

Decisões Corporativas X Métricas de desempenho. Você prefere estar no palco ou na platéia?

Por que o Painel de Controle se tornou um instrumento vital para a Gestão Total do Negócio? Você tem um... não tem?

Desde que a máxima “o que não se pode medir não se pode controlar” ficou popular entre os executivos e gestores de negócios, assumimos o desafio de encontrar as métricas que possam expressar a verdadeira realidade do desempenho do nosso negócio. A verdade é que todo mundo precisa de um Painel de Controle “para chamar de seu” que usualmente serve de referência para a Tomada de Decisões Corporativas. Sendo assim, se não tivermos um bom design do Painel de Controle nosso processo de produção de decisões corporativas só vai produzir decisões de baixa qualidade.

Então como seria um bom design para Painéis de Controle? Penso que o primeiro passo é dividir a Gestão Total do Negócio em vários contextos funcionalmente interligados. O uso da Inteligência Contextual pode nos trazer vários benefícios como, por exemplo, reduzir o escopo de estudo promovendo maior foco, trabalhar com menor número de elementos e suas respectivas relações de causa e efeito promovendo uma excelente rastreabilidade de efeitos indesejáveis e também pode promover maior atenção e percepção da nossa parte quando estudarmos seu comportamento. Bem, a formatação dos contextos, isto é, o tamanho, conteúdo e critérios de divisão você irá decidir!

Que tal trabalharmos um exemplo? Vamos selecionar o contexto “Negócio”. Qual seria uma possível métrica para medirmos seu desempenho gerencial? Poderíamos dimensionar o número de decisões corporativas realizadas e entre elas quantas foram realmente efetivas! Em outras palavras, a *Taxa de Efetividade de decisões corporativas*. Poderíamos ter essa taxa por gestor, área, unidade organizacional, função corporativa, etc. Ainda não quero discutir o quanto é fácil ou difícil fazer isso, por enquanto você vai ter que fazer isso sozinho, se achar que vale a pena tal informação é claro. Comece pensando o quanto está custando não saber disso agora!

Já temos uma métrica para o nosso Painel de Controle, vamos procurar mais uma. Vamos abordar agora o contexto de “Felicidade do Consumidor” com o objetivo de definir uma métrica que possa nos dizer se existe “petróleo suficiente que justifique a perfuração de um poço”. Afinal, precisamos decidir se continuamos no negócio ou não, certo? Como fazemos isso?

Muito simples, precisamos observar as Experiências de Vida (moradia, educação, saúde, mobilidade, etc.) dos segmentos de consumidores alvo da Empresa visando identificar dificuldades, novos conceitos e tendências de consumo, ou seja, “Oportunidades de Melhoria”. Quanto maior o volume de “Oportunidades de Melhoria”, maior serão as nossas chances de promover melhor qualidade de vida para a sociedade contribuindo para sua plena FELICIDADE.

Não pensem que é uma tarefa simples, pois apesar das Experiências de Vida da sociedade estarem disponíveis para a observação por parte de qualquer empresa, o que vai fazer a diferença é a perspicácia na percepção de tais oportunidades. Então, vamos incluir a métrica “Oportunidades de Melhoria” que *mede a felicidade do consumidor no contexto de uma determinada experiência de vida* no nosso Painel de Controle?

Usualmente, as Oportunidades de Melhoria são expressas na linguagem do “observador”, que possui uma grande liberdade para representar o que ele está vendo e por isso às vezes pode comprometer a fidelidade da realidade da sociedade. Precisamos traduzir as observações para a linguagem de “Requisitos dos Consumidores” identificando os desejos, necessidades, preferências, exigências e expectativas dos consumidores com maior propriedade. Cada “Oportunidade de Melhoria” pode ser entendida como um “Requisito do Consumidor” sob o ponto de vista da Linguagem do Consumidor que por sua vez pode ser entendido como uma “Oportunidade de Negócio” sob o ponto de vista da Linguagem do Fornecedor (empresas).

O volume de “Oportunidades de Negócios” juntamente com o tamanho dos segmentos alvo podem ser considerados excelentes métricas para dimensionar a ATRATIVIDADE da experiência de vida/segmento de consumidor observada, por isso vale a pena incluí-las no nosso Painel de Controle.

Se você já possuía essas métricas no seu Painel de Controle parabéns! Escreva um artigo para compartilhar suas práticas! Vai ser muito legal!

Vamos continuar? Nosso próximo contexto é a “Competitividade”, ou seja, a capacidade que uma empresa tem de atender aos requisitos dos consumidores melhor que a concorrência. Sob o ponto de vista do DESIGN, um Requisito do Consumidor pode ser atendido por uma CONVENIÊNCIA DE CONSUMO (produto, serviço ou facilidade). Existe um tipo de Conveniência de Consumo (estratégicas, competitivas, propulsoras, essenciais e intrínsecas) para cada tipo de Requisito do Consumidor.

Podemos deduzir então, uma métrica bastante interessante, a TAXA DE COMPETITIVIDADE DA EMPRESA, calculada a partir do percentual da relação entre o número de conveniências de consumo superiores à concorrência pelo número total de requisitos identificados. Se pudermos obter esse cálculo por tipo de requisito/conveniência de consumo seria o melhor dos mundos! Caracas! Perceberam o potencial dessa métrica? Você pode usá-la para comparar a competitividade de uma rede de agências de banco ou de franquias ou lojas de uma rede ou para estabelecer rankings entre empresas concorrentes ou ainda para formular estratégias de negócio cirúrgicas considerando a natureza da ação de mercado. Com certeza vale a pena incluí-la no nosso Painel de Controle.

Acho que o nosso Painel de Controle vai causar inveja a muitas empresas no nosso mercado! Então vamos continuar. Um dos contextos extremamente importante é o da “Conformidade”. Ele diz respeito às EXPERIÊNCIAS DE CONSUMO produzidas a partir de cada CONVENIÊNCIA DE CONSUMO.

A missão das Experiências de Consumo é promover a felicidade do consumidor garantindo o pleno atendimento do Requisito de Consumo associado à Conveniência de Consumo. Se isso acontecer, será mágico, memorável e os consumidores aumentarão seus relacionamentos e vínculos com a empresa gerando grandes benefícios para todas as Partes Interessadas.

Então o que devemos medir? O número de requisitos de consumo atendidos plenamente pelas Experiências de Consumo realizadas. Nossa nova métrica seria a TAXA DE FELICIDADE DO CONSUMIDOR, calculada pelo percentual da relação entre o número de Requisitos de Consumo atendidos pelas Experiências realizadas e o número total de Requisitos de Consumo identificados. Pessoal, por favor, não percam essa métrica de vista, ela deve ser monitorada a cada minuto por toda a vida. Vocês pensam assim também não é? Mais uma métrica para o Painel de Controle!

Vamos abordar agora o contexto da “PRODUTIVIDADE”, ele diz respeito à operacionalização da Conveniência de Consumo e da realização da Experiência de Consumo. Se por algum motivo os processos produtivos envolvidos com a produção das Experiências de Consumo apresentarem problemas de desempenho como gargalos, ociosidade e falta de conformidade e se elas não forem entregues como prometido e não atenderem aos Requisitos de Consumo pertinentes, todos os esforços em prol da felicidade do consumidor terão sido em vão. Sendo assim, é fundamental acrescentar ao nosso Painel de Controle a métrica relativa ao monitoramento do desempenho dos processos produtivos, os NÍVEIS DE SERVIÇO (prazo, custo, preço, qualidade, disponibilidade) dos processos produtivos pertinentes. Veja bem, o conhecimento dos níveis de serviço dos processos produtivos permitirá maior segurança na negociação dos níveis de serviço com os consumidores externos além de viabilizar o monitoramento do desempenho das Experiências de Consumo.

Bem amigos, é claro que não era nossa intenção esgotar a lista de métricas de um Painel de Controle ideal para o seu Modelo de Negócios, isso foi somente uma “degustação”. Mas, construímos um Painel de Controle altamente diferenciado e que é comum a qualquer Modelo de Negócios. Penso que com o uso dessas métricas vocês conquistarão altos níveis de desempenho na Gestão Total do Negócio e promoverão um grande salto na qualidade das Decisões Corporativas. Boa sorte!

Luiz Alberto Mendes Marques
Business Designer
LIVRE Business Design