos os principais indicadores devem ser estabelecidas metas desafiadoras, porém possíveis de serem alcançadas.

Dessa forma, é importante considerar aspectos conceituais e práticos na definição dos indicadores, pois eles são a base dos fundamentos *Geração de Valor*, já mencionado, e *Orientação por processos e informações*.

Ao definir indicadores é muito importante considerar adequadamente esses dois fundamentos. Algumas organizações adotam o conceito de que a cultura de orientação para resultados é caracterizada pelo uso extensivo de indicadores em todos os detalhes de todos os processos. Este enfoque exagerado é agravado pela facilidade que os recursos da tecnologia de informação proporcionam para implantar, armazenar e disseminar indicadores.

Como resultado, algumas organizações produzem várias centenas de indicadores, que:

- tornam-se de difícil gestão devido a grande quantidade;
- provocam desperdícios de tempo e dificuldades para análise; e
- podem estar “escondendo” os indicadores realmente relevantes.

O economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), em suas pesquisas, estabeleceu o famoso princípio geral “80/20” pelo qual:

- 80% dos resultados são devidos a 20% dos esforços;
- 80% das conseqüências são derivadas de 20% das causas; e
- 80% das “saídas” são derivadas de 20% das “entradas”.

Desta forma, podemos dizer que “existem muitas coisas triviais e poucas vitais”.

Nem tudo que é importante pode ser contado; nem tudo que pode ser contado é importante.  
*Albert Einstein*

O estabelecimento de indicadores deve, portanto, ter como foco destacar os 20% de pontos de medição que fornecerão à organização os 80% de informações mais relevantes sobre os objetivos estratégicos, processos, produtos, considerando-se as necessidades de todas as partes interessadas.

A Suspensys Sistemas Automotivos, vencedora do Prêmio Qualidade RS 2006, modalidade Troféu Prata, apresentou no *Critério Resultados* 45 gráficos com os resultados alcançados.

A Cemig Distribuição S.A., vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade — PMQ 2005, apresentou 48 gráficos com os resultados obtidos ao longo dos anos, além de 5 premiações recebidas no último ano e duas certificações.

O estabelecimento e implantação de um sistema de medição em uma organização não é uma tarefa simples. Uma metodologia eficaz e consistente deverá considerar vários aspectos, conforme mencionados no quadro 1.

*Quadro 1: Principais armadilhas a serem evitadas no estabelecimento e implantação dos indicadores*

Armadilha	Formas de evitar
“Quanto mais informações melhor” (Excesso de dados, muitas informações, muitos sistemas)	Considerar os poucos vitais e evitar os muito triviais
“O que realmente conta é o lucro” (Foco exclusivo ou predominantemente financeiro)	Considerar que o lucro é um indicador resultante e, portanto dependente dos indicadores direcionadores, que incluem todas as partes interessadas.
“O importante é controlar os processos de produção” (Foco nos processos internos, sem correlação com as necessidades das partes interessadas)	Estabelecer uma “árvore de indicadores” de forma a considerar os processos de agregação de valor.
“Todos os indicadores relevantes devem ser utilizados para avaliar o desempenho” (nem todos os indicadores relevantes possuem adequada correlação com o sistema de conseqüências da organização)	Cada pessoa procura agir com base na forma como seu desempenho é avaliado. Verificar se o indicador, embora adequado a um processo em particular, não direciona as pessoas para um comportamento não alinhado às estratégias da organização. Não desconsiderar a visão sistêmica, focando exclusivamente no processo.

Dessa forma, para assegurar que o indicador a ser utilizado está bem identificado e definido e que será adequado, é conveniente estabelecer uma atividade de análise das métricas no processo de planejamento ou como parte das metodologias de aprendizado. Esta atividade deverá incluir as seguintes etapas:

- classificação do indicador;

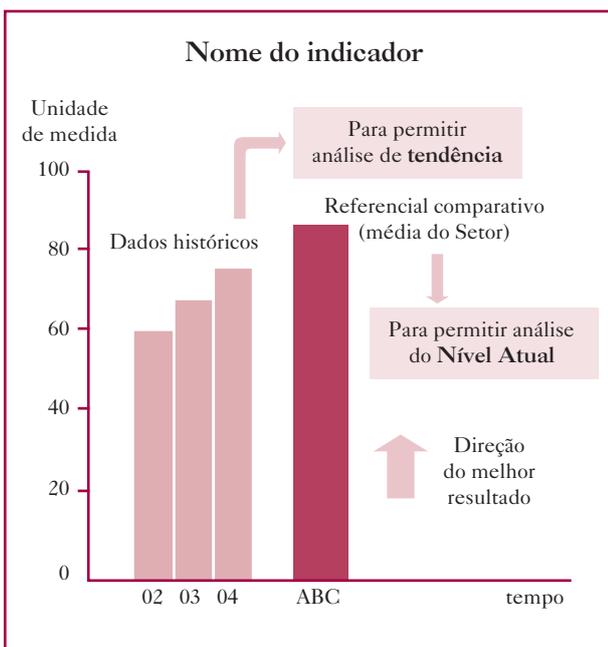
- análise comparativa com formas alternativas, tanto relativas a outros indicadores como na forma de medir (o desempenho pode ser medido por mais de um indicador e um indicador pode ter mais de uma definição); e
- análise de robustez do indicador.

Para orientar e sistematizar esta análise apresenta-se, no quadro 2, uma lista de verificação:

*Quadro 2: Pontos de verificação para seleção de indicadores*

1. Reflete valor para uma ou mais partes interessadas?
2. Tem relação direta ou indireta com pelo menos uma das estratégias?
3. Apresenta alinhamento ou inter-relação com outro(s) indicador(es) usado(s) na organização?
4. Apresenta possibilidade de medição periódica?
5. Tem relação direta ou indireta com pelo menos um dos processos identificados no *Crítério Processos*?
6. Está claramente definido e é facilmente entendido nos diversos níveis em que será utilizado?
7. Tem características que possibilitam sua coleta com acuracidade?
8. Pode ser objetivamente mensurado?
9. Tem características que possibilitam sua apresentação em diferentes mídias e é de fácil interpretação?
10. É representado por uma relação ou taxa (% índice) ao invés de uma grandeza absoluta?
11. Pode ser comparado com referenciais?

A forma gráfica sugerida para apresentar os resultados dos indicadores é apresentada na Figura 1.



*Figura 1 – Apresentação gráfica genérica de um resultado.*

A Tabela 1 pode ser utilizada para criar ou documentar as informações relevantes da organização.

*Tabela 1 – Estruturação das informações relevantes de resultados.*

<p><b>1 – TIPO DE RESULTADO</b> Refere-se aos 6 Itens do Critério 8 – Resultados</p> <p><b>2 – NOME DO INDICADOR:</b> Defina um nome único para o indicador</p> <p><b>3 – OBJETIVO</b> Descrição do objetivo em se medir o indicador. Qual a sua finalidade? Esclarecimentos adicionais necessários à compreensão do objetivo.</p> <p><b>4 – FORMA DE CÁLCULO (fórmula):</b> Relação matemática entre as componentes. Pode existir o caso de se ter somente um componente, do tipo quantidade de uma determinada ocorrência. Unidade da expressão matemática.</p> <p><b>5 – COMPONENTE(S) DO NUMERADOR:</b> Identificação clara de todas as variáveis que compõe cada componente. Por exemplo, no absentéismo, ao se falar em ausências, devem ser relacionadas todos os tipos de faltas consideradas em seu cálculo.</p> <p><b>6 – COMPONENTE(S) DO DENOMINADOR</b> (quando for o caso): Quando for o caso, deverão ser explicitadas da mesma forma que o item anterior.</p> <p><b>7 – PERIODICIDADE e TENDÊNCIA:</b> Constará a periodicidade de coleta dos indicadores, bem como se o indicador é melhor representado pela tendência de aumentar, diminuir ou estratégico (dentro de um limite superior e inferior).</p> <p><b>8 – RESPONSÁVEL</b> Cargo ou nome da pessoa responsável pelo indicador. É recomendável o nome de uma única pessoa, que fará a cobrança pelas informações e a análise do desempenho do indicador.</p> <p><b>9 – OBSERVAÇÕES:</b> Campo para informações adicionais.</p>
--

## INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os fatores relevância, nível atual e tendência são considerados para interpretar resultados:

A relevância é a importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Neste Caderno, em continuação a este tópico, serão apresentados no detalhamento de cada tipo de resultado exemplos de indicadores relevantes, inclusive utilizados por organizações premiadas nos Prêmios Regionais e Setoriais, e que devem ser considerados como orientativos.

A análise dos indicadores relevantes busca avaliar o sucesso alcançado pela organização a partir da comparação com o nível de desempenho de outras organizações consideradas referenciais e se este nível atual é sustentado, pois resultados excelentes, porém momentâneos não denotam uma gestão de excelência.

O nível atual é decorrente da comparação do valor atual em relação às informações comparativas pertinentes. É importante destacar que a avaliação será feita para o nível atual (resultado do último período disponível) e que a pertinência da comparação deve ser claramente estabelecida.

Uma questão importante é: “O que é um referencial pertinente?”

Referencial pertinente é aquele que foi selecionado de forma lógica, não-casual, em coerência com o perfil, estratégias e mercado-alvo da organização. Existem quatro tipos básicos de referenciais ou, como usado em algumas empresas, “benchmark”.

- **Competitivo:** baseado em dados dos principais concorrentes ou do setor de atuação. Podem ser utilizados: dados de um único concorrente mais importante, ou dados segmentados relevantes, ou médias do setor obtidas por meio de associações ou pesquisas de consultorias e da imprensa.
- **Similar:** baseados em dados de organizações que, embora não sejam concorrentes ou nem mesmo sejam do mesmo setor de atuação, apresentam características similares de porte, ou tecnologia, ou região geográfica, ou outras. Deve-se utilizar dados da média das empresas similares – por exemplo, uma organização pertencente a uma corporação pode usar os dados da média das empresas similares que compõem o grupo.
- **De excelência:** baseado em dados de uma organização que se destacou significativamente em um determinado campo, seja ela uma organização similar ou não.
- **De grande grupo:** baseado em dados de muitas empresas não-similares, obtidos por meio de grupos de *benchmarking*, ou de pesquisas genéricas, encontradas com frequência na literatura e na imprensa.

A tendência é o comportamento ao longo do tempo.

O termo tendência é utilizado com o objetivo de avaliar se o desempenho é fruto de uma gestão adequada ao longo do tempo; ou seja, se o valor atual decorre de práticas com continuidade, disseminação e integração. A análise do passado deve mostrar que é razoável prever-se a obtenção de resultados futuros melhores que os atuais, o que é caracterizado por uma “tendência favorável”.

Para analisar a tendência, os Critérios *Rumo à Excelência* requerem a apresentação de um conjunto de pelo menos três resultados consecutivos. Neste sentido, vale destacar:

- os três resultados requeridos não precisam ser necessariamente anuais. A frequência de medição deve ser coerente com o que está sendo medido, seu ciclo de análise e seu aprendizado (execução de ações corretivas e de melhoria);
- existem casos em que será necessária uma série maior do que três resultados para demonstrar tendência, bem como casos em que o desejável é a estabilidade dos resultados.

Quanto à forma de apresentação dos resultados e para a sua disseminação na organização recomenda-se:

- utilizar, preferencialmente, gráficos e, quando necessário, tabelas;
- a forma dos gráficos (colunas, linhas, radar, pizza etc.), bem como as escalas, deve ser analisada caso a caso para a escolha mais adequada para fins de análise e visibilidade;
- incluir “seta” indicando o sentido da tendência, se maior/para cima, menor/para baixo, ou estável/para o lado;
- incluir o referencial comparativo, com o valor do último período;
- para a disseminação interna, é também importante destacar as metas internas estabelecidas.

Este caderno mostrará algumas formas possíveis de se apresentar os resultados, sendo importante ressaltar que não existe uma forma certa ou errada e sim depende da maneira de coletar a informação e da relevância do resultado para a organização.

# RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Os resultados econômico-financeiros da organização, incluindo informações comparativas pertinentes, contemplam os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira. Os resultados podem ser classificados em grupos, conforme demonstrados abaixo:

- **Estrutura** - Indicadores que possibilitam a análise da estrutura de capitais. De um modo geral a tendência favorável refere-se a valores decrescentes com o tempo.
- **Liquidez** - Indicadores que possibilitam a análise da capacidade de pagamento de dívidas. De um modo geral a tendência favorável refere-se a valores crescentes com o tempo.
- **Atividade** - Indicadores que possibilitam a análise do nível de atividade da organização. Tendências favoráveis poderão ser crescentes ou decrescentes em função do indicador.
- **Rentabilidade** - Indicadores que possibilitam a análise da rentabilidade das operações — retorno em relação ao patrimônio líquido contábil, ativo total contábil etc. De um modo geral, a tendência favorável refere-se a valores crescentes com o tempo.

Além dos indicadores dos grupos acima, também devem ser considerados os resultados dos indicadores utilizados para a avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira, decorrentes do planejamento estratégico da organização. Caso a organização possua outras unidades ou filiais, os resultados devem ser estratificados.

A título de exemplo e para servir de orientação genérica na definição dos indicadores a serem utilizados, são apresentados no Quadro 3 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deverá ser objeto de análise pela organização, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para esta escolha são o perfil da organização e as suas estratégias.

*Quadro 3: Indicadores que podem ser usados na análise de uma organização*

Grupo	Indicador	Definição
Estrutura	Endividamento	Passivo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido.
	Composição do endividamento	Passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo.
	Endividamento oneroso	Recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo
	Imobilização	Ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido
Liquidez	Liquidez corrente	Ativo circulante dividido pelo passivo circulante
	Liquidez geral	Ativo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo
Atividade	Prazo médio de recebimento de vendas	Número médio de dias para o recebimento
	Prazo médio de renovação de estoques	Número médio de dias para a renovação
	Prazo médio de pagamento de compras	Número médio de dias para pagamento
	Ciclo financeiro	Prazo médio de recebimento de vendas mais prazo médio de renovação de estoques menos prazo médio de pagamento de compras
	Geração de caixa	Saldo médio de caixa dividido pelo total de vendas
Rentabilidade	Giro do ativo	Receita líquida dividida pelo ativo
	Rentabilidade para o patrimônio líquido	Lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido
	Margem bruta	Receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos, dividido pela receita de vendas
	Vendas	Receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista
	Crescimento da receita	Total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior.
	Valor econômico agregado (EVA)	Lucro líquido menos custo de oportunidade de capital
	EBITDA (LAJIDA)	Lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização
	Índice de cobertura das despesas financeiras	EBITDA dividido pelas despesas financeiras

A Figura 2 ilustra uma forma de apresentar os resultados na organização.

Indicador	Unidade	Tendência	Período			Resultado do Referencial	Organização Referencial
			2004	2005	2006		
Lucro Líquido	R\$ (000)	↑	1.430	2.351	2.127	1.891	Concorrente
Valor Econômico Agregado (EVA)	%	↑	12,7%	13,4%	14,8%	15,9%	Concorrente
Margem EBITDA	%	↑	10,5%	12,4%	11,5%	7,9%	Pool

*Figura 2: Resultados econômico-financeiros — Dados fictícios*

Fonte: FNQ

Interpretando cada resultado da Figura 2:

O Lucro Líquido é um resultado relevante para a organização, não apresenta tendência e o nível atual é superior ao referencial comparativo apresentado.

O Valor Econômico Agregado (EVA) é relevante para a organização, mostra tendência favorável, mas seu nível atual é inferior ao referencial comparativo apresentado.

A Margem EBITDA também compõe um resultado relevante para a organização, não apresenta tendência e o nível atual é superior ao referencial comparativo apresentado.

# RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES E AO MERCADO

Os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes, contemplam os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados, estratificados por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos.

Além dos indicadores dos grupos acima, também devem ser considerados os resultados dos indicadores utilizados para a avaliação da implementação das estratégias relativas aos clientes e mercados, estabelecidos no planejamento estratégico da organização.

A título de exemplo e para servir de orientação genérica na definição dos indicadores a serem utilizados, são apresentados no quadro 4 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deverá ser objeto de análise pela organização, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para esta escolha são o perfil da organização e as suas estratégias.

Quadro 4: Indicadores que podem ser usados na análise de uma organização - II

Indicador	Definição
Participação no mercado	Percentual das vendas totais do setor de atuação
Conhecimento	Percentual de entrevistados que têm imagem positiva da organização
Fidelidade	Percentual de entrevistados que lembram da marca em primeiro lugar (Top Of Mind). Outros indicadores relativos ao conhecimento dos clientes incluem: número de inserções espontâneas e positivas na mídia / número de acessos ao site / etc.
Satisfação	Percentual de clientes que se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos.
Insatisfação	Número de reclamações procedentes dividido pelo total de unidades vendidas (serviços prestados, etc.). Não existe uma definição geral e única. A medição é feita geralmente de forma indireta por meio do monitoramento de fatores adversos tais como: quantidade de devoluções de produtos defeituosos / número de reclamações recorrentes e graves / ligações ao SAC / entregas fora do prazo / atendimentos em garantia / etc.
Relacionamento	Tempo médio de solução de problemas relativos às diversas etapas do relacionamento: pré-venda, venda e pós-venda. Considerar a solução do problema o atendimento às necessidades dos clientes ou a implementação de ação corretiva com eficácia comprovada e relatada ao cliente.

A Figura 3 ilustra uma forma de apresentar os resultados na organização.

Indicador	Unidade	Tend.	Período			Meta	Resultado Referencial	Organização Referencial
			2004	2005	2006			
Satisfação dos Clientes	%	↑	65	68	76	80	73	Concorrente
Participação no mercado	%	↑	42	43	45	48	40	Concorrente
Insatisfação - Reclamações	Nº.	↓		52	55	40		

Figura 3: Resultados dos clientes — Dados fictícios  
Fonte: FNQ

Na Figura 2 foi acrescida a coluna “Meta”, tendo este assunto sido tratado no caderno Estratégias e Planos. Esta informação é importante para quem é o responsável pelo desempenho do indicador, pois saberá qual é o objetivo a ser alcançado no final do período.

A Figura 4 apresenta o resultado da estratificação da satisfação dos clientes da Santa Casa de Misericórdia.

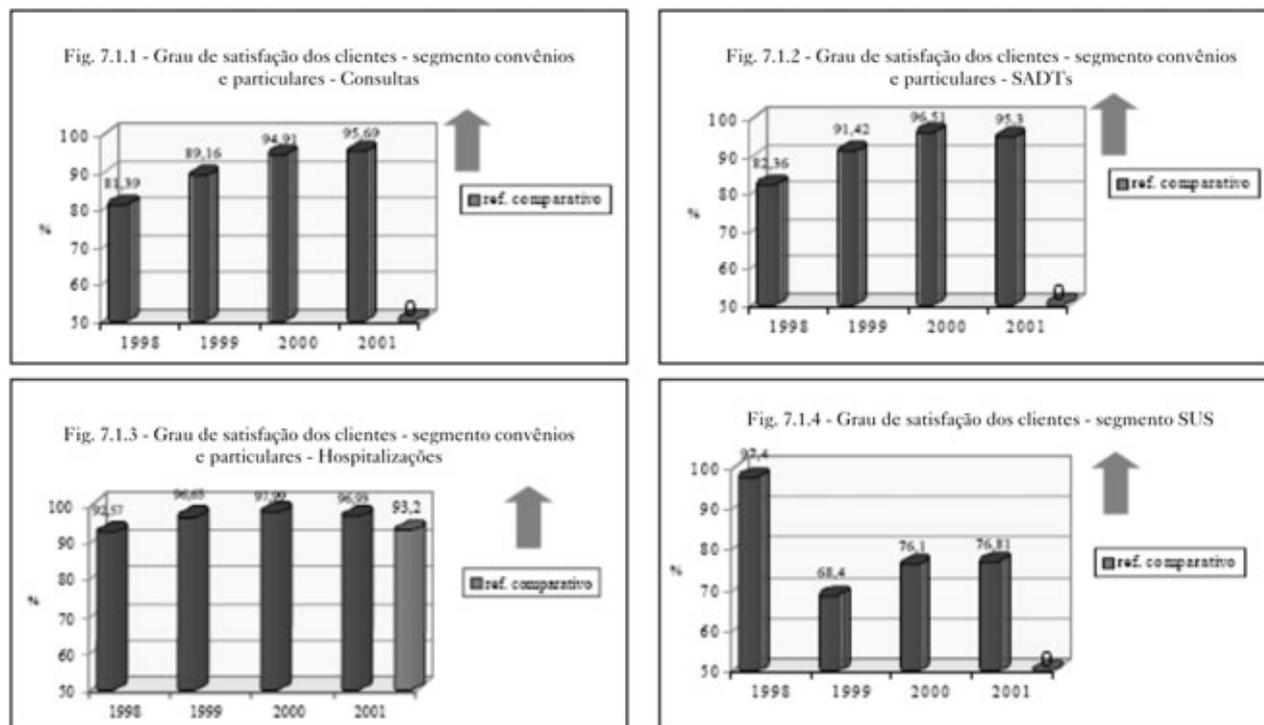


Figura 4: Indicadores de satisfação, estratificados por segmento e produto  
 Fonte: FNQ: Relatório da Gestão, Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, 2002.

# RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE

Os resultados relativos à sociedade, incluindo informações comparativas pertinentes, contemplam os resultados dos principais indicadores relativos à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social.

Além dos indicadores acima, também devem ser apresentados os resultados dos indicadores utilizados para a avaliação da implementação das estratégias relativas à sociedade, estabelecidos no planejamento estratégico da organização.

A título de exemplo e para servir de orientação genérica na definição dos indicadores a serem utilizados, são apresentados no quadro 5 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deverá ser objeto de análise pela organização, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para esta escolha são o perfil da organização e as suas estratégias.

*Quadro 5: Indicadores que podem ser usados na análise de uma organização*

Indicadores	Definição
Conformidade social	Pontuação obtida pelo sistema de avaliação do Instituto Ethos (ou equivalente)
Imagem pública	Percentual de entrevistados em pesquisa que declaram ter imagem positiva sobre a responsabilidade pública da organização
Investimento / recursos alocados em responsabilidade social	Valor investido em programas sociais (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela receita
Benefícios dos programas sociais	Benefício obtido pela sociedade com o programa (diminuição dos problemas / número de pessoas atingidas)
Custo ambiental	Custo dos danos causados ao Meio Ambiente no período de um ano, divididos pela receita. Estes custos incluem: Multas e sanções aplicadas pela sociedade + Correção de danos tais como limpeza de vazamentos, descontaminações, indenizações / custos relativos à interrupções de atividades.
Conformidade ambiental	Percentual de requisitos atendidos divididos pelo total de requisitos totais aplicáveis baseados na legislação e nos compromissos ambientais assumidos.
Investimentos / recurso alocados em gestão ambiental	Valor investido em gestão ambiental (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela Receita.
Risco ambiental	Número de não-conformidades ambientais Número de aspectos ambientais inaceitáveis (aspecto cuja combinação de probabilidade, grau de controle e dano potencial ao meio ambiente é considerada muito alta e exige planos de melhoria)
Divulgação	Valor dispendido para divulgar as ações sociais e ambientais.

A Figura 5 ilustra uma forma de apresentar os resultados na organização.

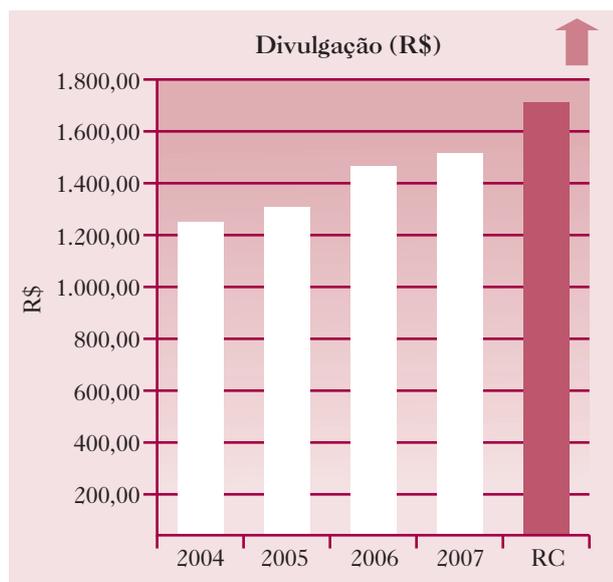


Figura 5: Resultados socioambientais – Dados fictícios  
Fonte: FNQ

A forma gráfica é um bom recurso que pode ser utilizado pelas organizações para a apresentação de seus resultados.

Alguns pontos importantes que devem ser observados:

- Dê um nome para o gráfico ou resultado que está sendo apresentado;
- Apresente os resultados, pelo menos, dos últimos três períodos considerados no gráfico;
- Apresente o resultado do referencial comparativo pertinente;
- Indique (seta) qual é a direção do melhor resultado.

A Figura 6 mostra o uso do gráfico para a apresentação de resultados.

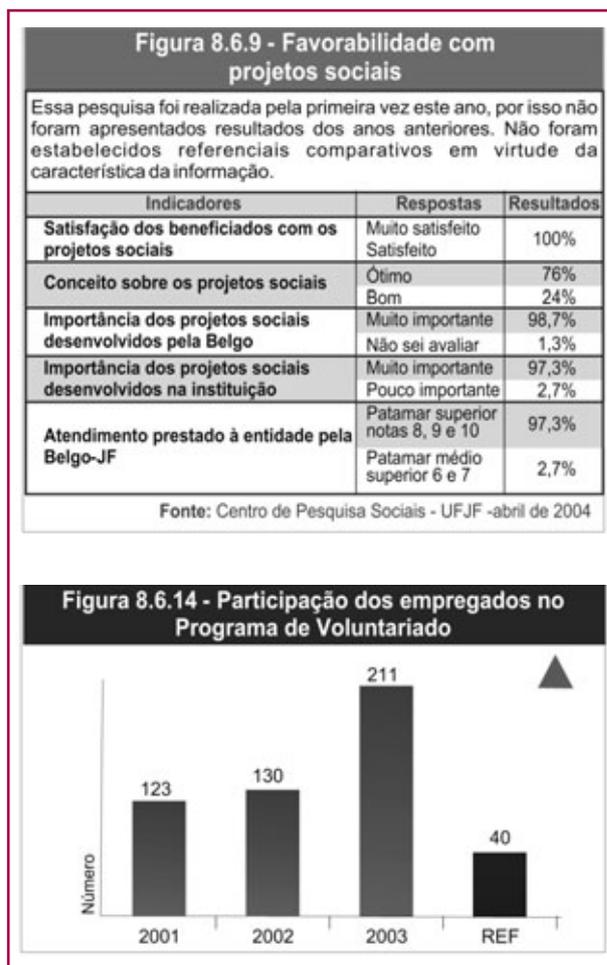


Figura 6: Resultados extraídos de relatório da gestão de organização premiada — área social

Fonte: Relatório da Gestão, Belgo Juiz de Fora, 2004.

# RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Os resultados relativos às pessoas, incluindo informações comparativas pertinentes, compreendem os resultados dos principais indicadores referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.

Um requisito importante, e que deve ser atendido pelas organizações, refere-se à necessidade de apresentar os resultados das pessoas estratificados por grupos de pessoas da força de trabalho ou funções na organização ou por instalações. Esta estratificação deve ser definida no critério Pessoas.

Além dos indicadores acima, também devem ser considerados os resultados dos indicadores utilizados para a avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão de pessoas, estabelecidos no planejamento estratégico da organização.

A título de exemplo e, para servir de orientação genérica na definição dos indicadores a serem utilizados, são apresentados no Quadro 6 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deverá ser objeto de análise pela organização, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para esta escolha são o perfil da organização e as suas estratégias.

Quadro 6: Indicadores que podem ser usados na análise de uma organização - IV

Grupo	Indicador	Definição
Sistemas de trabalho	Organização do trabalho	% da força de trabalho envolvida em grupos multifuncionais
		% de pessoas que se declaram envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia (extraído da pesquisa de clima)
		% de pessoas que se sentem com autonomia e delegação suficientes (extraído da pesquisa de clima)
		% de pessoas que não necessitam supervisão direta
		Número de sugestões implementadas dividido pelo total de funcionários.
		% de pessoas que participam de times de melhoria.
	Seleção e contratação	Tempo para atendimento a pedido de admissão
		Eficácia da seleção (% de pessoas admitidas que permanecem após o período de experiência)
	Desempenho das pessoas	Indicador consolidado (por nível ou área relativo as avaliações de desempenho) Indicadores relativos ao PPR — Programa de Participação nos Resultados
	Melhoria contínua a produtividade	Valor econômico agregado por pessoa (EBITDA dividido pelo número de pessoas da força de trabalho) % realizado das metas individuais e das equipes.
Avanço na carreira	% de oportunidades preenchidas internamente	
	% de pessoas promovidas nos últimos 12 meses.	
Equidade de remuneração	% de funções com equidade externa	
Capacitação e desenvolvimento	Habilidades certificadas	% das habilidades exigidas por função e que foram efetivamente disseminadas
	Eficácia do treinamento	Medição do êxito do treinamento na prática após um período pré-determinado (diretamente por melhoria de indicadores dos processos ou indiretamente por entrevistas com as chefias)
	Volume de treinamento	Investimento em treinamento dividido pela receita
		Número de horas de treinamento dividido pelas horas disponíveis Porcentual cumprido do plano de treinamento
Cultura da excelência	% de pessoas da força de trabalho que conhecem e praticam os Valores e Princípios organizacionais (extraído da pesquisa de clima)	
Qualidade de Vida	Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	Indicadores relativos aos respectivos programas
		Frequência e gravidade de acidentes
		Frequência de quase-acidentes
		% de pessoas com doença ocupacional
	Bem-estar, satisfação e motivação	Número de pessoas treinadas e horas de treinamento em segurança
		Índice de qualidade de vida (nota média ou ponderada da pesquisa de clima)
		Índice de satisfação (% de pessoas que se declararam suficientemente motivadas e satisfeitas na pesquisa de clima)
		% de pessoas satisfeitas com os benefícios (extraída da pesquisa de clima)

A Figura 7 ilustra uma forma de apresentar os resultados na organização.



*Figura 7: Resultados relativos às pessoas — Clima Organizacional — Dados fictícios*  
Fonte: FNQ

Neste gráfico foram acrescentados os valores alcançados em cada um dos anos. Esta informação é importante para tirar a dúvida em resultados onde os valores são muito próximos um dos outros, o que pode acarretar dificuldades na avaliação de tendências.

# RESULTADOS DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DOS PROCESSOS DE APOIO

Os resultados relativos aos processos principais do negócio e aos processos de apoio englobam os resultados dos principais indicadores relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Consideram, também, os indicadores dos processos relacionados aos Critérios *Liderança, Estratégias e Planos, e Informações e Conhecimento*.

A título de exemplo e para servir de orientação genérica na definição dos indicadores a serem relatados, são apresentados no Quadro 7 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deverá ser objeto de análise pela organização, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para esta escolha são o perfil da organização e as suas estratégias.

Quadro 7: Indicadores que podem ser usados na análise de uma organização

Grupo	Indicador	Definição
Produto	Conformidade do produto	% de produtos produzidos dentro do padrão
		Índices de rejeição em etapas críticas
		% de produtos reclassificados
	Prazo de entrega	% de produtos entregues no prazo prometido
Atendimento em garantia	Valor do atendimento em garantia dividido pelo valor dos produtos	
Processos principais	Receita de novos produtos ou serviços	% da receita obtida de produtos lançados a menos de um determinado período
	Tempo para recuperar o investimento	Meses necessários para o total investido em um novo produto ou novo processo seja equivalente ao lucro operacional gerado
	Conformidade de projeto	Número de não conformidades por projeto
		Tempo real de projeto dividido pelo tempo previsto
		Custo real de projeto dividido pelo custo previsto
	Produtividade	Custo real do processo dividido pelo custo ideal (forma recomendada com base no conceito ABC — custeio baseado nas atividades)
		Produção por pessoa da força de trabalho
		Receita por pessoa da força de trabalho
	Eficiência Operacional	Consumo por unidade produzida (energia, água, etc., conforme características específicas do processo e produto)
	Conformidade do processo	% da capacidade global utilizada
Número de não-conformidades de processo		
Desperdício	% de materiais perdidos em relação ao total utilizado	
	Número de horas de retrabalho sobre o total de horas programadas	
	Tempo improdutivo dividido pelo tempo total	
Qualidade do planejamento	% da programação de produção realizada	
Processos de apoio	Monitoramento e controle dos processos — Indicadores específicos utilizados na gestão de cada processo de apoio	Tempo médio entre falhas de equipamentos críticos (MTBF)
		Número de não-conformidades
		% de ordens de serviço atendidas no prazo programado
		Medidas de satisfação do cliente interno
		% de cumprimento dos acordos de níveis de serviços
Critérios	Liderança	Eficácia do sistema de qualidade (percentual de ações corretivas / preventivas que neutralizaram não-conformidades)
		Premiações globais recebidas pela organização
		Desempenho da liderança, extraído de questões específicas da pesquisa de clima
	Estratégias e Planos	Pessoas com potencial de liderança identificadas e desenvolvidas (% sobre o total de líderes atuais)
		% de planos estratégicos executados
	Informações e Conhecimento	% das pessoas da força de trabalho envolvidas nos processos de formulação das estratégias
% de conhecimentos críticos documentados e disseminados		
Disponibilidade da rede		
	Retenção de pessoas-chave (número de pessoas-chave que saíram espontaneamente nos últimos 12 meses divididos pelo número total de pessoas-chave)	

As Figuras 8 e 9 ilustram uma forma de apresentar os resultados na organização.

## PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO

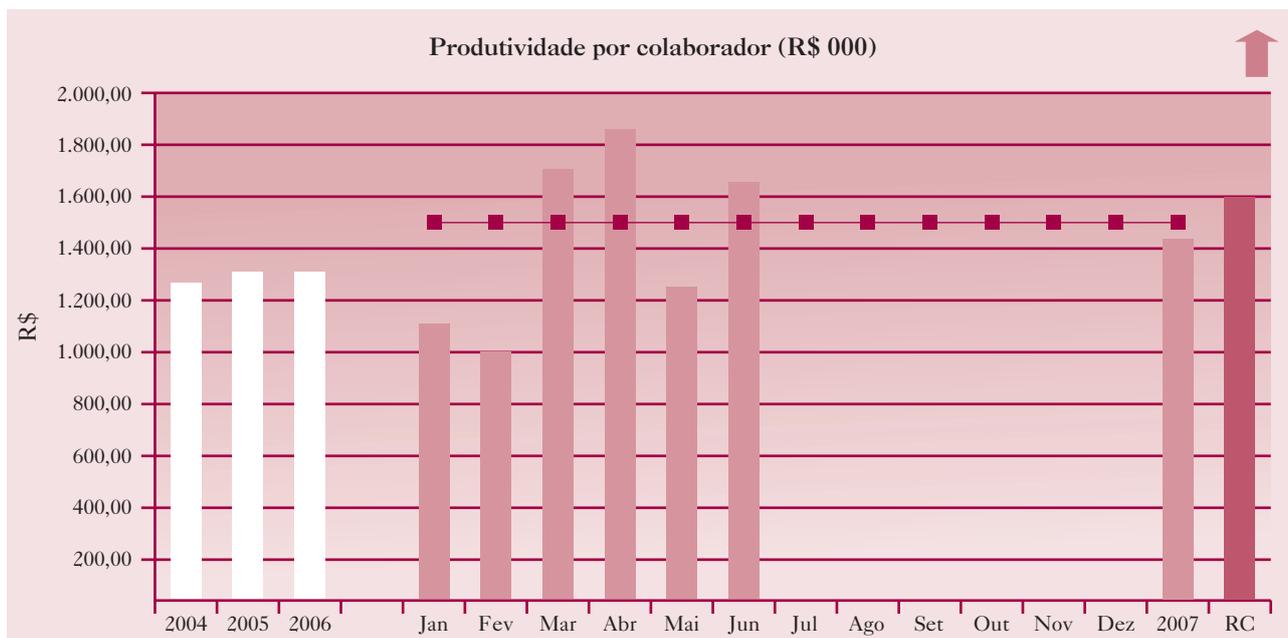


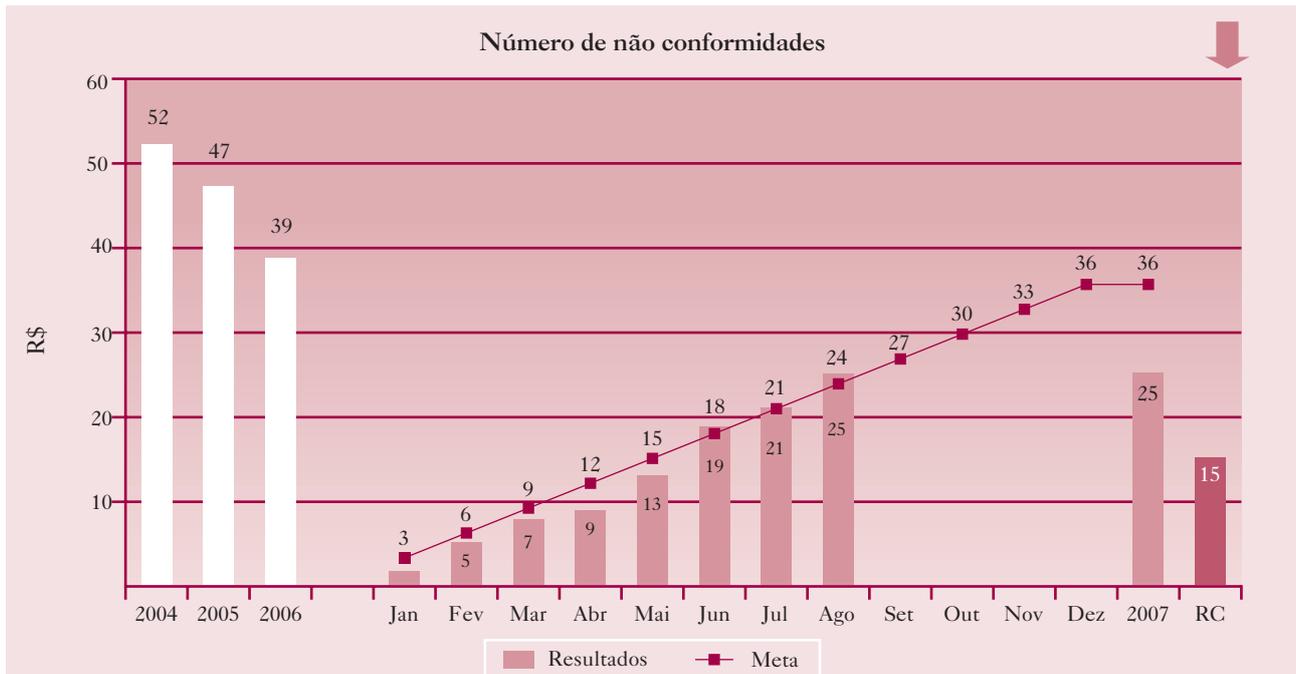
Figura 8: Resultados dos processos principais do negócio — Produtividade por colaborador (R\$ 000) — Dados fictícios

Fonte: FNQ

O gráfico anterior é útil para o acompanhamento dos resultados que podem ser medidos mensalmente. Com esta forma gráfica é possível evidenciar:

- o resultado alcançado nos últimos três anos (os períodos podem ser definidos pela organização);
- os resultados alcançados a cada mês e se a respectiva meta está sendo alcançada;
- a média dos resultados alcançados a cada mês, sendo representado pelo ano “2007”.

## PROCESSOS DE APOIO



*Figura 9: Resultados dos processos de apoio — Número de não conformidades — Dados fictícios*

Fonte: FNQ

O gráfico acima é outra forma de acompanhamento possível para os resultados organizacionais. O objetivo deste indicador é verificar a evolução acumulada do resultado ao longo dos meses, onde:

- o melhor deste resultado é para baixo, ou seja, ao final de 2007 deve-se alcançar um valor inferior ao de 2006;
- nas três primeiras colunas são apresentados os resultados dos últimos três anos;
- nas colunas dos meses de janeiro a dezembro são apresentados os resultados acumulados mês a mês, bem como o total na coluna do ano 2007;
- na linha dos meses de janeiro a dezembro e no ano de 2007 é a meta que deve ser alcançada a cada mês, onde o objetivo final é não ultrapassar o valor de 36 não conformidades, neste exemplo;
- o referencial comparativo é apresentado na coluna RC.

# RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

Os resultados relativos aos fornecedores compreendem os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores, estratificados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos fornecidos.

Além dos indicadores dos grupos acima, também devem ser considerados os resultados dos indicadores utilizados para a avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão dos fornecedores, estabelecidos no planejamento estratégico da organização.

A título de exemplo e para servir de orientação genérica na definição dos indicadores a serem utilizados, são apresentados no Quadro 8 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deverá ser objeto de análise pela organização, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para esta escolha são o perfil da organização e as suas estratégias.

Quadro 8: Indicadores que podem ser usados na análise de uma organização

Indicador	Definição
Qualidade dos principais produtos	Conformidade do produto
	Pontualidade na entrega
	% de volume de compras vindo de fornecedores com qualidade assegurada
	Número de não-conformidades maiores por auditoria de fornecedor com qualidade assegurada
	Número de não-conformidade por unidade adquirida
Produtividade de aquisição	Índice global de desempenho (nota média ou ponderada das notas atribuídas aos diversos fatores relevantes)
	Economia realizada no período de um ano, descontada a inflação e o custo do desenvolvimento de fornecedores
Relacionamento	Giro de estoque (365 dividido pelo número médio de dias de estoque)
	% de ações corretivas implementadas no prazo e com eficácia pelos fornecedores
	% de fornecedores que participam de eventos promovidos pela organização
	% de fornecedores que demonstram envolvimento e comprometimentos com os Valores e Princípios da organização
	% de fornecedores que possuem relacionamento caracterizado com parceria, tais como exclusividade, contratos de longo prazo, etc.

A Figura 10 ilustra uma forma de apresentar os resultados na organização.

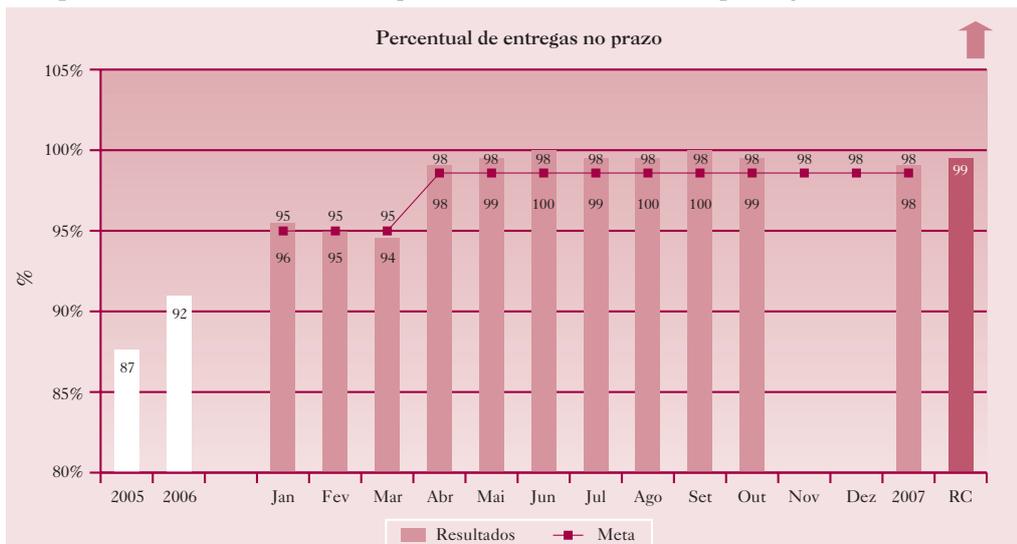


Figura 10: Resultados dos processos relativos aos fornecedores — Percentual de entregas no prazo — Dados fictícios

Fonte: FNQ

O gráfico apresentado na Figura 10, mostra que a meta estabelecida pela organização não precisa ser linear e igual durante todo o ano. Podem existir períodos sazonais onde é possível flexibilizar o seu alcance.

# BIBLIOGRAFIA

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: resultados.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade 2007. – (Série Cadernos de Excelência, n.8).
2. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência 2007: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade.** São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2006.
3. FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho: Relatório do Comitê Temático.** São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2002.
4. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência 2008.** São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
5. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.



Realização



Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, Conj. 62  
Brooklin Novo, 04578-000, São Paulo, SP, Brasil  
Tel.: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730  
[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

Patrocínio



Apoio Institucional

"Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos"



FNQ 178/08 - Rev.0 - mai.08