

INDICADORES DE DESEMPENHO ORIENTADOS PARA O MERCADO: NA VISÃO IMPERATIVA DA GESTÃO DE CUSTOS ESTRATÉGICA

JADER JULIO PIRES DA SILVA

Sidnei Marinho Vieira

Jader Julio Pires da Silva

Resumo:

Os Indicadores de desempenho Como Instrumento de Análise dos Processos Estratégicos derivam da necessidade de serviços constantemente avaliada a Satisfação do Cliente e SUAS Expectativas. Nesse Contexto, Os Indicadores de desempenho São passíveis de alterações e, através dos Sistemas de realimentação parágrafo Aperfeiçoamento Deste Processo, Serem CADA Vez Mais otimizados na Missão de avaliadores das Necessidades dos Clientes. Partindo da ótica do gerenciamento Estratégico dos custódio Como hum Processo de Aprendizado Contínuo, EM Que Localidade: Não se PODE gerenciar Aquilo Que Localidade: Não se PODE Medir, o Seu alto valor agregado soluço um IDENTIFICAÇÃO da Satisfação do Cliente consolida a importancia do Emprego de Ferramentas Pará a obtenção de Indicadores de desempenho orientados par o Mercado.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos no Processo Decisório das Organizações*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JADER JULIO PIRES DA SILVA

INDICADORES DE DESEMPENHO ORIENTADOS PARA O MERCADO: NA
VISÃO IMPERATIVA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.

RESUMO

1. INTRODUÇÃO

No novo paradigma da economia global as inovações tecnológicas vem sendo alteradas num ritmo tão frenético, que acabam trazendo ameaças à sobrevivência das empresas, onde a obsolescência de muitas premissas estratégicas passam a ser uma realidade sempre presente.

Como consequência do progresso e dessa inovação tecnológica, até pouco tempo atrás, os processo produtivos que podiam ser executados por operários de máquinas treinados para executar tarefas simples e repetitivas, passaram a exigir gerentes de máquinas cada vez mais treinados e motivados, formando equipes multidisciplinares gerando vantagens competitivas e sendo capazes de participar ativamente dos programas de qualidade total e produtividade. Dentro dessa linha de raciocínio, Porter (1989) alega que a explosão tecnocientífica da era pós-industrial, principalmente a emergência de tecnologias avançadas de manufatura, tem alterado as bases de competição entre as empresas, proporcionando vantagens competitivas através de custos mais baixos e de produtos diferenciados advindos do uso racional de tais tecnologias.

Assim como a substituição da mão-de-obra está em fase de formação, o processo de globalização da economia vêm a cada dia que passa mostrando que veio para ficar. Não basta mais olhar aqui, ali e acolá. Faz-se mister olhar o mundo todo, rompendo as fronteiras. Nesse sentido, Campos (1992, p.6) alerta que “O que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade.” Além disso, sobrevivência, produtividade, competitividade e qualidade estão interligadas, de modo que Campos (1992, p.6) cita que a garantia da sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade.

Assim sendo, as empresas estão se dedicando a alguns aspectos como pré-requisitos destas tendências que incluem a otimização da gestão estratégica e operacional, a redução dos tempos de ciclo dos processos, a maior identificação com o cliente, além de outros

aspectos que, estando, também, intrinsecamente ligados a competitividade global, criam condições que garantam a sobrevivência das organizações.

Com relação as tendências relacionadas a maior identificação com o cliente, Zairi (1997) diz que, numerosas variáveis competitivas determinam o sucesso empresarial e novos fatores surgem e interagem o tempo todo. Expressões como “estratégias voltadas para o mercado”, “competitividade baseada no cliente” e “tempo para chegar ao mercado” mostram um sentimento de urgência e uma atitude empresarial segundo a qual as estratégias vencedoras são fundamentadas numa combinação de critérios que visam cada vez mais o mercado e o consumidor final, e cada vez menos operações internas, tecnologias, produtos e serviços.

2. INDICADORES DE DESEMPENHO

Como um ciclone que é visto no horizonte e não se pode prever o seu tamanho, sua direção e seus impactos, rapidamente o processo de globalização tomou conta do mercado. Temido por uns, respeitado por outros e venerado por tantos outros, ele veio chegando cada vez mais perto, gerando cada vez mais ansiedades e incertezas para as empresas. Sentindo a ameaça de redução de suas fatias de mercado, as empresas perceberam o quanto é imprescindível a reavaliação dos seus fatores-críticos de sucesso (FCS). E essa atitude pró-ativa de reavaliação otimiza as estratégias necessárias para a empresa estar em sintonia com as principais alterações da integração dos mercados mundiais.

O direcionamento destes fatores-críticos de sucesso pode ser obtido por meio de medições que, segundo Murray (1996), existem pelo menos duas razões para fazer medições para fins de melhoria inovadora de processos que cabem muito bem neste caso:

1. Preparar ou sustentar a melhoria (linha de referência e foco);
2. Fazer com que o que você mede seja objeto de melhoria radical (fixar metas).

Portanto, a utilização de indicadores precisos e confiáveis visando superar as falhas decorrentes do processo de controle é vital para o sucesso da sobrevivência da empresa, tendo em vista os desafios crescentes das estratégias de manutenção das vantagens competitivas.

Contudo, Shank (1997) comenta que encontrar indicadores eficazes dos fatores-críticos de sucesso não é um processo simples. Muitos desses imperativos são multifacetados, de forma que diversas medidas podem compreender um fator-crítico de sucesso; raramente existe uma relação 1:1 entre um fator-crítico de sucesso e uma medida quantificável. Como exemplo ele cita a qualidade como fator-crítico de sucesso envolvendo indicadores como a taxa de qualidade de saída, a rejeição do cliente, garantias e outras medidas potenciais.

Assim sendo, compreender esses imperativos é um passo importante para direcionar o controle estratégico através dos benefícios das medidas de desempenho.

Como alguns dos benefícios do processo de medição, pode-se citar que ocorre melhoria contínua, por causa do foco resultante da medida e da identificação de problemas do processo; a atitude em relação à medição começa a mudar, preparando a empresa para o esforço de melhoria radical, além disso, são identificadas oportunidades de resultados de avanço radical por meio do redesenho inovador dos processos (Murray, 1996).

Vendo pelo lado das possíveis causas de fracasso, pode-se citar a falta de cumplicidade da alta administração, que precisa estar sempre pró-ativa visando motivar toda organização; a falta de controle tanto a nível estratégico quanto operacional e a dificuldade de mensuração de itens intangíveis como relacionados a satisfação dos clientes, tecnologias de informações, entre outras.

3. INDICADORES DE DESEMPENHO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Há mais de 200 anos, Adam Smith observou que a produção tem somente uma simples finalidade : servir ao consumo. Toda e qualquer medida global da qualidade deveria ser tomada no nível da demanda ou do consumo - não no nível da oferta ou da produção. Essa constatação levou, recentemente, à criação de macroindicadores de satisfação de clientes como representativos da avaliação da qualidade pelo mercado (Fornell,1994).

Além disso, a concentração de referenciais somente em operações internas era considerado comum a pouco tempo atrás. Quem imaginaria que o jargão “Cliente tem sempre razão” poderia ser afirmado com tanta convicção, sem dar a impressão de falsidade ou soar com um certo ar de pejoração?

Mas, no onipotente mercado globalizado a empresa que se portar dessa maneira correrá sérios riscos em termos de vantagem competitiva e manutenção de mercado. Hoje existe uma vontade dominadora de atender a satisfação das necessidades dos clientes, de modo, que o novo foco de concentração de referenciais está num plano mais abrangente e estratégico, envolvendo operações internas e externas.

Nesse ambiente de variáveis e fatores competitivos, o cliente é o foco principal dentro da crescente arena de negócios, e segundo Johnson (1995) os modelos de satisfação do cliente tornam-se importantes ferramentas analíticas, uma vez que permitem às empresas monitorar clientes e consumidores, enfocar melhorias em produtos e serviços, propiciar referenciais de desempenho em relação a concorrência (benchmarking) e ensejar pontos de referência na remuneração de gerentes e empregados.

Em última análise, a grande vedete deste novo cenário são os clientes que passaram da condição passiva para um papel preponderante, recebendo atenção e tratamento tão especial que as empresas estão traduzindo suas estratégias em objetivos relacionados com o mercado.

Mas a utilização de indicadores de desempenho baseados na satisfação do cliente, por ser um assunto de recente domínio por partes das empresas, engloba técnicas que ainda não estão plenamente consolidadas, de modo que Fornell et alli (1995) alegam que tanto falhas nos sistemas de medição quanto nas metodologias tradicionais para o acesso à satisfação do cliente, afetam a habilidade da maioria das empresas de relacionar, diretamente, melhorias da qualidade com mudanças no desempenho econômico.

Desse modo, a maioria das empresas utilizam a satisfação do cliente como medida de desempenho que traduzem os resultados do que ocorreu no passado, e não como modelo de previsão através de técnicas mais modernas necessárias para antever os reflexos do ambiente competitivo atual. Kaplan (1997) alerta que “melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas.

Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado”.

Atualmente, instrumentos bem abrangentes, precisos e confiáveis de mensuração de qualidade, via satisfação do cliente são utilizados em medições, através de modelos de causa-e-efeito, interligando construtos formados por variáveis manifestas e latentes, que são tratados por técnicas estatísticas avançadas, como por exemplo a categorizada como análise multivariada de segunda geração que é dotada de grande poder preditivo, e permite relacionar a experiência passada de consumo com a previsão de comportamento futuro do cliente (Fornell,1994).

Do mesmo modo, o Balanced Scorecard de Kaplan é uma ferramenta estratégica que traduz muito bem a relação lida com medidas de desempenho passado conjuntamente com as medidas de previsão de desempenho futuro. Kaplan diz que “o Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, onde os objetivos e medidas do Scorecard derivam da visão e estratégia da empresa”.

Focalizando o Scorecard na visão dos clientes, Kaplan (1997) anuncia que a perspectiva estratégica dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes - satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade - com segmentos específicos de clientes e mercado.

Logicamente, os objetivos do Scorecard deve estar direcionado para os segmentos de clientes e mercado, onde a empresa atuará com base na visão que o cliente tem da empresa e da visão que ele deveria ter da empresa.

Entretanto, a utilização do Balanced Scorecard não deve se limitar a servir somente como um sistema de indicadores de medidas, onde apesar de integrar medidas oriundas da estratégia, não exerce toda a sua capacidade de utilização que de acordo com Kaplan (1997) conseguir-se-á o verdadeiro poder do Balanced Scorecard quando ele deixar de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica.

4. CONCLUSÃO

Os indicadores de desempenho como instrumento de análise dos processos estratégicos derivam da necessidade de ser constantemente avaliada a satisfação do cliente e suas expectativas. Nesse contexto, os indicadores de desempenho são passíveis de alterações e, através dos sistemas de feedback para aperfeiçoamento desse processo, serem cada vez mais otimizados na missão de avaliadores das necessidades dos clientes.

Partindo de dados de pesquisa junto aos clientes, as dimensões estratégicas identificadas são avaliadas em termos do que eles pensam do produto. O impacto no índice de satisfação do cliente é estimado. O impacto da satisfação do cliente em várias medidas de desempenho econômico é, também, estimado. Isso habilita a empresa a alocar recursos naqueles componentes da qualidade que têm o máximo impacto em seu desempenho financeiro e, ao mesmo tempo, a evitar aquelas melhorias da qualidade que o mercado não deseja pagar (Fornell,1995).

Todo esse direcionamento voltado para o cliente depende, muitas vezes, de variáveis subjetivas que são utilizadas em modelos preditivos e, que atuam como instrumentos de alto valor de mensuração das informações estratégicas para a empresa.

Assim, partindo da ótica do gerenciamento estratégico dos custos como um processo de aprendizado contínuo, em que não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir, o seu alto valor agregado sob a identificação da satisfação do cliente consolida a importância do emprego de ferramentas para a obtenção de indicadores de desempenho orientados para o mercado.



Ainda em relação a questão da Gestão Estratégica de Custos, Shank (1997) afirma que a sua principal finalidade é suprir as informações que os tomadores de decisão necessitam para providenciar o valor, a qualidade e a urgência demandada pelos clientes.

Assim, Quando se atua no controle estratégico com parâmetros voltados para o satisfação do cliente, contribui-se para a diminuição dos impactos adversos e desfavoráveis da concorrência global.

Do mesmo modo, quando se busca melhoria contínua da Gestão Estratégica de Custos com o enfoque no mercado, reavalia-se parâmetros anteriormente utilizados, introduzindo-os num ciclo contínuo para a otimização dos resultados empresariais.

Finalmente, a empresa que aderir ao desenvolvimento dessa Gestão Estratégica levando em consideração referenciais do mercado como vantagem competitiva assumirá uma posição de liderança.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Campos, Vicente Falconi, TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês), 4ª ed, Belo Horizonte, MG, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

Fornell, Claes - American Customer Satisfaction Index. The Total Quality Review, nov/dez 1994.

Fornell, Claes - Productivity, quality, and customer satisfaction as strategic success indicators at firm and national levels, Advances in Strategic Management, v.11a,1995.

Fornell, Claes; Ittner, Charles e Larcker, David - Understanding and using the American Customer Satisfaction Index (ACSI) : assessing the financial impact of quality initiatives. The Juran Institute's Conference on Managing For Total Quality, 1995.

Kaplan, Robert S., A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Murray, Bruce A. e Charlene, Adair B. - Revolução Total dos Processos, São Paulo, Nobel, 1996.

Porter, M. E. - Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Shank, John K. - A Revolução dos Custos: Como Reinventar e Redefinir sua Estratégia de Custos Para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos. 2 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Shank, John K. - O Cliente Fixa os Custos, HSM Management, jul/ago 1997.

Zairi, Mohamed- O verdadeiro significado da competição, HSM Management, jul/ago 1997.