



Diretoria de Gestão Corporativa - DG

Coordenação de Qualidade Total – CQ.G

Conceitos do tema Gestão

**Eficiência – Eficácia – Efetividade – Produtividade
Qualidade – Confiabilidade – Rentabilidade – Lucratividade
Competitividade – Sustentabilidade**



Permitida a reprodução parcial ou total, desde que citada a fonte



Conceitos do tema Gestão

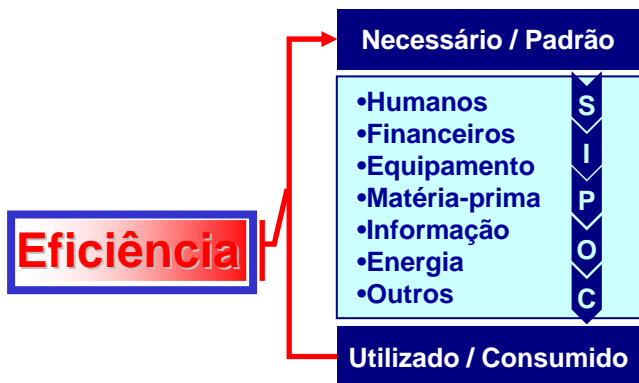
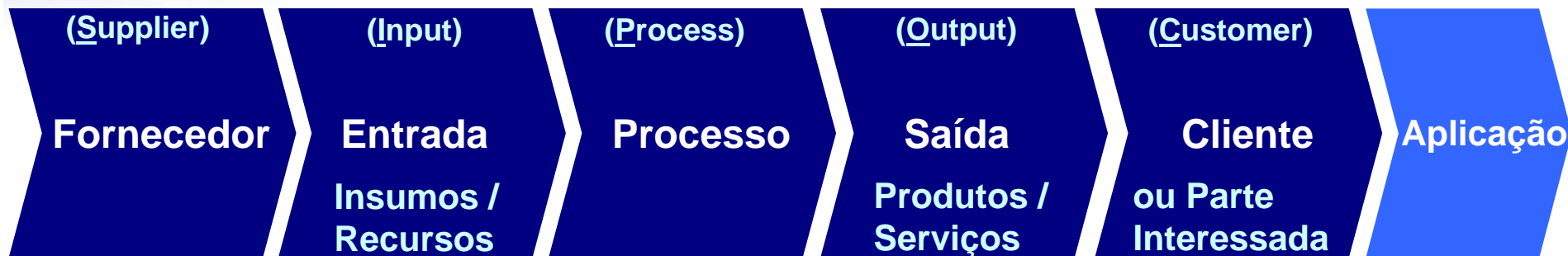
Objetivo e premissas

- ❖ O objetivo deste trabalho é apresentar a conceituação de alguns termos importantes, relativos ao tema Gestão, que normalmente aparecem no dia-a-dia, ou mesmo na literatura, de forma distinta e muitas vezes até conflitantes
- ❖ Não há intenção com este trabalho de resolver a questão da dispersão dos conceitos encontrados, julgando a terminologia “correta”, porém pretende-se apresentar a conceituação tida como a mais “adequada” às nossas aplicações, segundo o entendimento da Coordenação de Qualidade Total – CQ.G



Conceitos do tema Gestão

Perspectiva – Matriz SIPOC





Conceitos do tema Gestão

Eficiência

Conceito assumido

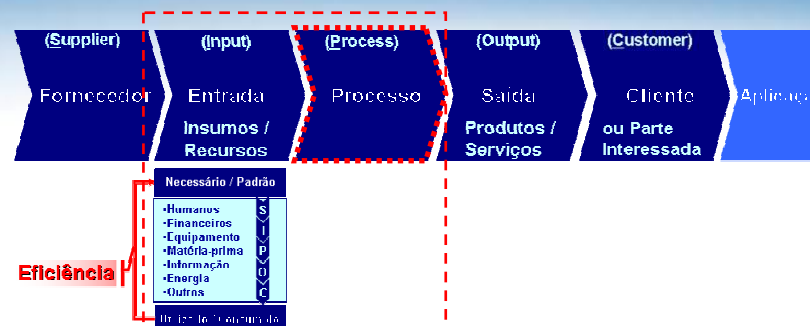
Grau em que um sistema utiliza os recursos para atingir os objetivos programados

Unidade (expressão)

Geralmente, expressa em percentual
(%)

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Recursos necessários}}{\text{Recursos utilizados}}$$

❖ **Necessário:** aquilo que, em condições ideais, seria utilizado para cumprir o objetivo determinado



É um conceito relacionado a processo

Literatura

- Relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos por um sistema, organização ou processo. (Maximiano, 2000) 😞
- Relação entre o resultado alcançado e os recursos usados. (ABNT NBR ISO 9000:2005) 😞
- Indica o quão bem a organização utiliza os recursos para produzir os produtos e serviços (www.oag-bvg.gc.ca, 2007) 😊
- Relação entre o consumo previsto de recursos e consumo efetivo de recursos (Pamplona, 1996) 😊

😊 Favorável 😊 Próximo 😞 Conflitante

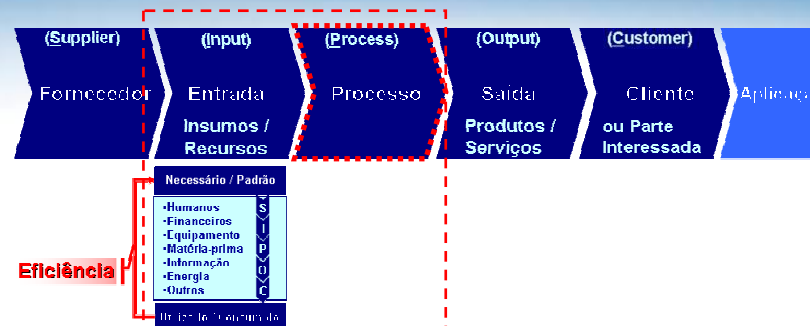


Conceitos do tema Gestão

Eficiência

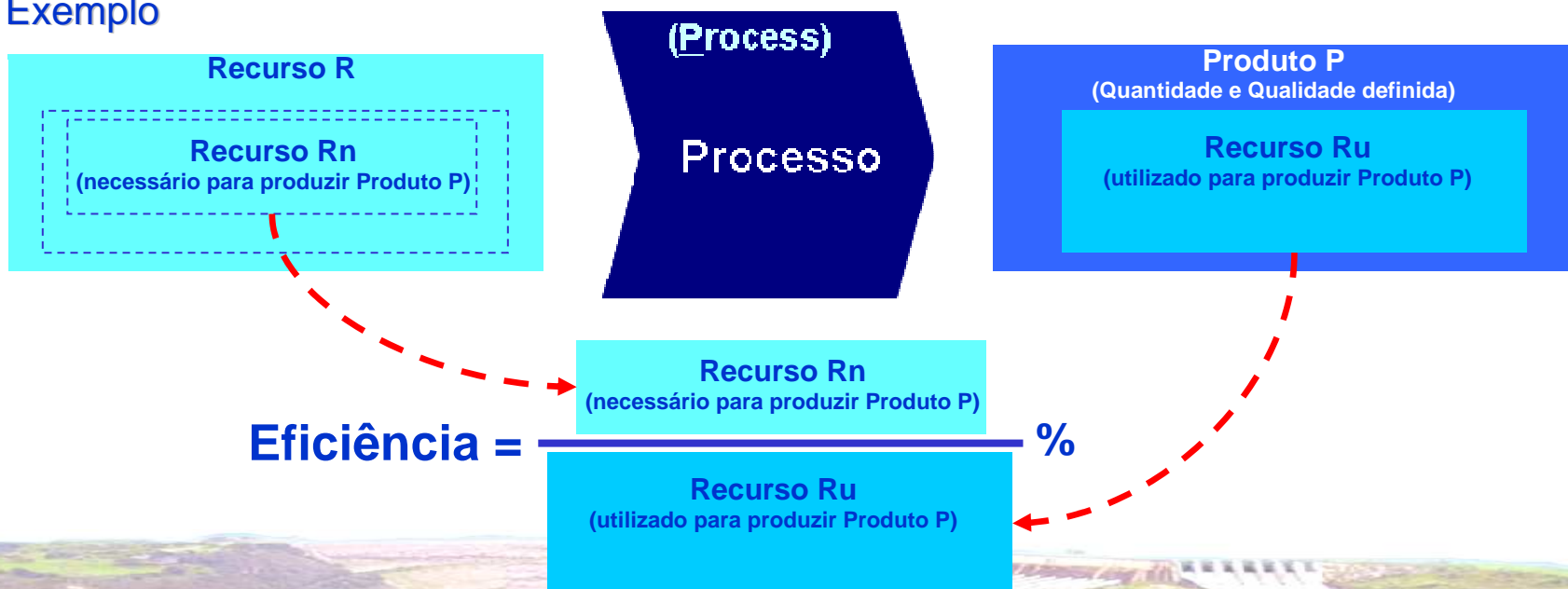
Conceito assumido

Grau em que um sistema utiliza os recursos para atingir os objetivos programados



É um conceito relacionado a processo

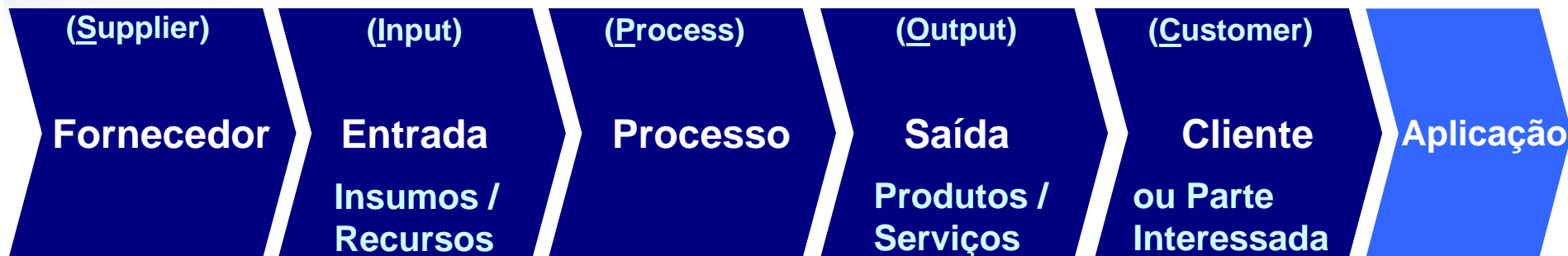
Exemplo





Conceitos do tema Gestão

Perspectiva – Matriz SIPOC





Conceitos do tema Gestão

Eficácia

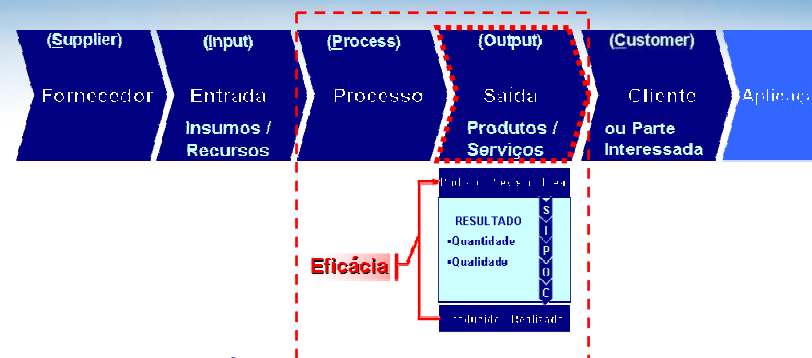
Conceito assumido

É a capacidade de se atender os objetivos determinados, ou o grau em que um sistema realiza aquilo que dele se espera

Exemplos de medidas de eficácia:

- ◆ Alcance de metas
- ◆ Cumprimento de cronogramas
- ◆ Atendimento a requisitos

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{Resultados obtidos}}{\text{Resultados pretendidos}}$$



É um conceito relacionado a resultado

Literatura

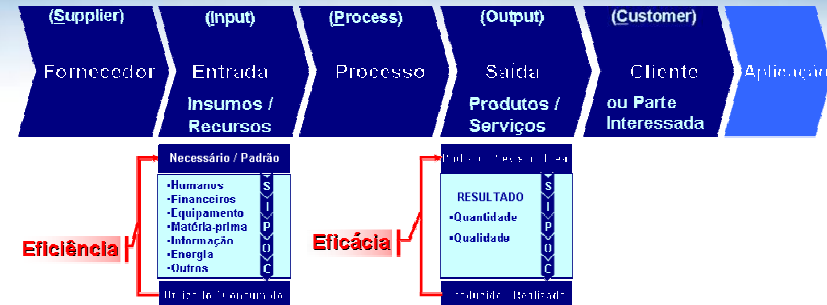
- Qualidade ou característica de quem, ou do que, num nível de chefia, de planejamento, chega realmente a consecução de um objetivo. (Houaiss) 😊
- Relação entre os objetivos e os resultados obtidos por um sistema, organização ou processo. (Maximiano, 2000) 😊
- Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados. (ABNT NBR ISO 9000:2005) 😊



Conceitos do tema Gestão

Eficácia x Eficiência

Governar é levar uma empresa até seu objetivo (eficácia), tratando de fazer o melhor uso possível dos recursos que estão a sua disposição (eficiência). (Fayol, 1930)



EFICIÊNCIA

- Ênfase nos Meios
- Resolver Problemas
- Cumprir Tarefas
- Fazer certo as coisas

(Peter Drucker)



EFICÁCIA

- Ênfase nos Resultados
- Atingir Objetivos
- Obter Resultados
- Fazer as coisas certas

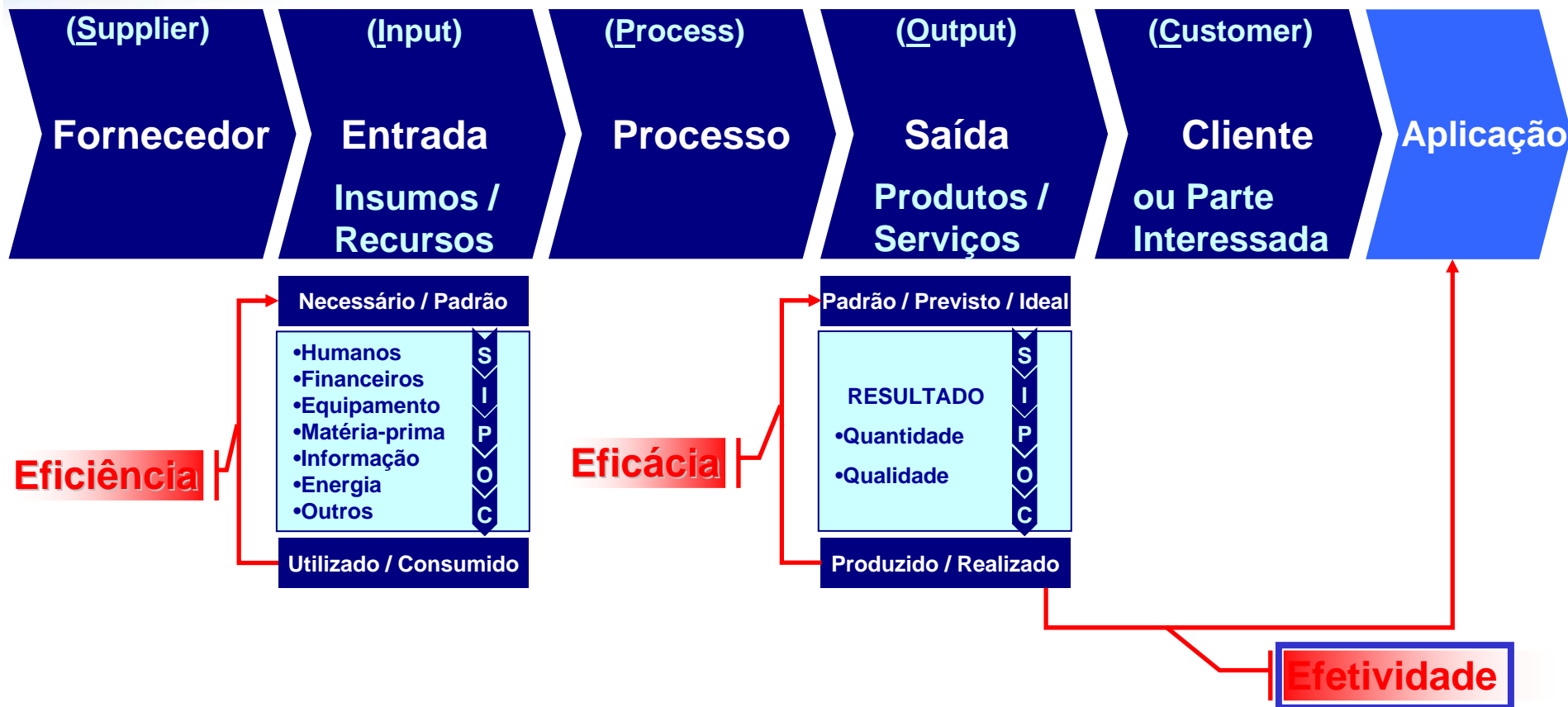
(Peter Drucker)





Conceitos do tema Gestão

Perspectiva – Matriz SIPOC



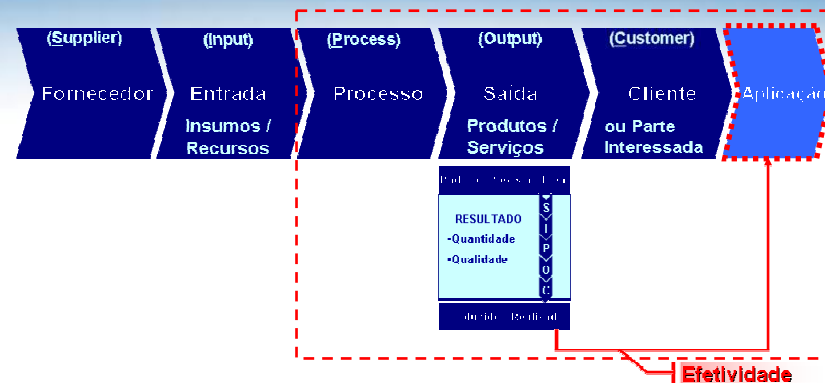


Conceitos do tema Gestão

Efetividade

Conceito assumido

Mede o grau de utilidade (efeito) das metas atingidas ou dos resultados alcançados (Silva, 2004)



É um conceito relacionado a missão da organização

Literatura

- Manifestação externa à organização daquilo que foi gerado dentro dela, ou seja, é o resultado verdadeiro. (Batista Júnior, 2004) 😊
- Efeito ou o impacto transformador causado pelos serviços prestados ou pelos bens disponibilizados por uma organização sobre uma realidade que se pretende modificar. (Malmegrin, 2008) 😊

Do ponto de vista do Mercado:

$$\text{Efetividade} = \frac{\text{Parcela dos resultados úteis para o cliente}}{\text{Resultados alcançados}}$$

Do ponto de vista da Organização:

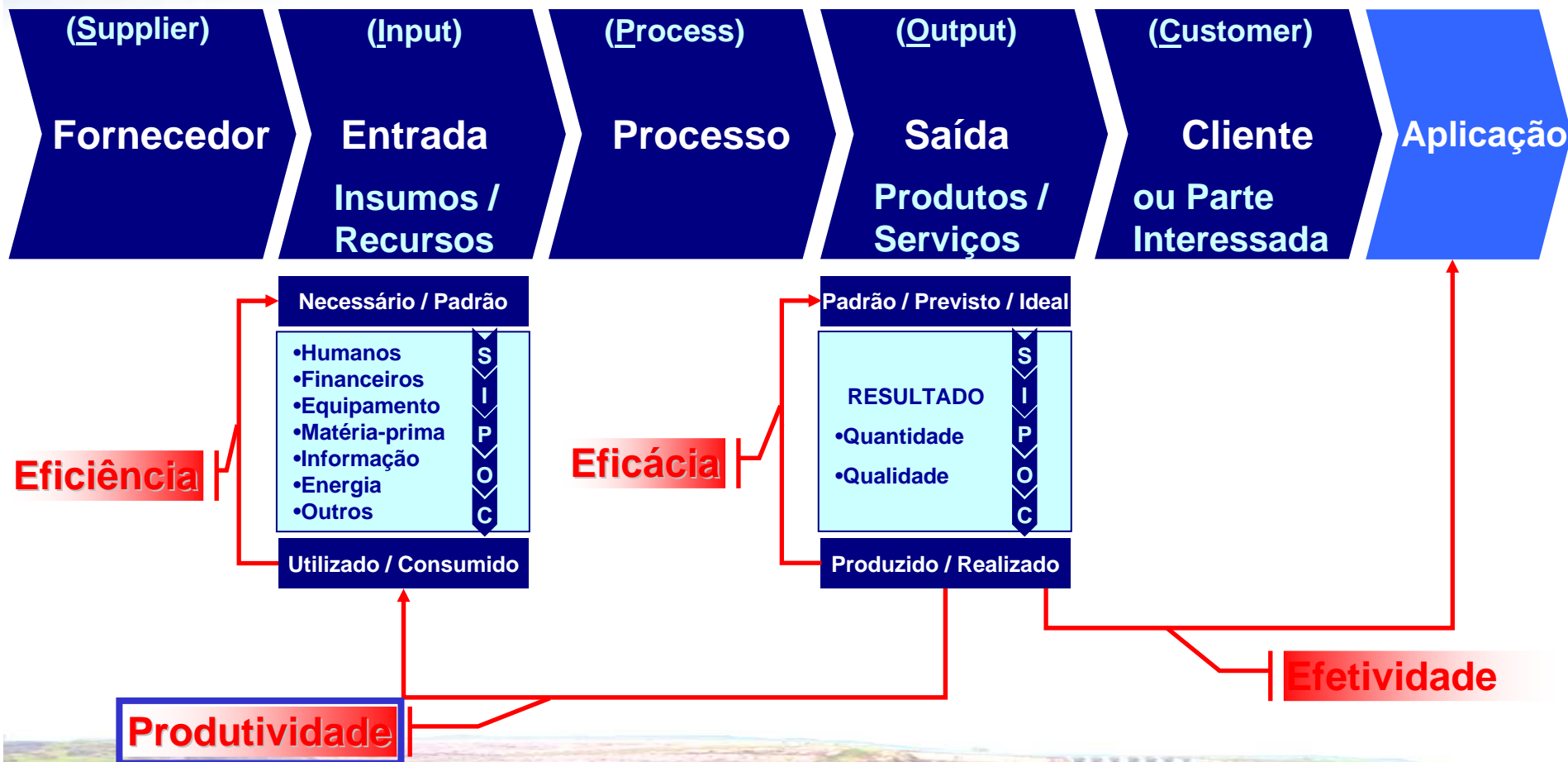
$$\text{Efetividade} = \frac{\text{Parcela dos resultados úteis para o cliente}}{\text{Metas programadas ou objetivo do negócio}}$$

(Silva, 2004)



Conceitos do tema Gestão

Perspectiva – Matriz SIPOC





Conceitos do tema Gestão

Produtividade

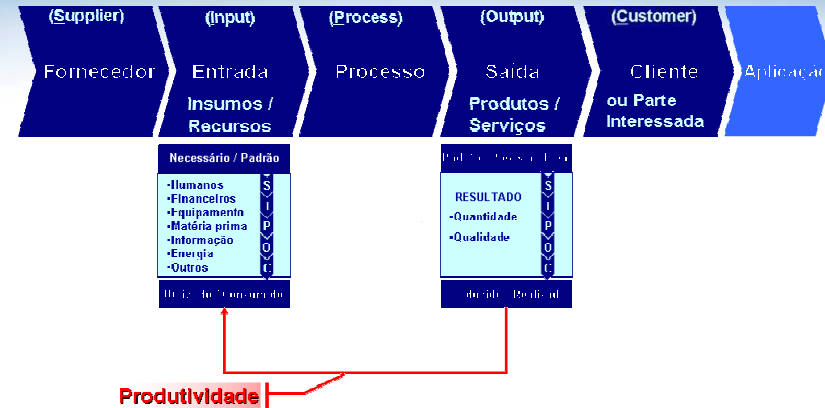
Conceito assumido

É a relação entre o resultado produzido e os recursos (insumos) consumidos para a produção

Exemplos de unidades de produtividade:

- unidades/R\$
- unidades/Homem.h
- t/(ano.ha)
- kg/(kWh)

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Outputs (Resultados)}}{\text{Inputs (Recursos utilizados)}}$$



Literatura

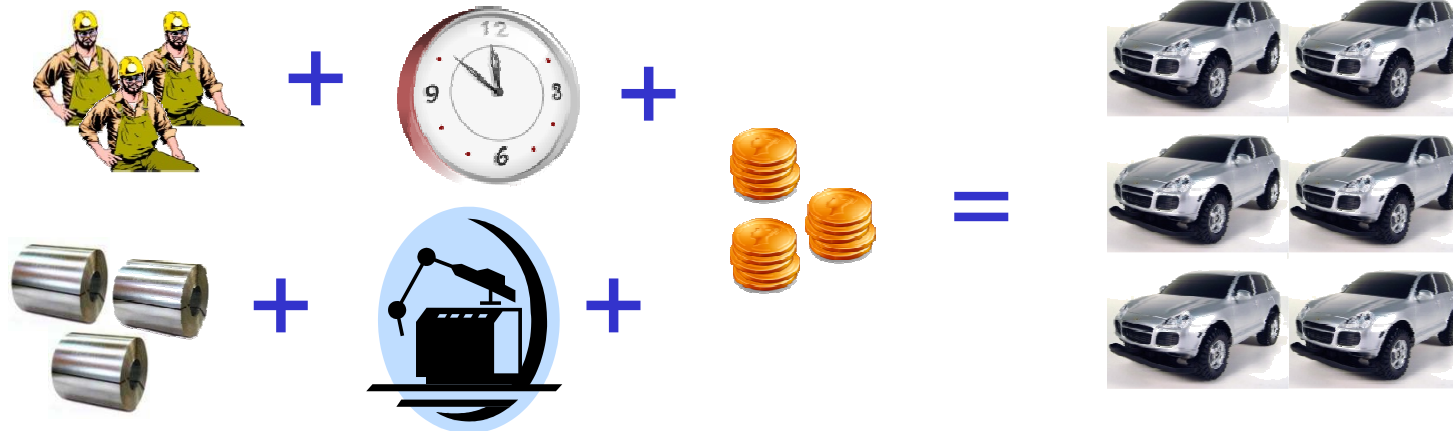
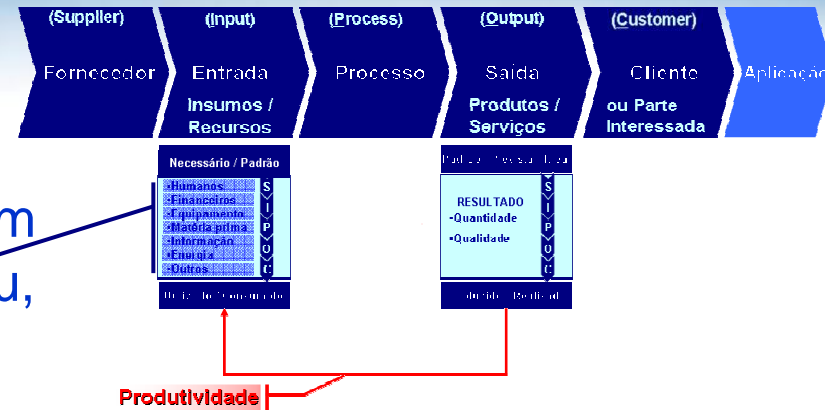
- É a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados. (Gaither, 2001) 😊
- É a eficiência com que as entradas de um processo produtivo são transformados em produtos finais. (Davis, 2001) 😊
- É a razão entre a saída, parcial ou total, e os recursos utilizados para produzi-la. (Kaci, 2006) 😊
- É a relação entre a saída dos produtos e serviços e as entradas de recursos, humanos e não-humanos, utilizados no processo de produção. (Sharpe, 2002) 😊
- É o valor do que é produzido por unidade de trabalho ou de capital (...) depende tanto do valor dos produtos quanto da eficiência com que eles foram produzidos. (Michael Porter, 2002) 😊



Conceitos do tema Gestão

Produtividade

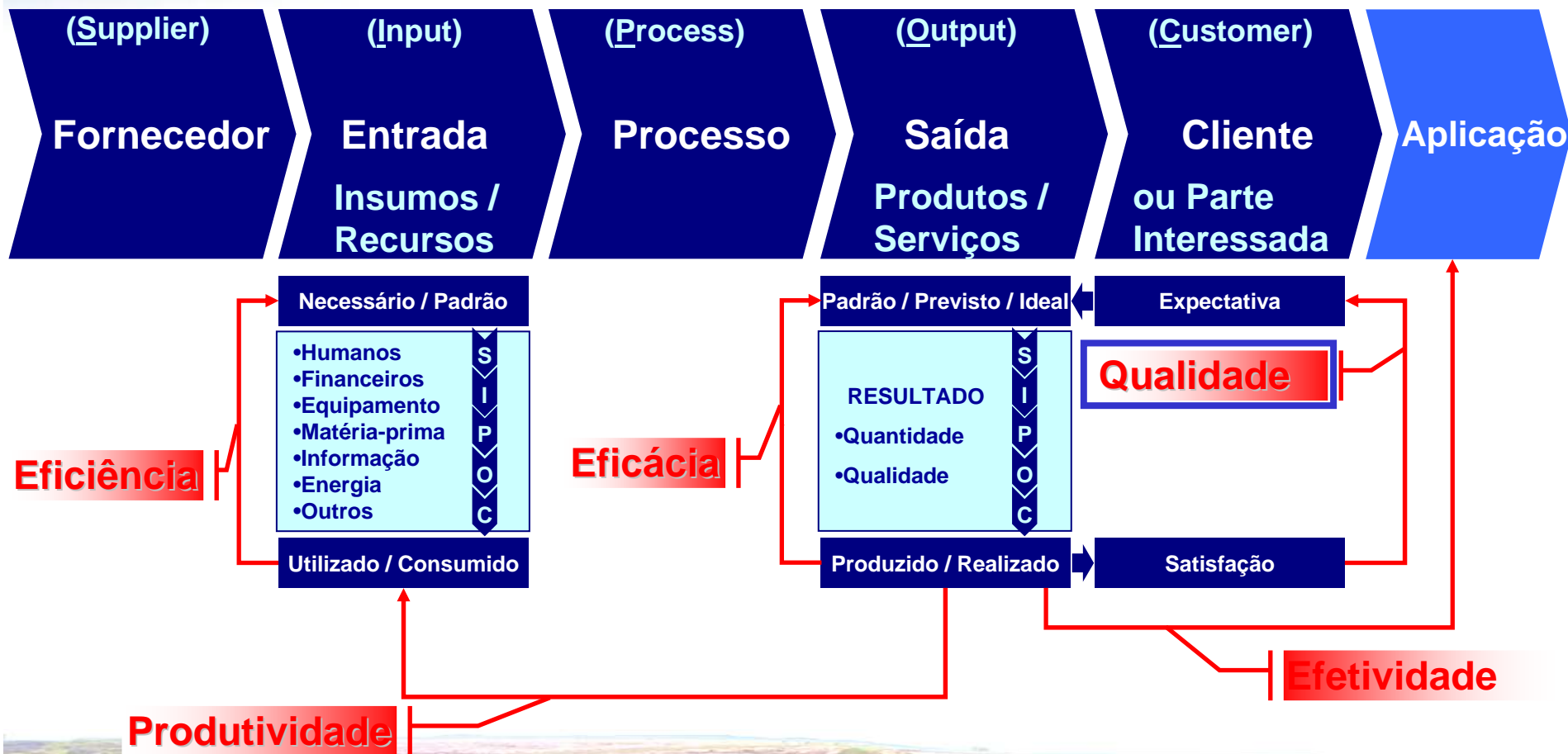
- A produtividade pode ser medida em relação a cada fator de produção ou, de uma forma mais ampla, considerando a totalidade das entradas e saídas de um processo.





Conceitos do tema Gestão

Perspectiva – Matriz SIPOC





Conceitos do tema Gestão

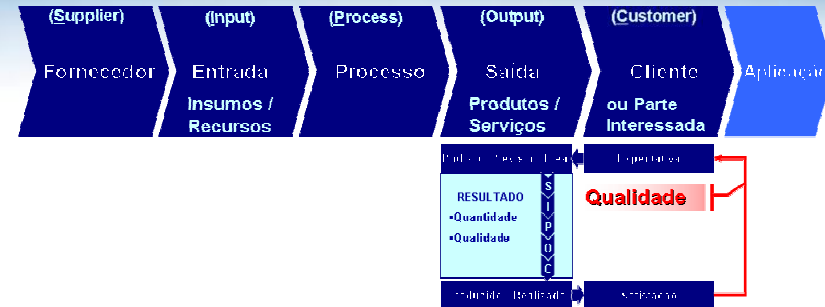
Qualidade

Conceito assumido

É o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz (está conforme) a requisitos (necessidades ou expectativas) da parte interessada

Parte Interessada: pode ser cliente, sociedade, acionista, empregado ou fornecedor.

$$\text{Qualidade} = \frac{\text{Satisfação (Cliente)}}{\text{Expectativa (Cliente)}}$$



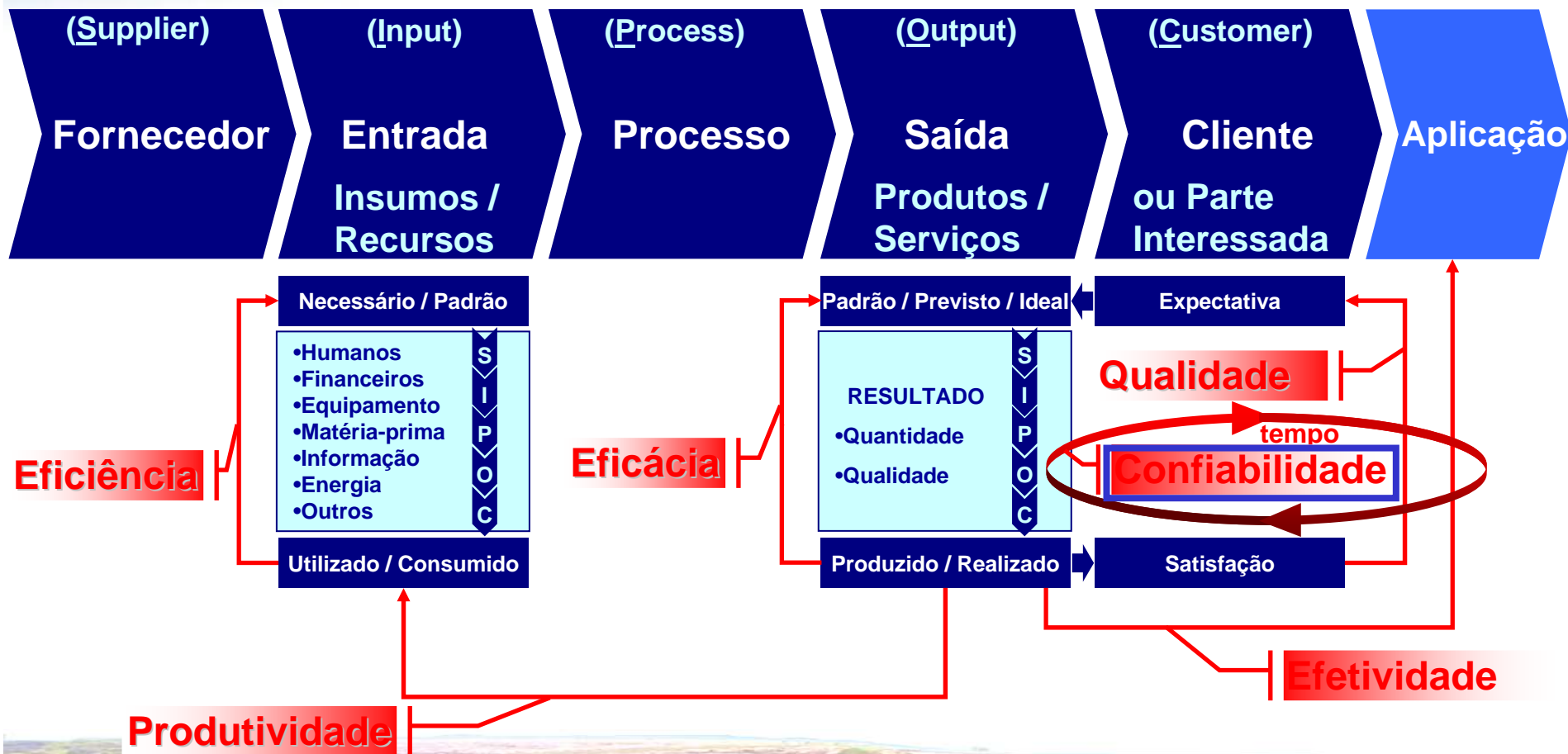
Literatura

- Conformidade com os requisitos do usuário. (Crosby, 1979) 😊
- Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos. (NBR ISO 9000:2005) 😊
- Totalidade de características de uma entidade (atividade ou processo, produto), organização, ou uma combinação destes, que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e demais partes interessadas. (FNQ, 2008) 😊
- Adequação ao uso. (JURAN, 1996) 😊



Conceitos do tema Gestão

Perspectiva – Matriz SIPOC





Conceitos do tema Gestão

Confiabilidade

Conceito assumido

É a medida da capacidade de se manter a qualidade ao longo do tempo.

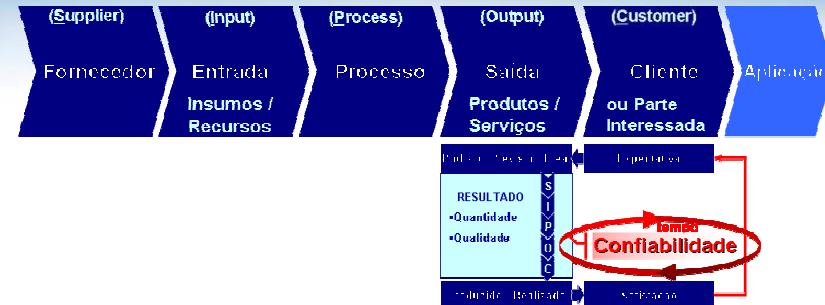
A teoria da confiabilidade foi desenvolvida historicamente por questões de falha e envelhecimento de equipamento (militar) eletrônico complexo, mas a teoria é muito mais geral. (University of Chicago)



http://www.abradee.org.br/graf_decfecbr.asp

DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Consumidor)

FEC (Frequência Equivalente de Interrupção)



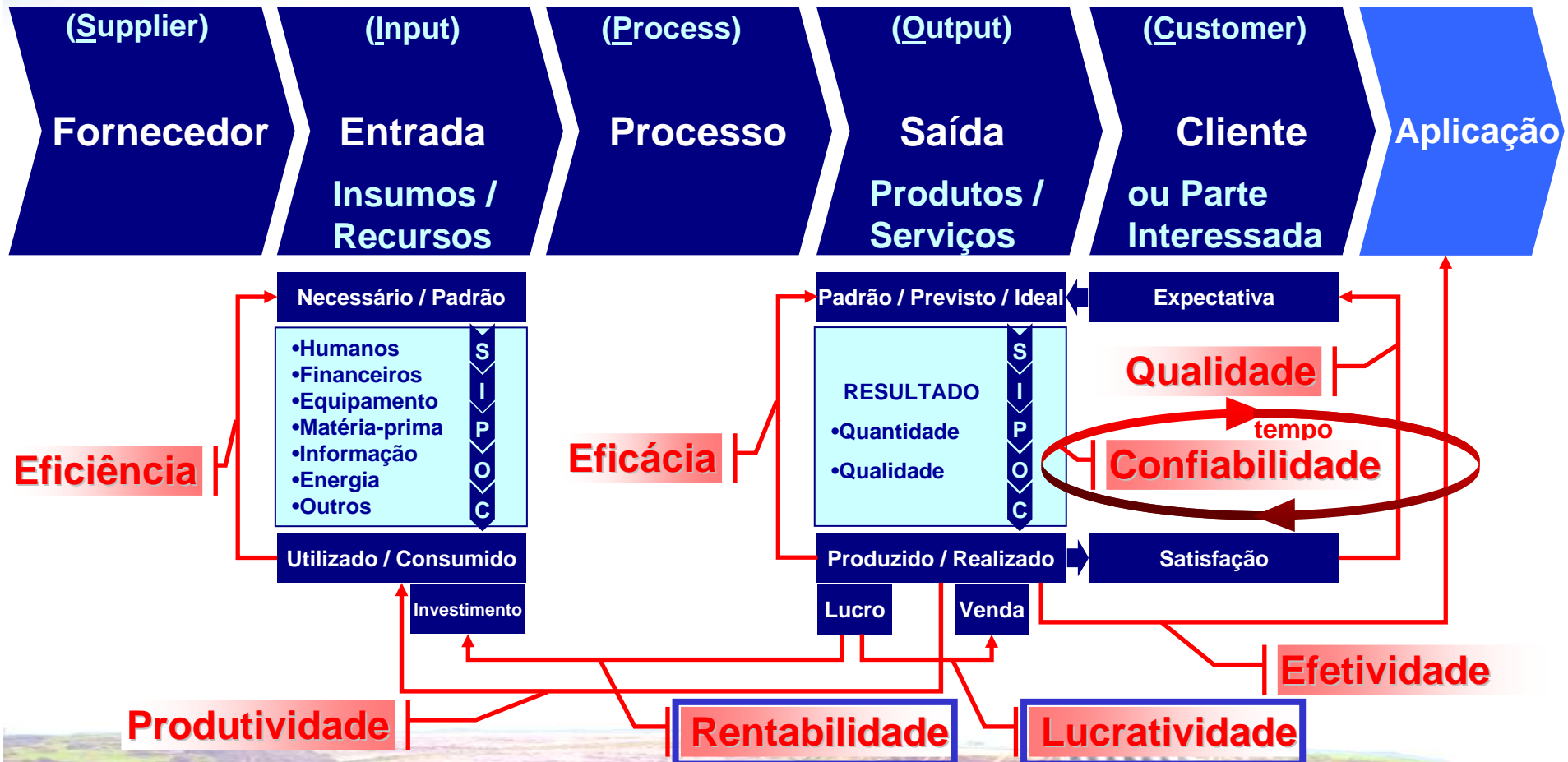
Literatura

- É a probabilidade de um item desempenhar uma função, sob condições específicas, de forma adequada, como previsto no projeto, durante um período de tempo pré-determinado. (Wikipédia, 2008) 😊
- É a probabilidade de produtos e/ou processos desempenharem as funções para as quais foram projetados, em um determinado instante ou intervalo de tempo. (INDG, 2008) 😊



Conceitos do tema Gestão

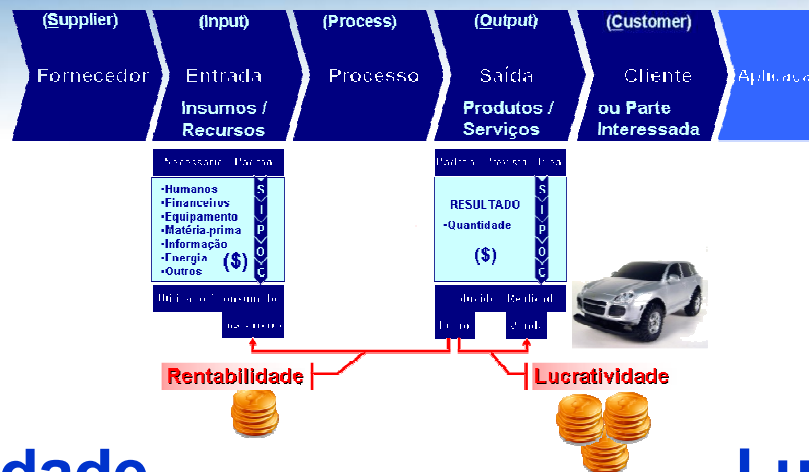
Perspectiva – Matriz SIPOC





Conceitos do tema Gestão

Rentabilidade x Lucratividade



Rentabilidade

Indica o percentual de remuneração (lucro) sobre o capital investido [em um determinado período]

SEBRAE-SP (adaptado)

Exemplo:

- 2% a 4% ao mês sobre investimento

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Output: Lucro } [\$] \text{ (Resultados)}}{\text{Input: Investimento } [\$] \text{ (Recursos)}}$$

Lucratividade

Indica o percentual de ganho obtido (lucro) sobre as vendas realizadas [em um determinado período]

SEBRAE-SP (adaptado)

Exemplo:

- 5% a 10% sobre as vendas

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Output: Lucro } [\$] \text{ (Resultados)}}{\text{Output: Venda } [\$] \text{ (Resultados)}}$$

Lucro = vendas – custos



Conceitos do tema Gestão

Competitividade

Conceito assumido

A Competitividade Global resulta do esforço sinérgico das dimensões Empresarial, Estrutural e Sistêmica, conduzidas e alinhadas para a melhoria do padrão de vida da população

Literatura

- O único conceito significativo de competitividade a nível nacional é a produtividade. (Porter, 1993, p. 6) 😊
- É a capacidade de um país de criar condições para que as empresas produzam o maior bem-estar possível para seus cidadãos e para que façam-no crescer ao longo do tempo em relação ao bem-estar dos cidadãos de outros países. (Fonte: ÍNDICE FIESP DE COMPETITIVIDADE DAS NAÇÕES – 22/09/05) 😊
- Competitividade nacional refere-se à habilidade de um país para criar, produzir e distribuir produtos e serviços no comércio internacional enquanto ganha retornos crescentes em seus recursos. (Scott e Lodge, 1995, p. 3) 😊

Literatura

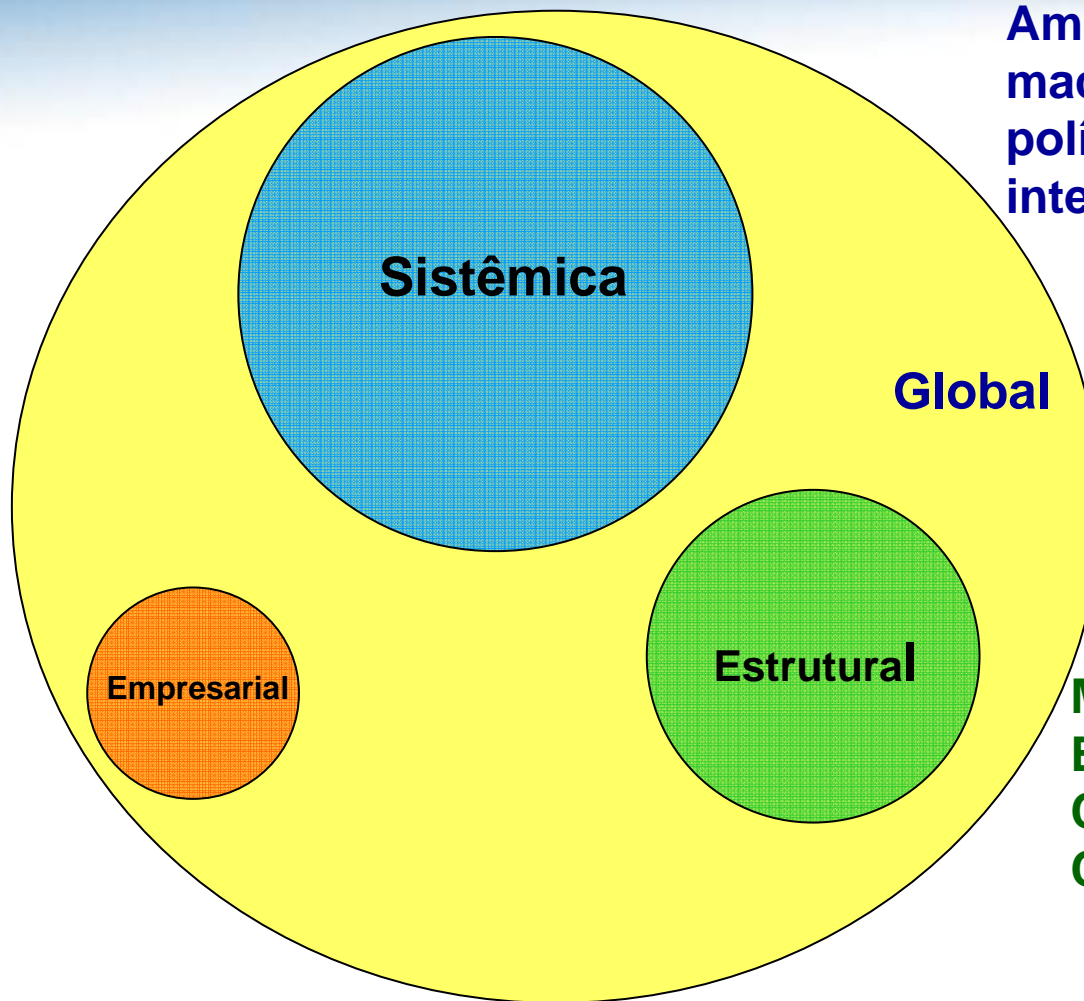
- Competitividade é o grau pelo qual pode, dado o livre comércio e condições justas de mercado, produzir bens e serviços que cumpram as exigências dos mercados enquanto simultaneamente mantêm e expandem as rendas reais de sua população no longo prazo. (OCDE) 😊
- Competitividade é a habilidade de produzir bens e serviços que passem no teste dos mercados internacionais enquanto a população ganha um padrão de vida que é tanto crescente quanto sustentável no longo prazo. (US Competitiveness Policy Council, 1992) 😊
- Um país competitivo é aquele que apresenta altos graus de crescimento sustentado do PIB per capita. (WEF) 😊
- Entende-se por Competitividade Empresarial as ações de domínio da empresa ou organização, incluindo os esforços para produzir melhor os bens demandados pelo mercado. Analisando o negócio e entendendo as expectativas e necessidades dos clientes a organização pode melhor adequar os métodos de gestão e de produção e oferecer produtos e serviços a preços competitivos. (MBC/SEBRAE, 2002) 😊
- A Competitividade Estrutural ultrapassa os muros da organização e habita os lugares comuns de uma ampla cadeia de fornecimento e de interesses, onde o ponto focal é a manutenção de um clima de apoio e solidariedade entre os agentes da cadeia. (MBC/SEBRAE, 2002) 😊
- O entendimento da Competitividade Sistêmica diz respeito às ações de governo. São as questões de interesse do Estado, porém voltadas para o suporte necessário para o desenvolvimento e a manutenção de um ambiente em que as organizações possam se preparar permanentemente para a competição. Passa por todos os aspectos necessários para a atividade empresarial, fomentando o desenvolvimento do país e das empresas e, por conseqüência, da sociedade. (MBC/SEBRAE, 2002) 😊
- A Competitividade Global é a interação entre os três níveis de competitividade. (MBC/SEBRAE, 2002) 😊



Conceitos do tema Gestão

Competitividade

Capacidade de gerenciar o negócio, a inovação, os processos, a informação, as pessoas e o relacionamento com o cliente



Ambiente macroeconômico, político, social, legal, internacional

Mercado, Estrutura da Cadeia produtiva, Concorrentes

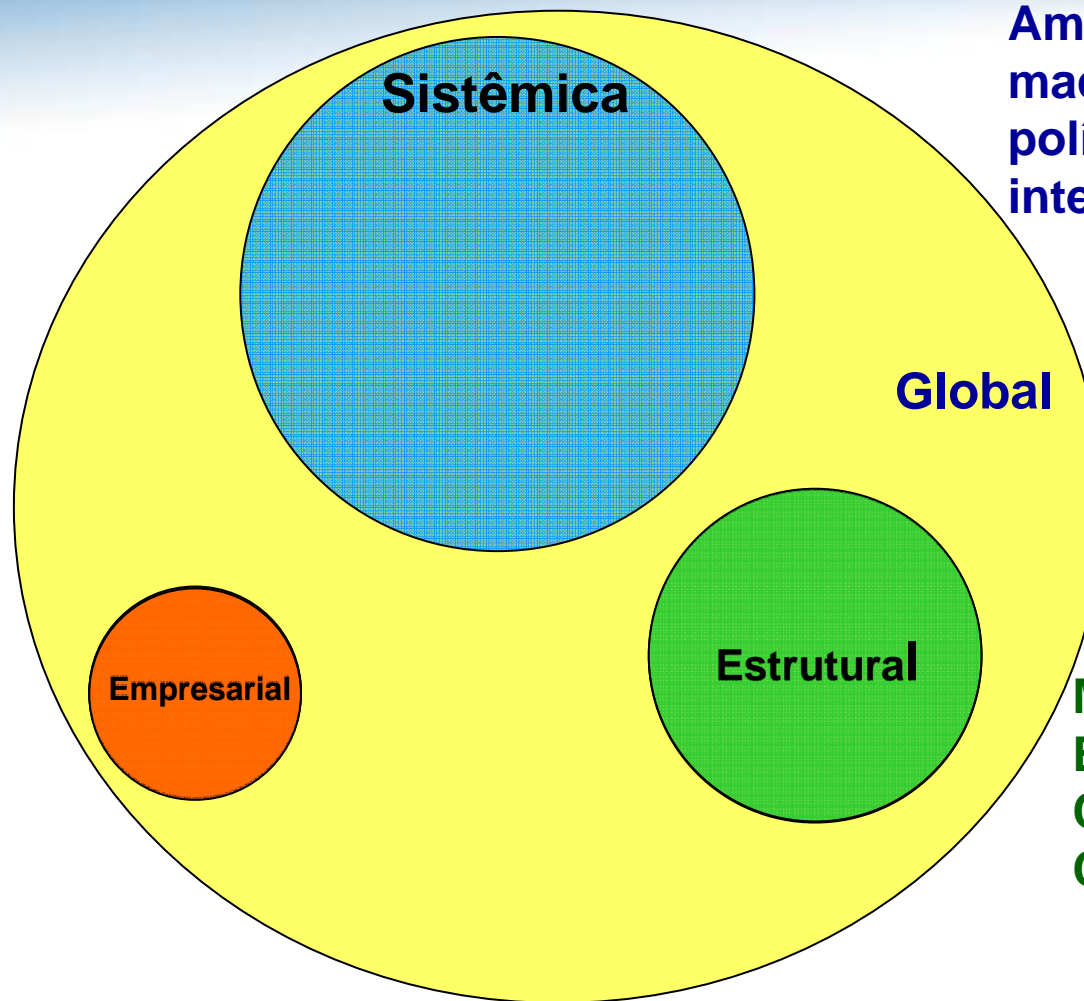
Fonte: MBC/SEBRAE



Conceitos do tema Gestão

Competitividade

Capacidade de gerenciar o negócio, a inovação, os processos, a informação, as pessoas e o relacionamento com o cliente



Ambiente macroeconômico, político, social, legal, internacional

Mercado, Estrutura da Cadeia produtiva, Concorrentes

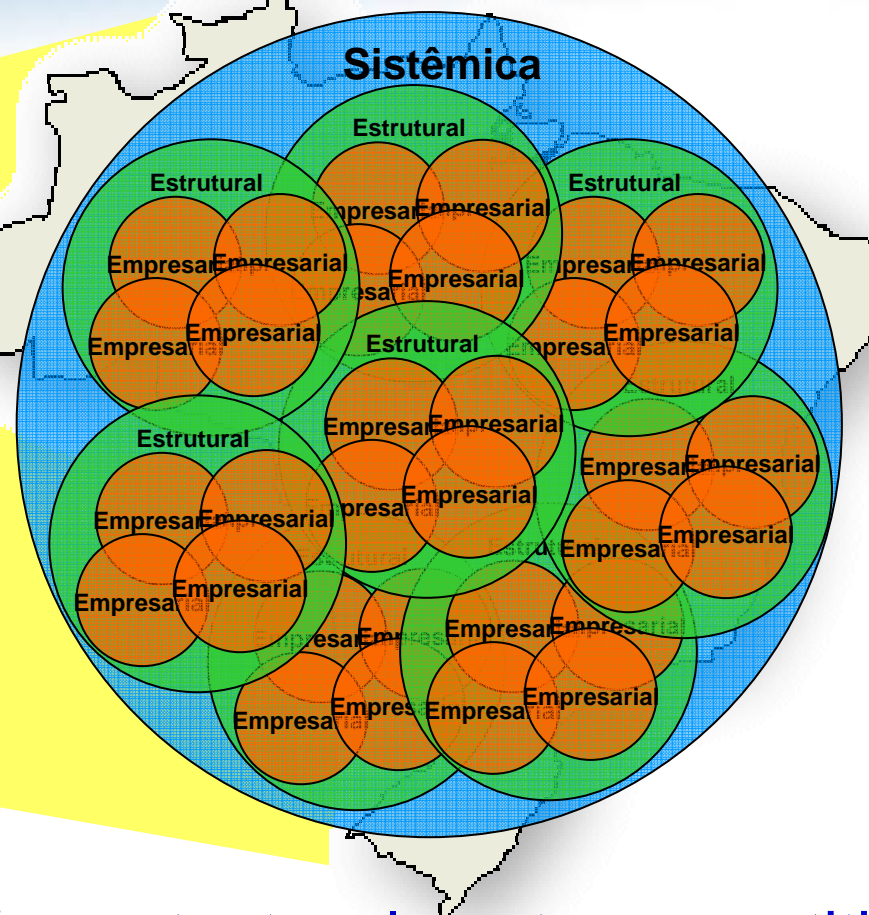
Fonte: MBC/SEBRAE



Conceitos do tema Gestão

Competitividade

**Competitividade
Global**



“Não existe organização sustentavelmente competitiva em ambiente não sustentavelmente competitivo”

Fonte: MBC/SEBRAE

Permitida a reprodução parcial ou total, desde que citada a fonte

Coordenação de Qualidade Total - CQ.G



Conceitos do tema Gestão

Competitividade

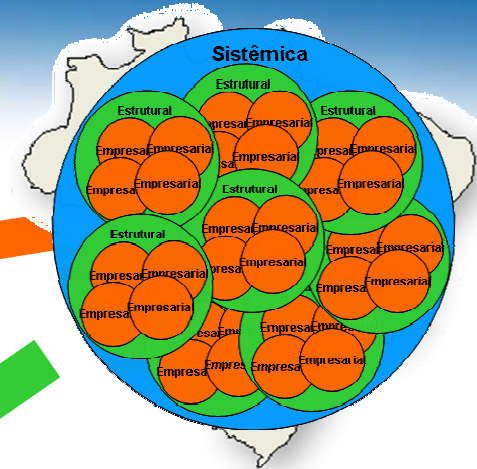
Competitividade Empresarial

Capacidade de gerenciar o negócio, a inovação, os processos, a informação, as pessoas e o relacionamento com o cliente



Competitividade Estrutural

Mercado, estrutura da cadeia produtiva, concorrentes



Competitividade Sistêmica

Ambiente macroeconômico, político, social, legal, internacional

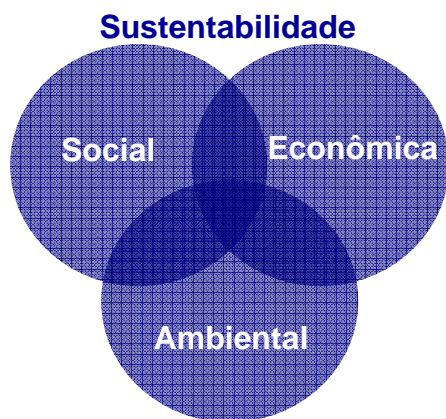




Conceitos do tema Gestão

Sustentabilidade

❖ O conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável apóia-se no “*triple bottom line*”:
(Consultora Inglesa - SustainAbility)



Conceito assumido

Capacidade de assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável

(SustainAbility, 2008)

Literatura

- Suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas. (Relatório de Brundtland, 1987) – deriva do termo “desenvolvimento sustentável”. 😊
- Capacidade de manter seu desempenho acima da média no longo prazo, ou seja, ter uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1989) 😊
- A sustentabilidade possui diferentes dimensões que podem ser analisadas individual ou coletivamente: social, ambiental, econômica, espacial e cultural. (SACHS, 1993) 😊
- É a capacidade de se auto-sustentar, de se auto-manter. Uma atividade sustentável qualquer é aquela que pode ser mantida por um longo período indeterminado de tempo, ou seja, para sempre, de forma a não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período. Pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável, que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida (da sociedade) depende. (PHILIPPI, 2001) 😊
- O conceito amplo de sustentabilidade empresarial deve considerar estas três variáveis: equidade social, crescimento econômico e equilíbrio ambiental, apesar de serem vistos muitas vezes como conflitantes dentro da economia neoclássica. (CORAL, 2002) 😊
- É uma característica de um processo ou estado que pode ser mantido em um determinado nível indefinidamente. (Wikipédia, 2008) 😊

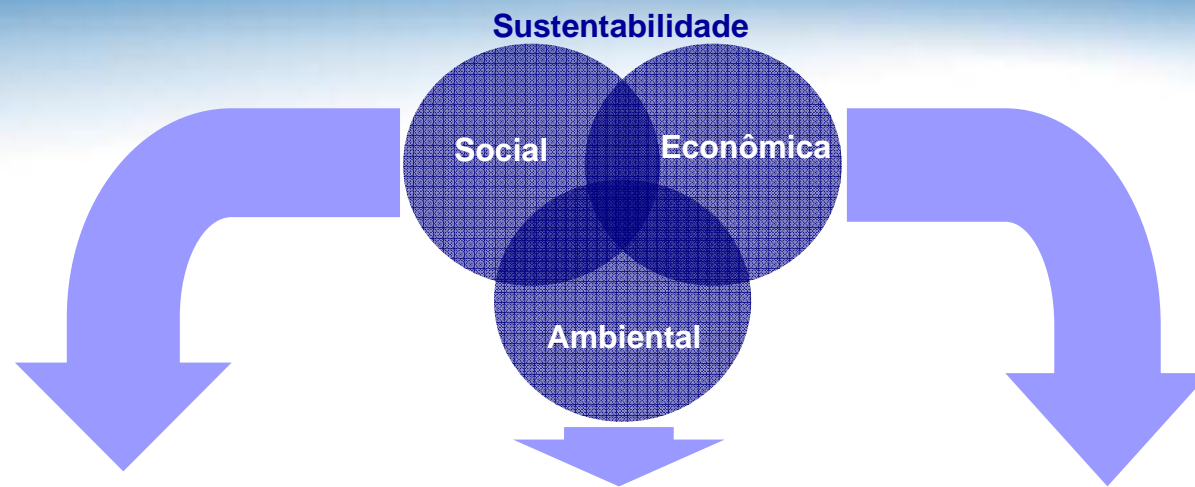


Conceitos do tema Gestão

Sustentabilidade

Indicadores

*Triple Bottom Line
Measurements Matrix*



Partes Interessadas:			
Acionistas	Imagem pública Práticas legais e éticas	Redução de riscos Uso dos recursos	Valor de estoque, lucratividade
Franqueados / Subsidiárias	Práticas honráveis	Estratégia limpa, suporte para implementação	Lucro ou potencial de performance
Empregados	Desenvolvimento profissional, cultura corporativa	Níveis de perigo	Compensação total
Clientes	Práticas éticas, sensibilidade	Produto ou serviço sustentável e ambientalmente seguro	Preço, qualidade, produto ou serviço baseado em valor
Fornecedores	Parcerias éticas	Compartilhamento de estratégia e tecnologia ambiental	Preço, condições de pagamento
Industria, competidores	Padrões éticos e legais	Compartilhamento de Padrões e tecnologia	Práticas competitivas e de livre concorrência
Comunidade	Contratação local, serviços a comunidade, melhoria da qualidade de vida	Níveis de perigo ou risco, impacto ambiental, restauração do habitat	Estabilidade financeira, filantropia
Público, global Humanidade	Estratégias em benefício das comunidades e culturas do mundo	Estratégias e práticas em benefício da biosfera	Estabilidade e justiça econômica, Internalização de custos externos
Gerações Futuras	Cultura segura, humana e sustentável	Mínimo impacto ambiental, restauração do habitat	Fundos de P&D, investimentos responsáveis
Mundo Natural	Tratamento humanitário para toda a vida.	Práticas sustentáveis, diversidade natural	Fundos de restauração ambiental, investimento

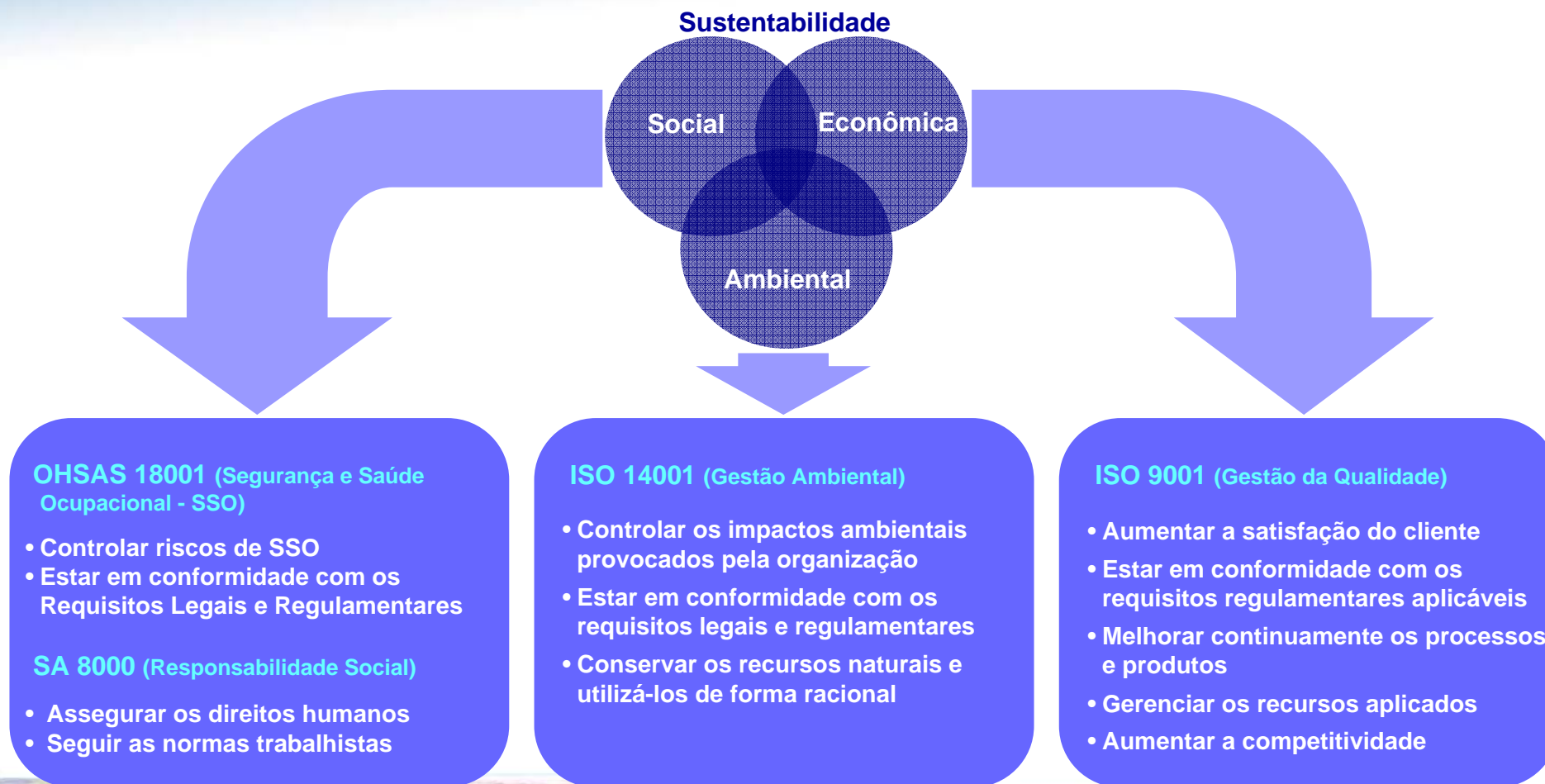
Fonte: www.wholesysteminnovation.com/blog/TripleBottomLineMatrix.pdf, 2006 (tradução livre)



Conceitos do tema Gestão

Sustentabilidade

Demandas em um Sistema de Gestão Integrado - SGI



Fonte: ARAÚJO, G. C.; *Dissertação de Mestrado em Agronegócios, UFMS e UnB, 2006 - adaptado*

Permitida a reprodução parcial ou total, desde que citada a fonte

Coordenação de Qualidade Total - CQ.G