

GESTÃO DE INDICADORES

Prof. Fernando Skackauskas Dias

Elaboração:
Prof. Fernando Skackauskas Dias

Copyright © UNIASSELVI 2022

Revisão, Diagramação e Produção:
Equipe Desenvolvimento de Conteúdos EdTech
Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada pela equipe Conteúdos EdTech UNIASSELVI

C397 CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI.

Núcleo de Educação a Distância. **DIAS**, Fernando Skackauskas.

Gestão de Indicadores. Fernando Skackauskas Dias. Indaial – SC: Arquê, 2022.

234p.

ISBN 978-65-5466-234-5

ISBN Digital 978-65-5466-231-4

“Graduação – EaD”.

1. Gestão 2. Indicadores 3. Brasil

Bibliotecário: João Vivaldo de Souza CRB- 9-1679

CDD 338

APRESENTAÇÃO

Olá, acadêmico! O objetivo desta disciplina, Gestão de Indicadores, é capacitar o aluno a compreender como analisar os indicadores de desempenho de uma organização para demonstrar os resultados dos projetos, investimentos, ações e desempenho como um todo. Este estudo será realizado sob as perspectivas de autores consagrados da área, tanto teóricos como práticos. Fundamentalmente, é necessário compreender que os indicadores representam a bússola que direciona todo o planejamento de qualquer organização. Esta tarefa nunca poderá deixar de existir, seja qual for o porte da empresa.

Caso a organização não tenha como prática a gestão de indicadores de desempenho, ela será como um barco sem vela em alto-mar: sem rumo e fadada ao fracasso. É fundamental que os gestores tenham um conhecimento sólido da Gestão de Indicadores, suas bases fundamentais, as fontes e tipos de indicadores e as ferramentas de gestão. É muito importante compreender que, pela rapidez da evolução do conhecimento e das práticas gerenciais, é necessário sempre estar atento às evoluções em todos os sentidos. O conhecimento nunca acaba.

Na Unidade 1, serão abordados os fundamentos teóricos de Gestão de Indicadores, sua base conceitual, bem como as métricas e os instrumentos de medição de indicadores. Serão analisados também os seguintes pontos: como ocorre a relação entre os indicadores e a Gestão Organizacional, a relação com as tomadas de decisão e a relação entre os indicadores e os start-ups e como são construídos os indicadores.

Em seguida, na Unidade 2, serão estudadas as fontes de indicadores e como saber reconhecer de forma efetiva quais são essas fontes. Serão analisados os tipos de indicadores, e como analisar de forma estratégica os indicadores selecionados para serem geridos.

Por fim, na Unidade 3, serão estudadas as principais ferramentas de Gestão de Indicadores, suas diferenças, focos estratégicos, vantagens e desvantagens de cada uma em determinados contextos empresariais e, por fim, como aplicar estrategicamente as ferramentas para se obter uma boa Gestão de Indicadores para as organizações.

Bons estudos!

GIO

Olá, eu sou a Gio!

No livro didático, você encontrará blocos com informações adicionais – muitas vezes essenciais para o seu entendimento acadêmico como um todo. Eu ajudarei você a entender melhor o que são essas informações adicionais e por que você poderá se beneficiar ao fazer a leitura dessas informações durante o estudo do livro. Ela trará informações adicionais e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto estudado em questão.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material-base da disciplina. A partir de 2021, além de nossos livros estarem com um novo visual – com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura –, prepare-se para uma jornada também digital, em que você pode acompanhar os recursos adicionais disponibilizados através dos QR Codes ao longo deste livro. O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com uma nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página – o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Preocupados com o impacto de ações sobre o meio ambiente, apresentamos também este livro no formato digital. Portanto, acadêmico, agora você tem a possibilidade de estudar com versatilidade nas telas do celular, tablet ou computador.

Preparamos também um novo layout. Diante disso, você verá frequentemente o novo visual adquirido. Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar os seus estudos com um material atualizado e de qualidade.



QR CODE

Olá, acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você – e dinamizar, ainda mais, os seus estudos –, nós disponibilizamos uma diversidade de QR Codes completamente gratuitos e que nunca expiram. O QR Code é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de QR Code. Depois, é só aproveitar essa facilidade para aprimorar os seus estudos.



ENADE

Acadêmico, você sabe o que é o ENADE? O Enade é um dos meios avaliativos dos cursos superiores no sistema federal de educação superior. Todos os estudantes estão habilitados a participar do ENADE (ingressantes e concluintes das áreas e cursos a serem avaliados). Diante disso, preparamos um conteúdo simples e objetivo para complementar a sua compreensão acerca do ENADE. Confira, acessando o QR Code a seguir. Boa leitura!



LEMBRETE



Olá, acadêmico! Iniciamos agora mais uma disciplina e com ela um novo conhecimento.

Com o objetivo de enriquecer seu conhecimento, construímos, além do livro que está em suas mãos, uma rica trilha de aprendizagem, por meio dela você terá contato com o vídeo da disciplina, o objeto de aprendizagem, materiais complementares, entre outros, todos pensados e construídos na intenção de auxiliar seu crescimento.



Acesse o QR Code, que levará ao AVA, e veja as novidades que preparamos para seu estudo.

Conte conosco, estaremos juntos nesta caminhada!

SUMÁRIO

UNIDADE 1 - GESTÃO DE INDICADORES E ORGANIZAÇÕES.....	1
TÓPICO 1 - FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE INDICADORES.....	3
1 INTRODUÇÃO.....	3
2 A ESSÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR.....	4
2.1 CONCEITUAÇÃO DE INDICADORES.....	5
2.2 APLICAÇÃO DE INDICADORES.....	19
2.3 MÉTRICAS E INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO.....	23
2.3.1 Métricas de indicadores.....	26
2.3.2 Instrumentos de indicadores.....	29
RESUMO DO TÓPICO 1.....	32
AUTOATIVIDADE.....	33
TÓPICO 2 - GESTÃO DE INDICADORES E GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	35
1 INTRODUÇÃO.....	35
2 GESTÃO DE INDICADORES E GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	35
2.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	35
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	40
2.2.1 Análise da Cadeia de Valor e Posicionamento Estratégico.....	41
2.2.2 Como identificar as atividades que geram valor?.....	41
2.2.3 Quais os elementos que formam a cadeia de valor?.....	41
2.2.4 Elos dentro da cadeia de valores.....	42
2.3 TOMADAS DE DECISÃO.....	43
2.4 GESTÃO DE INDICADORES E STARTUPS.....	48
RESUMO DO TÓPICO 2.....	52
AUTOATIVIDADE.....	53
TÓPICO 3 - CONSTRUÇÃO DE INDICADORES.....	55
1 INTRODUÇÃO.....	55
2 CONSTRUÇÃO DE INDICADORES.....	55
2.1 ÍNDICES.....	55
2.2 ESCALAS.....	56
2.3 FERRAMENTAS.....	57
2.3.1 Perspectiva Financeira.....	61
2.3.2 Perspectiva dos Clientes.....	61
2.3.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa.....	62
2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	62
LEITURA COMPLEMENTAR.....	65
RESUMO DO TÓPICO 3.....	67
AUTOATIVIDADE.....	68
REFERÊNCIAS.....	70

UNIDADE 2 – FONTES E TIPOS DE INDICADORES 75

TÓPICO 1 – FONTES DE INDICADORES 77

1 INTRODUÇÃO..... 77

2 ANÁLISE SWOT..... 78

2.1 DEFINIÇÃO E ORIGEM 78

2.2 ELEMENTOS DA ANÁLISE SWOT 82

2.2.1 Análise PESTEL 84

3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 86

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO..... 86

3.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E ORGANIZAÇÕES..... 89

4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO 92

4.1 ELEMENTOS SEMINAIS DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO 92

4.1.1 Estrutura de um sistema de informação..... 94

4.1.2 Tipos de sistema de informação 95

4.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES..... 97

4.3 INDICADORES, SISTEMA DE INFORMAÇÃO E ORGANIZAÇÕES..... 99

RESUMO DO TÓPICO 1 101

AUTOATIVIDADE..... 103

TÓPICO 2 - TIPOS DE INDICADORES 105

1 INTRODUÇÃO..... 105

2 INDICADORES DE ESTRUTURA 108

3 INDICADORES DE PRODUÇÃO 111

4 INDICADORES DE PRODUTIVIDADE..... 116

RESUMO DO TÓPICO 2..... 121

AUTOATIVIDADE..... 122

TÓPICO 3 - ANÁLISE ESTRATÉGICA DE INDICADORES 125

1 INTRODUÇÃO..... 125

2 MONITORAMENTO AMBIENTAL 125

2.1 CARACTERÍSTICAS DO MONITORAMENTO AMBIENTAL..... 126

2.2 DEFINIÇÃO DE MONITORAMENTO AMBIENTAL 131

3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DOS INDICADORES 137

3.1 GESTÃO E INDICADORES 137

3.2 ESTRATÉGIA E INDICADORES..... 138

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO 140

4.1 DEFINIÇÃO E FINALIDADE 141

4.2 APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL 143

4.3 CONHECIMENTO E INDICADORES 144

LEITURA COMPLEMENTAR 146

RESUMO DO TÓPICO 3..... 150

AUTOATIVIDADE..... 151

REFERÊNCIAS..... 153

UNIDADE 3 – FERRAMENTAS DE INDICADORES 159

TÓPICO 1 – BALANCED SCORECARD 161

1 INTRODUÇÃO..... 161

2 FUNDAMENTOS DO BSC 164

3 ANÁLISE DO MODELO BSC 169

RESUMO DO TÓPICO 1	171
AUTOATIVIDADE	172
 TÓPICO 2 - KEY PERFORMANCE INDICATORS	 175
1 INTRODUÇÃO.....	175
2 FUNDAMENTOS DOS INDICADORES DE GESTÃO	176
3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	181
RESUMO DO TÓPICO 2.....	185
AUTOATIVIDADE	186
 TÓPICO 3 - GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES.....	 189
1 INTRODUÇÃO.....	189
2 FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES	190
3 GERENCIAMENTO DE DIRETRIZES E INDICADORES.....	197
RESUMO DO TÓPICO 3.....	201
AUTOATIVIDADE	202
 TÓPICO 4 - SOFTWARES DE GESTÃO DE INDICADORES	 205
1 INTRODUÇÃO.....	205
2 FUNDAMENTOS DE SISTEMAS DE INDICADORES.....	208
3 SISTEMAS E CRIAÇÃO DE INDICADORES	212
LEITURA COMPLEMENTAR	223
RESUMO DO TÓPICO 4.....	228
AUTOATIVIDADE	229
 REFERÊNCIAS.....	 232

GESTÃO DE INDICADORES E ORGANIZAÇÕES

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:

- compreender a base teórica de Gestão de Indicadores;
- conhecer as métricas e instrumentos de medição;
- analisar a relação entre indicadores e planejamento estratégico;
- analisar a relação entre indicadores e tomada de decisão;
- compreender a relação entre indicadores e os start-ups;
- saber construir os componentes da Gestão dos Indicadores.

PLANO DE ESTUDOS

A cada tópico desta unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 - FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE INDICADORES

TÓPICO 2 - GESTÃO DE INDICADORES E GESTÃO ORGANIZACIONAL

TÓPICO 3 - CONSTRUÇÃO DE INDICADORES



CHAMADA

Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.



CONFIRA A TRILHA DA UNIDADE 1!

Acesse o
QR Code abaixo:



FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE INDICADORES

1 INTRODUÇÃO

Em uma organização, quando as ações e as decisões não são medidas e acompanhadas, dificilmente essa organização alcançará o seu objetivo almejado. Tudo nas organizações deve ser justificado em algum momento e por algum motivo. Os investimentos, projetos, iniciativas, gastos, custos, recursos etc. precisam ser acompanhados por algum mecanismo e com métricas que possam ser analisadas e ajustadas, se for necessário. É exatamente nesse ponto que os gestores têm a orientação necessária, na Gestão de Indicadores.

A Gestão de Indicadores é formada por vários componentes. As ferramentas de gestão, os indicadores, os objetivos e as metas, os instrumentos de acompanhamento, as formas de análise, métricas etc., sendo que nenhuma dessas partes integrantes da Gestão de Indicadores são estáticas. Para compreender e aplicar de forma profissional a Gestão de Indicadores, é fundamental ter bastante solidez nos principais conceitos e fundamentos.

Neste tópico, vamos estudar os fundamentos e os conceitos de Gestão de Indicadores, como se aplicam os índices e uma análise das métricas e instrumentos pertinentes à Gestão de Indicadores de desempenho.

2 A ESSÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR

A gestão de indicadores compreende uma série de tarefas de monitoramento dos dados da organização. Quais dados? Aqueles que deverão justificar as ações em algum momento. Quais ações? Todas aquelas que houve um investimento, de qual natureza for. Por exemplo, a implantação de um novo sistema. Como provar que este sistema acarretará algum benefício para a organização? Haverá redução de custo? Ocorrerá melhoria no processo produtivo? Vamos tentar exemplificar em uma situação prática: um banco digital está analisando o ambiente tecnológico em 2022, pós-pandemia. Um grande avanço tem sido o reconhecimento facial e a inteligência artificial. Implantar novas tecnologias é muito caro, e muitas vezes não existem muitas referências no mercado de empresas que tomaram a mesma decisão para ter como parâmetro, ou seja, como comprovar que haverá algum benefício se nenhuma empresa fez antes? Como justificar? Como avaliar se um investimento de grande porte acarretará algum retorno? É exatamente aí que entra em cena a Gestão de Indicadores.

Estes dados estão diretamente relacionados às atividades operacionais, como as atividades no nível tático e estratégico, ou seja, no nível das operações de base da organização haverá uma série de informações que servirão de referência para os outros níveis, sendo que estes dados devem mostrar os resultados da empresa. As atividades operacionais representam todo o dia a dia da organização para que ela funcione. Desde as tarefas do nível operacional que será o gerador das informações, passando pelo nível tático que vai analisar estas informações por meio da Gestão de Indicadores, até o nível estratégico, que vai implantar as ações corretivas, caso o desempenho não esteja sendo satisfatório e dentro do planejado. Portanto, estes resultados devem estar alinhados com as expectativas de retorno, estabelecidas no planejamento organizacional e no planejamento estratégico. Estes planejamentos serão estudados em um tópico adiante.

Caso estes resultados estejam abaixo do esperado, devem ser tomadas as devidas medidas para que se adequem aos parâmetros estabelecidos nos planejamentos da organização. Estes parâmetros significam, por exemplo, as vendas que devem ser realizadas em um período de dias ou meses para suprir o caixa, a quantidade diária ou mensal de clientes que devem ser atendidos e fechar negócio para que a empresa mantenha as contas, a rotatividade dos funcionários e todo o investimento realizado em treinamento, o investimento em novos projetos ou a abertura de uma filial. São infinitos os exemplos. Neste cenário, é possível compreender que realizar a gestão de indicadores de desempenho não é uma tarefa simples e trivial. Essa gestão requer muita análise, visão profunda dos problemas e metas da organização, visão sistêmica da empresa como um todo, o ambiente interno e externo, conhecimento concreto das ferramentas de gestão e sua aplicabilidade.

Neste subtópico, serão apresentadas as bases fundamentais da Gestão de Indicadores. Vamos nos concentrar na conceituação dos indicadores, necessária para manter um entendimento claro entre todos os envolvidos na área. Será apresentado como podem ser aplicados os indicadores em uma primeira análise gerencial. Por fim, serão estudadas as métricas, além dos instrumentos de medição dos indicadores.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE INDICADORES

O que são indicadores? Por mais simples e óbvia que possa parecer esta pergunta, muitas vezes, na prática, pode gerar confusão quando aplicadas em determinado momento. Tudo em uma organização é um indicador? Provavelmente não. Tocchetto e Pereira (2004 apud Nascimento et al. 2011, p. 374), declaram que “[...] indicadores são medidas utilizadas para avaliar, mostrar a situação e as tendências das condições de um dado ambiente”. Na análise dessa citação, podemos destacar “em um dado ambiente”, ou seja, um indicador em um ambiente pode ter um sentido diferente em outro ambiente, dentro da mesma organização.

Por exemplo, o indicador satisfação do cliente terá um determinado sentido quando analisado na área de produção de uma indústria e outro sentido quando analisado na área de marketing da mesma organização. Analisando sob esta ótica, as organizações, por meio dos seus gestores, têm como dever desenvolver processos gerenciais que avaliem o seu desempenho. Vamos estudar as definições de alguns pesquisadores da área. Estes pesquisadores contribuem pela extensa pesquisa realizada na área de indicadores de desempenho, tanto pelo conhecimento teórico como pela experiência prática. Petri (2005, p. 39), ressalta como base de análise dos indicadores que os gestores devem “[...] buscar formas de medir e de avaliar a eficiência, a eficácia, a efetividade, a qualidade, a produtividade, a inovação, a lucratividade, entre outras características”.

Estes conceitos, muito sólidos, ainda são bastante amplos. Eficiência, eficácia e efetividade significam o quê? Vamos analisar. Eficácia significa atingir o objetivo esperado. Mas não quer dizer que foi feito da melhor maneira. A eficiência sim, significa que atingiu o objetivo da melhor maneira possível. Ambos geram a efetividade. Compreendemos a importância dos gestores na análise, criação e implantação dos indicadores de desempenho da organização, cerne principal da Gestão de Indicadores. Mas deve ocorrer de forma eficaz e eficiente. Não basta implantar sistema de gestão se não forem realizados de forma a agregar real valor para a organização.



IMPORTANTE

A palavra gestão, em geral, pode ser tratada como a ação de atingir metas definidas para a organização, sendo este curso eficaz por meio de planejamento, organização, liderança e controle de recursos organizacionais

Portanto, é necessário, principalmente em uma grande organização devido à complexidade do ambiente e a quantidade de colaboradores envolvidos, ter muito claro o sentido dos indicadores. Inclusive, deixando muito bem documentado. Neste momento, é bom lembrar da necessidade da documentação de tudo. Não bastam boas ideias. É preciso deixar tudo registrado de forma clara para que todos na organização tenham acesso às informações. A informação é a base de tudo.

O conflito e uso incorreto de conceituação dos termos técnicos dos indicadores pode levar a impactar em todo o investimento na organização. A International Standard Organization (ISO) descreve que indicadores são “[...] expressão (numérica, simbólica ou verbal) empregada para caracterizar as atividades (eventos, objetos, pessoas), em termos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de determinar o valor” (ROZADOS, 2005, p. 62).

O que é possível compreender desta citação é que o indicador pode ser não somente um número, como geralmente é imaginado, mas também um evento ou uma qualidade. Outra análise importante dessa conceituação é que, como também é imaginado, os indicadores não são avaliados de forma exata, mas também pela qualidade, que é um valor subjetivo. Portanto, seja qual for o indicador utilizado, ele deve ser muito bem analisado, descrito e documentado. Por outro lado, vamos voltar ao nosso exemplo de implantação de um sistema de autenticação facial no controle de ponto de uma empresa.

Nessa empresa, os funcionários deveriam digitar a sua matrícula e senha para registrar o ponto. Era frequente a demora neste processo, muitas vezes, o funcionário esquecia a matrícula e senha. Outro problema é quando um funcionário batia o ponto para outro. Qual será o indicador de desempenho desse novo sistema de reconhecimento facial? Pode ser o aumento da velocidade na fila do ponto, tornando mais rápido o processo de registro de ponto. Isto pode ser medido em segundos necessários para a autenticação facial, em comparação ao sistema anterior, onde o funcionário deveria digitar a sua matrícula e senha. Por outro lado, deve diminuir o problema de algum funcionário bater o ponto para outro, sendo uma prática errônea. Com o reconhecimento facial, isto não mais ocorrerá. Portanto, temos aí dois indicadores que vão demonstrar o investimento realizado no sistema.

Seguindo o raciocínio, Van Bellen (2002, p. 5), declara que o principal objetivo dos indicadores “[...] é o de agregar e quantificar informações de uma maneira que sua significância fique mais aparente. Os indicadores simplificam as informações sobre fenômenos complexos tentando melhorar com isso o processo de comunicação”. Apesar do autor dizer quantificar, é importante lembrar que essa quantidade pode ser um valor qualitativo. Por exemplo, uma métrica de avaliação de desempenho pode ser ruim, bom e ótimo.

A Gestão de Indicadores tem, no seu âmago, a palavra desempenho, pois os indicadores estão intimamente atrelados ao desempenho organizacional. Este termo é base fundamental na Gestão de Indicadores, pois nele haverá uma sigla muito importante a KPI. Como falado anteriormente, é fundamental que os gestores tenham conhecimento de toda a conceituação da área. Mas o que é KPI? Significa Key Performance Indicator, (em tradução livre, seriam os Indicadores-Chave de Desempenho) que são os indicadores estabelecidos no processo de elaboração do planejamento de gestão. Esses indicadores medem a qualidade do processo com o objetivo de alcançar os resultados. Tais resultados devem ser avaliados por meio de critérios previamente definidos. Aprofundando, os KPIs representam as métricas-chave para a gestão de indicadores. Sem elas, é impossível realizar uma boa Gestão de Indicadores. Dutra (2003) descreve que os indicadores de desempenho (KPIs) são essenciais para:

[...] comunicar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização. Saber o que está acontecendo em cada área de atuação da organização. Identificar os aspectos deficientes e/ou eficientes no desempenho da organização, gerando oportunidade de eliminação ou revisão deles; Fornecer feedback aos colaboradores que demonstrarem um desempenho aquém do planejado pela organização. Identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho. Tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes que possam ser justificadas (DUTRA, 2003, p. 110).

KPIs são, por exemplo, receitas, lucros, preços e custos, medidas de qualidade ou satisfação. Os gestores devem interpretar nos KPIs para decidirem com base sólida. Exemplo comum de medição é o percentual de aderência da realização de atividades com o planejamento.

Portanto, dando continuidade ao embasamento de indicadores de desempenho, eles se caracterizam por mostrar o nível de eficiência com que a empresa está atingindo os objetivos. Os indicadores podem demonstrar esse atingimento das metas tanto no nível operacional como nos níveis tático e estratégico. Isto ficará mais claro com a demonstração do Gerenciamento pelas Diretrizes (FALCONI, 2013).

Para desenvolver uma estratégia de definição dos indicadores de desempenho é necessário compreender com bastante propriedade os objetivos organizacionais. Caso não seja realizada com bastante precisão a definição dos indicadores, corre-se o risco de que haja um desalinhamento entre os indicadores e o desempenho da organização.

Um outro fator importante na definição dos indicadores de desempenho, é compreender que criar um quadro demonstrativo do indicador por meio de perguntas. Veja um exemplo no quadro a seguir.

Quadro 1 - Definição dos indicadores de desempenho

Pergunta
Qual é o resultado desejado?
Por que esse resultado importa?
Como medir o progresso?
Como é possível influenciar o resultado?
Quem é responsável pelo resultado?
Como saberá que alcançou seu resultado?
Com que frequência revisará o progresso do resultado?

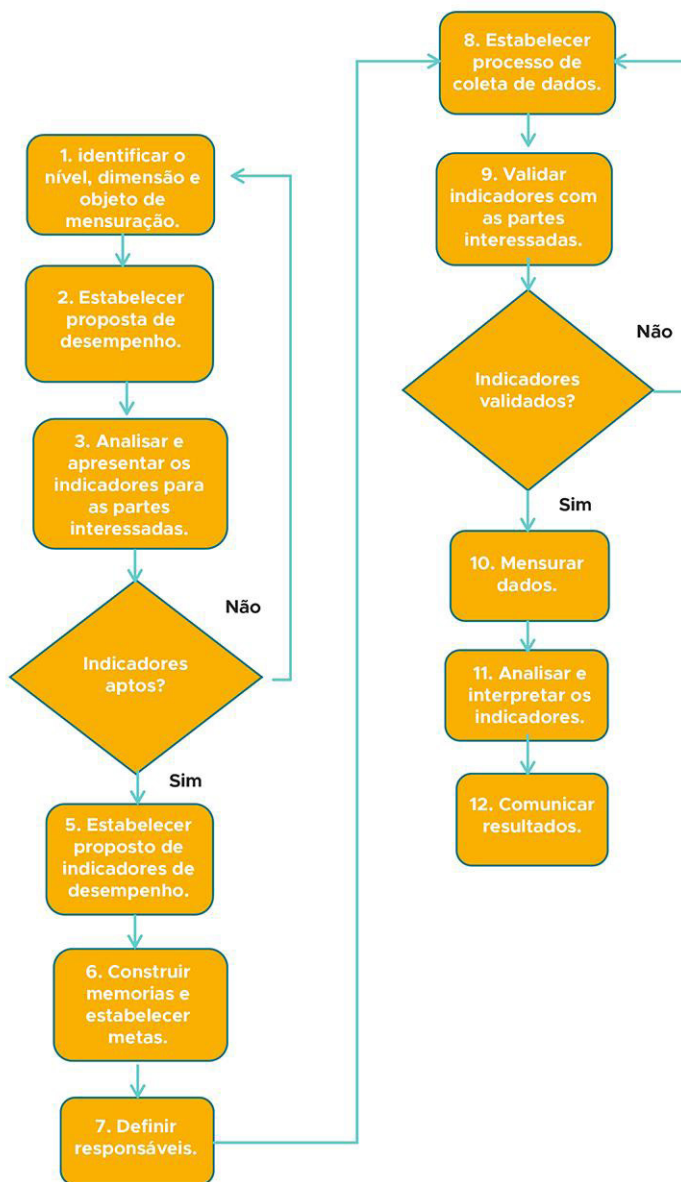
Fonte: O autor (2022).

O indicador-chave deverá estar conectado a um objetivo-chave organizacional. Um indicador de desempenho também precisa ser mais do que um número arbitrário e aleatório. Os indicadores devem expressar os objetivos estratégicos da sua organização de forma muito clara e objetiva, mesmo que os indicadores sejam qualitativos.

Outra característica importante de um indicador-chave é o seu papel de comunicação entre todos os envolvidos e na organização como um todo. Todos os colaboradores da organização devem saber da existência dos indicadores de desempenho e o seu papel na organização.

Existem passos a serem seguidos para criação de KPIs. Esses passos podem ser representados conforme a figura a seguir.

Quadro 1 - Definição dos indicadores de desempenho



FONTE: Lopes et al. (2020, p. 7).

Além destes passos, algumas organizações completam estas questões com outras que auxiliam na definição do indicador. Uma das questões, que muitas vezes é subjugada, é a seguinte: o objetivo é realístico? Isto ocorre com muito mais frequência do que imaginamos. Muitos gestores possuem a ansiedade de mostrar resultados para os seus superiores. Assim, criam indicadores absurdos e inatingíveis sem a análise da real obtenção do desempenho. Isto acarreta uma série de problemas. Uma sobrecarga descomunal para quem precisa se esforçar para atingir o desempenho estipulado pelo indicador. Além de não conseguir atingir o prazo determinado,

Outra questão extremamente relevante na definição do indicador é argumentar o quanto ele é importante para a organização. Muitas vezes, indicadores podem representar objetivos secundários e sem tanta importância, sendo que os objetivos estratégicos mais importantes podem ser deixados de lado.

É importante analisar os diversos conceitos acerca do que são indicadores.

Machado Júnior e Rotondaro (2003) explicam que os indicadores são representações numéricas dos produtos e processos organizacionais. Esses pesquisadores explicam também a conceituação de indicador por outra ótica, como o indicativo se a organização está sendo competitiva em relação às demandas de seus clientes. Neste sentido, é interessante a conceituação de Siqueira, Rosa e Oliveira (2003) quando mostram que os indicadores permitem questionar o rumo que a empresa está tomando.

Podemos compreender que os indicadores de desempenho são características de processos que comparam a eficiência da cadeia comparando com outras cadeias que seriam parâmetros para ela, ou seja, indicadores representam as medidas que orientam uma sequência lógica de procedimentos para implementação de um sistema de avaliação de desempenho.

Em outra perspectiva, Helou Filho e Otani (2007) pensam que o conceito de indicador é originado da palavra latina *indicare*, que tem o sentido de descobrir e seus relativos apontar, anunciar, ou seja, tem o sentido comunicar sobre o progresso a fim atingir uma meta, representado um desenvolvimento sustentável. É interessante a análise que os autores também realizam onde os indicadores mostram uma tendência que não seja detectável de forma imediata.

Analisando mais algumas características dos fundamentos de indicadores de desempenho, percebemos que os indicadores quantitativos se traduzem diretamente em resultados, e quando os indicadores têm aspecto qualitativo, retratam resultados mais subjetivos, necessitam de escalas comparativas para serem analisados. Além disso, os indicadores podem ter um aspecto comportamental. Neste caso, representam a análise das atitudes de indivíduos e grupos.

Por fim, autores como Lacombe e Albuquerque (2008) colocam mais uma perspectiva nesta base conceitual a qual citam a política como parte integrante do desdobramento das estratégias e os indicadores de desempenho.

O que podemos concluir é que a organização deve seguir regras de conceituação e definição claras de quais são os seus indicadores, para que haja um bom entendimento entre todos que participarão direta ou indiretamente da gestão de indicadores de desempenho.

Podemos compreender como a conceituação existente entre todas estas óticas possuem, por vezes, muita similaridade e adaptações conforme é utilizado em determinado cenário. Na verdade, a aplicação prática dos indicadores não cabe em uma determinação de conceitos, mas sim o entendimento único entre todos os envolvidos nas mais diversas áreas da organização. O objetivo de se encontrar uma conceituação de indicadores é que não há entendimento ambíguo na organização. Muitas vezes esta parte do planejamento da Gestão de Indicadores é indiferente para os gestores. O que pode ocorrer, depois de algum tempo, são análises e interpretações mal elaboradas pelo conflito existente entre visões diferentes na organização de um mesmo indicador de desempenho.

É muito importante voltarmos a um assunto retratado no início deste tópico que é muitas vezes negligenciado ou deixado em segundo plano pelas organizações com relação à Gestão de indicadores: a documentação. O ato de documentar, de modo geral, é visto como uma tarefa enfadonha, cansativa e que pouco agrega à organização. Muitos gestores e colaboradores imaginam a documentação como um empilhado de papéis que ninguém acessa em momento algum e não tem nenhum objetivo da empresa, a não ser ocupar espaço em armários acumulando poeira. Isto até o momento em que precisamos resolver algum problema de conflito ou mal entendimento sobre os indicadores e não temos nada documentado sobre a elaboração da estratégia, os planos e as ações que foram definidas. Atualmente, diversos sistemas auxiliam na tarefa de documentação, tornando o ato de documentar mais ágil e menos cansativo.

Partindo desse princípio, vamos analisar estudos que podem ser muito úteis sobre a implantação de documentação dos indicadores de desempenho:

[...] além da organização implantar a construção de indicadores de desempenho, é fundamental a especificação desta gestão, seguindo os padrões de documentação, visando a reutilização do conhecimento. No campo dos negócios, raramente um mau desempenho é única e exclusivamente de uma área isolada, pois há vários fatores que contribuem no desempenho das atividades. Portanto, quando um mau desempenho é identificado em um indicador, deve-se buscar a melhor forma para equalizar os interesses e as métricas que levaram a sua criação. Desta forma, a busca pela padronização da documentação de indicadores Gerenciais é uma atividade importante na interpretação desses (LOPES et al., 2020, p. 2).

Neste momento entra um componente muito interessante neste contexto: a gestão do conhecimento havendo uma interligação muito forte com a Gestão de Indicadores. A documentação pode servir como um elo entre estas gestões.

É importante ressaltar a afirmativa anterior, quando Lopes et al. (2020, p. 2) dizem que que “[...] o campo dos negócios, raramente um mau desempenho é única e exclusivamente de uma área isolada, pois há vários fatores que contribuem no desempenho das atividades”. O que podemos concluir é que não se pode destacar um único indicador como sendo a causa de um mau desempenho, mas é necessário analisar os indicadores em conjunto.

É importante analisar este exemplo da elaboração de indicadores em uma situação prática. Lopes e outros (2020), realizaram esta elaboração para documentar os indicadores de desempenho do Banco Alimentário de La Plata. Eles realizaram este trabalho baseado nas premissas do estudo de Uchoa (2013) para a criação de uma KPI, como você pode ver a seguir.

- Selecionar um objetivo: por exemplo, prospectar novos doadores de alimentos na região metropolitana de La Plata.
- Identificar fatores críticos de sucesso: selecionar potenciais doadores na região metropolitana de La Plata.
- Escolher indicadores que representem o atingimento do objetivo: totalização de quilos doados por período.
- Aspectos que qualificam a utilização do indicador: deve-se responder se o Indicador é útil, é confiável, demonstra simplicidade e boa comunicação.
- Sistema de Informação de origem para geração do indicador: normalmente são aplicações operacionais que automatizam os processos de negócios.
- Relação de bases de dados envolvidas para cálculo do indicador: por exemplo, tabelas de produto, categoria de produto, entrada de produto por doador e tabela de tempo, com as definições de dia, mês e ano.
- Periodicidade do processamento de dados para tomada de decisão: se o processamento será diário ou mensal, por exemplo.

É interessante observar neste estudo, realizado por Lopes e outros (2020), a elaboração de indicadores que se baseia na quantidade de doações e quilos de alimentos doados.

Tomando esse estudo como exemplo, e a nossa própria experiência como gestores e pós-graduandos de Gestão de Indicadores, sabemos que é fundamental que tenhamos pleno conhecimento da terminologia no universo de Gestão de Indicadores. Podemos iniciar explanando que indicadores são unidades que permitem medir, quantitativamente ou qualitativamente, os avanços, objetivos, mudanças e investimentos aplicados na organização. Neste sentido, é fundamental compreender as diversas terminologias e conceituações do que são indicadores e a gestão de

desempenho. Para que possamos ter um embasamento sólido, vamos descrever, a seguir, autores consagrados sobre Gestão de Indicadores, baseando-se no trabalho de Nascimento e outros.

É importante, neste ponto, ressaltar a importância da documentação técnica. A documentação reflete diretamente a qualidade de seu produto. Se for inadequado ou fraco, sugere que o produto subjacente é inadequado ou fraco. A documentação técnica deve ser precisa, completa, abrangente e escaneável. O volume de documentação técnica disponível para um público não é tão importante quanto a qualidade da documentação. Quantidade não é igual a qualidade. Portanto, as métricas importantes para avaliar a documentação técnica medem se o público pode acessar as informações técnicas que deseja e pode entender as informações que encontra.

O objetivo de escrever documentação técnica é produzir documentação de qualidade que seja precisa, completa, abrangente e acessível. A equipe de Redação Técnica produz documentação que inclui guias, manuais, tutoriais, instruções, explicadores e informações de referência da API. Essa equipe também oferece suporte a um programa de divulgação da comunidade de desenvolvedores, contribuindo para comunicações do Stack Exchange e Telegram, Hackathons e Webinars. Essa equipe revisa e testa sua documentação técnica de acordo com um processo de qualidade bem documentado, que suporta métricas de KPI.

A equipe de Redação Técnica de Relações com Desenvolvedores promove a compreensão do comportamento do produto e fornece transferência de conhecimento do comportamento para a comunidade de desenvolvedores. Nossa equipe é composta por profissionais altamente qualificados que trabalham em conjunto para desenvolver informações altamente técnicas usando as melhores práticas comprovadas de redação técnica.

A documentação técnica pode mitigar o risco de frustração do desenvolvedor ou usuário final, desperdício de tempo e esforço, resultados inesperados e transações propensas a erros. Se o comportamento lógico do produto de software não for comunicado de forma eficaz, os usuários finais e desenvolvedores podem ser mal orientados em sua tomada de decisão e cometer erros de transação que podem causar resultados inesperados e danos reais.

Depois de ver essas séries de definições e exemplo, no próximo subtópico será abordada a questão de como se aplicar os indicadores, análise fundamental quando se executa a Gestão de Indicadores.

Os KPIs devem ser baseados em características de qualidade, não em características de quantidade. Não importa quanta documentação é produzida para um produto. Ter mais documentação não torna o produto melhor. A falta de documentação compreensível degrada a experiência do produto, o que diminui a experiência do usuário

e a reputação do produto. A documentação de qualidade que atende o usuário de um produto de maneira flexível e oportuna e oferece uma boa experiência ao usuário é primordial. Por que desenvolver o melhor produto da categoria e apenas fornecer ao seu público uma experiência de usuário abaixo do padrão? Parte de um produto best in class é uma experiência de usuário best in class, que depende de informações compreensíveis e acessíveis. Portanto, as melhores práticas técnicas e as melhores práticas qualitativas são os melhores KPIs para qualificar a documentação técnica.

A Google é uma das muitas empresas de produtos que reconhecem a importância dos KPIs qualitativos em relação aos KPIs quantificados. Eles demonstraram isso criando um curso abrangente de Redação Técnica principalmente para engenheiros, onde o foco está na qualidade do conteúdo medida por meio da compreensão linguística e outros protocolos de engenharia de conteúdo.

A equipe de Redação Técnica adere a um processo de fluxo de trabalho de ciclo de vida de documentação totalmente documentado que contém pontos de contato para iniciativas de qualidade. As iniciativas de qualidade ocorrem durante vários estágios de revisão em que os PRs do Github são atribuídos, revisados e aprovados para precisão, integridade, compreensão, acessibilidade e linguagem/usabilidade. O processo de revisão de qualidade é reconhecidamente subjetivo, mas avaliado de acordo com guias de estilo e listas de verificação rigorosas. O processo de revisão de qualidade também inclui uma fase de teste em que os snippets de código incluídos são testados e avaliados quanto à precisão em relação ao texto descritivo.

Os Indicadores de desempenho são métricas que promovem decisões de negócios inteligentes. Os Indicadores de desempenho qualitativos reduzem o risco de documentação ineficaz e garantem a prevenção de erros de transação do usuário final devido à supervisão do desenvolvedor institucional. Os indicadores de desempenho de redação técnica são tradicionalmente difíceis de medir. Uma boa redação técnica afeta a reputação do produto e da empresa, mas não contribui diretamente para um fluxo de receita. A redação técnica representa uma métrica de custo em vez de uma métrica de ROI. Portanto, a redução dos valores de KPI normalmente tem um efeito adverso na reputação do produto e nos resultados da empresa. O objetivo para medir os KPIs de redação técnica é registrar o progresso ao longo de um período de tempo, mantendo a qualidade das entregas. A manutenção da qualidade das entregas é alcançada através de um processo de qualidade.

O processo de fluxo de trabalho do ciclo de vida da documentação oferece oportunidades para medir os imperativos de qualidade nas seguintes fases de desenvolvimento de conteúdo:

- novo planejamento de lançamento;
- planejamento de tarefas do Jira;
- revisão de precisão;
- revisão por pares.

Os seguintes indicadores de desempenho estão relacionados ao processo de redação técnica:

- lançamento: número de documentação de novos recursos de conteúdo adicionados por ano;
- Tutorial: número de tutoriais concluídos, revisados e testados;
- Doc-a-Thon: volume de documentação atualizada do Dev Portal por sessão;
- DocOps: volume de problemas resolvidos por mês;
- Alcance comunitário: volume de questões abordadas nos portais de comunicação;
- Webinars: um por trimestre em parceria com o Marketing.;
- Hackathons: Conforme agendado pelo Marketing;
- % de volume total de problemas resolvidos por mês (tarefas do Jira): volume de documentação atualizada do Dev Portal por mês;
- % de volume total de problemas legados abordados por mês (tarefas do Jira): volume de documentação legada atualizada do Dev Portal por mês;
- processos de teste por mês, lançamento, tutorial ou outro: volume de processos de teste aplicados ao código/conteúdo para garantir a precisão do conteúdo;
- Pull Requests (PRs) por mês, release, tutorial ou outro: volume de PRs iniciados por mês, release, tutorial ou outro;
- aprovações de PR relacionadas a solicitações de PR por mês, release, tutorial ou outro: volume de PRs aprovados por mês, release, tutorial ou outro.

Os Indicadores de desempenho de Documentação Técnica não podem ser comparados mês a mês, tarefa a tarefa ou problema a problema. Cada tarefa ou problema é único com base em seu nível de complexidade e não indica semelhanças com outras tarefas/problemas.

As métricas de volume são uma métrica de quantidade e mostram apenas o número de tarefas/problemas que passam por um processo de qualidade. Eles não mostram a qualidade do trabalho resultante.

A seguinte lista identifica as responsabilidades típicas de um Consultor de Relações com Desenvolvedores:

- desenvolver novo conteúdo (estimativa e análise do novo código de recurso);
- atualizar conteúdo legado;
- tutoriais;
- alcance da comunidade;
- processo de revisão;
- processo de teste;
- processo de fluxo de trabalho do ciclo de vida da documentação;
- comunicação com outros membros da equipe e PMEs;
- participação em Doc-a-Thon.

A seguinte lista identifica as responsabilidades típicas de um redator técnico sênior, que são:

- aplicar as melhores práticas de redação técnica e educação de outros, conforme necessário;
- desenvolver novos conteúdos com a ajuda de Advocates;
- atualizar o conteúdo legado com a ajuda de Advocates;
- trabalhar de forma independente na criação de documentação técnica de produtos para novos produtos;
- realizar processo de revisão;
- testar novo conteúdo;
- editar conteúdo novo e legado;
- fazer estrutura e fluxo de conteúdo;
- fazer processo de planejamento de lançamento (plano de conteúdo e tickets iniciais do Jira);
- elaborar modelos;
- elaborar padrões;
- ter confluência;
- comunicar-se com outros membros da equipe e PMEs;
- planejar e acompanhar o Doc-a-Thon;
- revisar e editar documentos de comunicação interna;
- consultar Zen Desk;
- elaborar boletim mensal da comunidade.

Um relatório de Indicadores de desempenho ou relatório de KPI é uma ferramenta de gerenciamento que facilita a medição, organização e análise dos indicadores-chave de desempenho de negócios mais importantes. Esses relatórios ajudam as empresas a atingir metas de negócios, identificar pontos fortes, pontos fracos e tendências.

Atualmente, as organizações involuntariamente produzem enormes somas de dados, desde o número de visitantes de um site, o número de produtos vendidos até os microdados produzidos em um processo de fabricação. Alguns desses dados são críticos para o funcionamento de uma empresa, outros são coletados automaticamente e alguns são irrelevantes.

Os relatórios nos permitem cortar esse dilúvio constante de dados. Eles resumem as informações para torná-las mais gerenciáveis e, em última análise, mais utilizáveis.

Um Relatório de Desempenho não é apenas uma maneira mais refinada de reunir esses dados. Ele visualiza KPIs e métricas que visam, especificamente, o desempenho em relação aos objetivos. Eles são o ápice de um processo estruturado de monitoramento ou melhoria de desempenho.

As métricas podem ser tão importantes para uma organização quanto os KPIs. Elas oferecem uma maneira de medir a saúde das atividades de negócios. Por exemplo, uma métrica que mede os defeitos em uma linha de produção pode alertar rapidamente a empresa quando há um problema. A mesma métrica também pode ser usada para analisar o desempenho de diferentes linhas de produção ao longo do tempo.

Uma dashboard é principalmente uma ferramenta de visualização, que emprega uma combinação de gráficos e tabelas para fornecer desempenho em tempo real de KPIs e métricas que podem ser visualizados rapidamente.

Um relatório de KPI se concentra em uma interpretação analítica das medidas subjacentes, usando gráficos de tendências e formatos tabulares para apoiar o processo de tomada de decisão.

Os painéis se prestam ao monitoramento de desempenho operacional ou diário melhor do que os relatórios. Por natureza, eles são projetados para serem entendidos de relance. Por exemplo, uma equipe de vendas pode criar um painel de vendas, isso seria acessível por toda a equipe que acessa dentro e fora do painel para ver seu desempenho, geralmente em formato de tabela de classificação, em relação aos outros. Essas métricas podem ser o número de vitórias, chamadas ou leads.

Em contraste, o relatório é geralmente onde a análise ocorre. O que compõe esses números de indicadores? Por que há flutuações nos pontos de dados? O que fez isso acontecer? Essas questões são abordadas investigando os dados históricos.

Os relatórios também são entregues em pontos específicos para revisão, como reuniões mensais de vendas – nas quais forneceriam dados tabulares e ofereceriam contexto histórico com tendências e interpretações das métricas. Os três tipos de relatórios de indicadores são:

- base analítica;
- base operacional;
- base estratégica.

Os relatórios analíticos fornecem detalhes por trás dos KPIs. Eles podem ser usados em todas as áreas do negócio. Esses relatórios são projetados para responder a perguntas decorrentes de altos e baixos nos dados de KPI. Uma versão estática desse relatório normalmente mostra valores históricos, enquanto os relatórios interativos permitem que os usuários investiguem os dados dividindo as métricas individuais dinamicamente.

Os relatórios operacionais são focados predominantemente nas atividades do dia a dia de uma organização. Eles fornecem informações aos envolvidos nessas atividades para ajudar a tomar decisões ou agir. Por exemplo, em um departamento financeiro, um relatório cobrindo o número de devedores pode ser usado para manter baixos os níveis de devedores.

Os relatórios estratégicos fornecem uma imagem clara e significativa da saúde de uma empresa e em que direção ela está indo. Esses relatórios mostram aos proprietários e acionistas como a empresa está se saindo em relação às metas e aos objetivos.

Normalmente apresentado na forma de um painel interativo, esse tipo de relatório fornece uma representação visual das informações associadas ao seu conjunto predeterminado de indicadores-chave de desempenho.

Um painel de indicadores apresenta insights críticos em um formato lógico e digerível que facilita a extração de informações importantes e a ação retrospectiva sobre elas, bem como em tempo real. Fundamentalmente, esse tipo de relatório é um método de rastreamento estratégico que fornecerá uma janela para as atividades mais essenciais do seu negócio. No próximo tópico, vamos nos aprofundar na aplicação dos indicadores.

2.2 APLICAÇÃO DE INDICADORES

Neste ponto, é possível questionar: como aplicar os indicadores para realizar a gestão? Deve-se partir do princípio de que os indicadores devem estar alinhados com algum objetivo maior da organização. Por exemplo, quando uma organização decide implantar um novo sistema de informação na linha de produção de uma indústria, os indicadores devem ser criados e aplicados nesta implantação. É importante que sejam feitas as seguintes perguntas: qual retorno este sistema vai oferecer? Neste aspecto, realizando uma análise sobre o retorno, eles podem ocorrer de duas formas: o sistema vai reduzir os custos de produção? O sistema vai otimizar o processo de produção?

É possível perceber que os indicadores serão diferentes. Caso seja criado um indicador para a redução de custos de produção, o indicador deverá ser um valor financeiro. Por exemplo, a produção deverá reduzir os custos em R\$5.000,00 por mês durante determinado período; ou o sistema irá reduzir o tempo de produção de 50 minutos para 30 minutos de cada peça produzida. Vamos rever e analisar com mais profundidade a seguir uma parametrização dos diversos tipos de indicadores.

Os indicadores quantitativos são representados por números contínuos ou discretos, que podem ser proporções, porcentagens ou números inteiros que representam valores como escalas de classificação, dólares ou peso. Esses indicadores são as medidas de desempenho quantificáveis mais diretas, pois apresentam valores numéricos diretos.

Já os indicadores qualitativos não são expressos numericamente, mas por meio de sentimentos ou opiniões. Uma pesquisa de satisfação do funcionário pode ser um exemplo de dados qualitativos em que o desempenho é baseado em feedback.

Por outro lado, os indicadores principais são variáveis que podem ajudar a identificar tendências de longo prazo e possivelmente prever resultados futuros bem-sucedidos de seus processos de negócios.

Os indicadores de atraso comparam o desempenho atual de uma empresa em um campo específico com seu desempenho anterior no mesmo campo.

Os indicadores de entrada são um tipo de KPI que rastreia os recursos necessários para produzir o resultado pretendido, como financiamento ou pessoal extra. Os indicadores de entrada podem ajudar as empresas a acompanhar a eficiência com que estão usando seus recursos.

Os indicadores de saída medem o sucesso ou fracasso de suas atividades de negócios, como o número de bens ou serviços criados por meio de um processo específico. O crescimento da receita e a aquisição de novos clientes também indicam o desempenho do seu negócio.

Os indicadores de processo: os indicadores de processo representam a eficiência do processo de um negócio e a eficácia com que ele está funcionando. Os indicadores práticos exploram a função de um processo existente em uma empresa, geralmente envolvendo observação ou feedback sobre esse processo.

Os indicadores direcionais ajudam a determinar o sucesso da empresa em relação aos concorrentes, enquanto os indicadores práticos são específicos do processo da empresa em si. Já os Indicadores acionáveis medem a capacidade de uma empresa de promover mudanças, seja por meio de ação política seja por uma mudança na cultura da empresa.

Os indicadores financeiros são um marcador do crescimento monetário e da estabilidade de uma empresa. Quando combinado com outros KPIs, esse indicador pode ajudar a traçar uma imagem mais completa da viabilidade financeira da sua empresa.

Os indicadores de resultados são um indicador de que o programa está atingindo seus objetivos a curto ou longo prazo. É importante destacar que os dados que vão alimentar os indicadores de desempenho não são homogêneos. Isso quer dizer que não basta uma boa análise dos indicadores sem si, mas é primordial saber alinhar a fonte dos dados dos indicadores. Caso isso não ocorra, pode haver um desajuste no momento da análise dos indicadores, levando à uma interpretação errônea dos resultados organizacionais.

Pode-se compreender que ambos os indicadores não precisam trabalhar isoladamente, mas integrados. Estes indicadores são os KPIs da Gestão de indicadores. Conforme explicado anteriormente, a Gestão de Indicadores está estreitamente relacionada com o desempenho organizacional, visto que:

[...] atualmente a avaliação de desempenho se tornou um instrumento fundamental na gestão das organizações ante o ambiente de competitividade dinâmica no qual as empresas estão inseridas. [...] a mensuração do desempenho tem como objetivo principal ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, e este é dependente de uma série de variáveis, como bases informativas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados (NASCIMENTO et al., 2011, p. 374).

A escolha da área onde serão aplicados os indicadores não segue uma regra específica, variando muito de empresa para empresa, a justificativa do investimento ou implantação de um novo projeto e, mesmo variando no tempo. Em uma determinada época as prioridades de uma organização são diferentes de uma outra etapa do crescimento da organização.

Além disto, Nascimento et al. (2011, p. 375) afirmam que “[...] acredita-se que a construção de indicadores de desempenho de forma adequada está diretamente relacionada ao sucesso de um sistema de avaliação de desempenho organizacional”. Já Rozados (2005) propõe quatro critérios para a escolha de indicadores, conforme citado a seguir.

- **Pertinência:** significa que um indicador deve ser fiel, deve estampar uma imagem fiel de um fenômeno estudado, com o mínimo de distorção; deve ser justo ou estável, o que significa dar uma informação exata e renovável, e também deve ser preciso ou sensível, indicando que as variações significativas do fenômeno precisam ser refletidas pelas variações coerentes do indicador
- **Caráter operacional:** significa que um indicador deve ser fácil de estabelecer, fácil de utilizar, vendável ou aceitável, ou seja, não deve ser contrário à cultura dos destinatários; deve, também, ser comunicante, o que significa permitir o diálogo entre diferentes populações.
- **Caráter consolidável:** significa que um indicador deve ser confiável, consolidável, agregável ou acumulável, ou seja, sua consolidação facilita as análises e as sínteses anteriores e permite deixar em evidência as tendências, enquanto durem.
- **Caráter econômico:** significa que um indicador deve ser calculável monetariamente ou ser útil à prevenção (ROZADOS, 2005, p. 65).

Antes de tudo, é fundamental realizar uma análise bastante apurada daquilo que deseja utilizar como um indicador, pois é impossível que se avalie tudo na organização. É necessário haver prioridades e bom senso na escolha.

Analisando a integração entre os indicadores de desempenho e as diversas esferas da organização, Nakagawa (1995, p. 14) ressalta que:

[...] O sistema que integra os padrões, orçamentos e a contabilidade, se caracteriza se por incluir e suprir todas as principais funções e atividades da empresa com informações não apenas de caráter contábil e financeiro, como também de natureza física e qualitativa, e de interação da empresa com as variáveis de seu ambiente externo.

Focando nestas premissas estipuladas por Nakagawa (1995), o autor também ressalta a necessidade de ter agilidade nos processos de gestão de indicadores para que as tomadas de decisão sejam aplicadas a tempo para as devidas correções no desempenho organizacional. Neste aspecto, se torna fundamental, no aspecto de aplicação de indicadores, a relação entre os sistemas de informações, dos quais a Gestão de Indicadores faz parte enquanto sistema, e os sistemas informacionais.

Segundo o estudo de Dias (2004), quando os Sistemas de Informações atuam estrategicamente sobre o processo produtivo e a gestão de indicadores de desempenho retratam essa estratégia em índices, as ações devem ser capazes de refletir em economias de escala e escopo, ou seja, a redução dos custos operacionais por unidade, e a possibilidade da complementaridade técnico-produtiva. Neste sentido, há uma sinergia muito grande em ter os sistemas de gestão e os indicadores de desempenho, se retroalimentando. As economias de escala estão associadas à redução de custo em função de ganhos de especialização, uso apropriado do processo produtivo, sendo o de escopo, em aproveitamento conjunto de fatores de produção (LOOTY; SZAPIRO, 2002). Relacionando estes aspectos, Dias (2004, p. 2) cita que:

[...] tem-se que as cadeias de valores entre as empresas se conectam, formando uma rede de cadeias chamada de Sistema de Valores. Ou seja, os Sistemas de Informação têm a capacidade de extrapolar o âmbito interno das empresas e da gestão e se inter-relacionam na cadeia produtiva, gerando informações estratégicas fora e dentro da corporação. Os Sistemas de Informação formam entre os fornecedores, as empresas, os clientes e a próprio processo interno, uma malha complexa e altamente rica de informações estratégicas, sendo tudo fonte de indicadores de desempenho.

Tem-se, então, o peso considerável das informações geradas pelos Sistemas de Informação e a sua interseção com a elaboração da Gestão de Indicadores, como demonstrado por Mañas (2002 apud JAMIL, 2001, p. 49), “[...] o relacionamento entre estratégia e informações é inevitavelmente estreito, mesmo sem considerarmos a qual tipo de organização estamos nos referindo”. Mesmo assim, a maioria das empresas tem dificuldade em entender, planejar, implementar e operacionalizar esta relação.

Segundo Jamil (2001, p. 92), “[...] o processo se complica pelo fato de que muitos produtos dos Sistemas de Informação são estratégicos, embora benefícios potenciais sejam muito subjetivos e de difícil verificação”.

Neste ponto, podemos perceber o quanto é complexo analisar por meio de indicadores como se beneficiar de sistemas e sua aderência às estratégias organizacionais. Diversas pesquisas, e a prática organizacional, têm demonstrado o potencial dos sistemas como fonte de atingimento do desempenho. Conforme explicado por Dias (2004, p. 3):

[...] os Sistemas de Informação estão criando um papel que vai além de um mero gerador de informações. Os Sistemas de Informação, em vários segmentos, estão formando o principal mecanismo da estratégia de negócios. Ele cumpre essa missão a partir do momento em que atua diretamente sobre os processos produtivos e as relações existentes na cadeia produtiva, penetrando na cadeia de valores e interferindo nas relações de produção, custos e qualidade. Ocorre, então, que os Sistemas de Informação estão ocupando duas formas de interseção com o Planejamento Estratégico: primeiro como gerador de informações para tomadas de decisões e orientação da estratégia de negócios, e em seguida como sendo o Sistema de Informação a própria estratégia.

Portanto, podemos compreender como os sistemas de informação interagem diretamente e como forma de retroalimentação com os indicadores de desempenho, ou seja, toda aquela fonte de dados onde serão extraídas as análises dos rumos da organização se encontram nos sistemas, seja qual for o nível onde eles se encontrem na organização. Segundo Turban (2003, p. 49), os Sistemas Estratégicos têm quatro funções

- criam aplicações que oferecem uma vantagem estratégica imediata às organizações;
- oferecem suportes para mudanças estratégicas como a otimização;
- oferecem novidades tecnológicas ou atuam como acionadores de inovação;
- oferecem Inteligência Competitiva, obtendo e analisando informações sobre novidades de mercado, concorrentes e mudanças ambientais.

Portanto, devem-se considerar os Sistemas de Informação como as estratégias aplicadas para manter a vantagem competitiva através da mudança estrutural, tudo diretamente relacionado aos indicadores de desempenho. A Tecnologia dos Sistemas de Informação funciona como um aumento da produtividade através da automação de processos internos e como agente gerador de vantagem estratégica e fonte dos indicadores de desempenho.

A seguir, serão descritas as métricas e instrumentos de medição da Gestão de Indicadores.:

2.3 MÉTRICAS E INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO

Seja qual for o seu nicho ou setor, trabalhar com indicadores permitirá acompanhar e melhorar o desempenho em várias áreas críticas, acelerando o sucesso no processo. Por tanto isso, usar os indicadores certos é essencial para as atividades organizacionais imediatas e de longo prazo. O rastreamento de um indicador é uma técnica que dará uma visão mais profunda do funcionamento interno do negócio

Então, o que é o rastreamento de KPI, exatamente? O rastreamento de indicadores de desempenho é um meio definitivo de monitorar os indicadores de desempenho mais relevantes para aumentar o atingimento das metas com a ajuda de um software de indicador. Ao medir os indicadores de forma regular e automática, é possível aumentar a produtividade e diminuir os custos.

Ao selecionar os indicadores certos para várias áreas do negócio, é possível usá-los para organizar e visualizar grandes conjuntos de dados. Fazer isso não apenas ajudará a extrair valor adicional de dados organizacionais, mas também fornecerá metas e medirá o sucesso incremental em áreas vitais do negócio.

Por meio de inovações visuais, como um painel de indicador, é possível descobrir mais insights do que são possíveis, simplificando a organização um cenário digital cada vez mais competitivo.

Nesse sentido, as ferramentas de rastreamento de indicadores são uma embarcação poderosa para o crescimento e evolução organizacional. Para colocar isso em perspectiva, veja a seguir os principais benefícios de usar um rastreador para o negócio.

- **Inteligência:** para prevalecer no campo de batalha comercial, é essencial tomar decisões consistentemente informadas com base em métricas relevantes. Saber como medir os indicadores permitirá que melhore as estratégias de negócios de uma maneira que economize tempo e dinheiro, além de promover um nível de inovação que permitirá que você se destaque em seu campo.
- **Benchmarking:** uma das funções mais poderosas de se comprometer a acompanhar as métricas de indicadores é ganhar a capacidade de benchmark. O software de rastreamento de indicador oferece às empresas as inovações para definir metas e referências informadas. Ao definir metas inteligentes para a organização, poderá evoluir, dimensionar e refinar seus processos mais vitais, tornando-se mais adaptável às mudanças.
- **Inovação:** trabalhar com o software certo oferece insights que permitem que identifique e descubra tendências ou padrões que, de outra forma, não é percebido. Quando isso acontecer, poderá desbloquear um nível de pensamento criativo que melhorará a inovação em toda a empresa. Quando as empresas ganham a capacidade de inovar, muitas vezes se tornam líderes de pensamento em seu campo, construindo confiança e aumentando o reconhecimento da marca no processo.
- **Comunicação:** os relatórios e rastreadores de indicadores são visuais e interativos, o que significa que são incrivelmente inclusivos. O software de rastreamento de indicador fornece insights que todos na organização podem entender, o que, em última análise, aprimora a comunicação interdepartamental enquanto libera todo o potencial da narrativa de dados moderna.

- **Motivação:** ao trabalhar com um painel de indicador para definir metas acionáveis, motivará a equipe e os departamentos específicos a fazer melhorias em seus processos, o que, por sua vez, aumentará a produtividade e a motivação.
- **Consistência:** usar os indicadores certos também ajudará a continuar avançando em um ritmo constante e constante. As referências precisas resultam em progresso contínuo e, munido do software de que você precisa para gerenciar seus indicadores, é provável que não apenas dimensione de forma consistente, mas em um ritmo que o diferencia da concorrência.

Então, o que a maioria das empresas usa para rastrear indicadores: painéis inteligentes e tecnologia. Para medir os indicadores e definir benchmarks acionáveis, as empresas mais usam o que geralmente é chamado de sistema de rastreamento de KPI.

Um relatório de indicador é uma ferramenta que facilita a medição, coleta, organização, análise e estudo de indicadores essenciais em determinados períodos. Na era digital, um sólido sistema de rastreamento de indicadores é visual, interativo, personalizável e acessível por meio de várias mídias, incluindo dispositivos móveis e desktops.

Ao usar um rastreador de indicador inteligente, a empresa se torna capacitada para identificar potenciais pontos fortes, pontos fracos, padrões e áreas potenciais de melhoria em todas as áreas críticas do negócio.

Geralmente apresentados na forma de um painel interativo, os relatórios de indicadores-chave de desempenho oferecem uma representação digerível de funções internas críticas, de vendas e marketing a finanças, atendimento e muito mais.

Com indicadores de negócios interativos, poderá entrar em contato com os dados de forma a obter resultados reais, tanto retrospectivamente quanto em tempo real. Os indicadores fornecem um instantâneo panorâmico das atividades essenciais do seu negócio.

Para se criar as métricas e os escolher os instrumentos de medição é necessário ter bastante claro os objetivos da métrica e dos instrumentos, além, obviamente, dos objetivos organizacionais maiores. Todos estes parâmetros devem ser o mais específico possível. Os objetivos pouco claros não são desejáveis. Deve-se focar em objetivos práticos e reais, que não sejam gerais e sem uma base concreta de análise. A Gestão de Indicadores é dada em quatro instâncias, como você pode ver a seguir.

- Identificar os processos: a divisão em vários processos ajuda a conhecer os detalhes importantes de cada um e possibilita a definição de indicadores representativos.
- Observar os parâmetros: os parâmetros dão uma forma e orientação ao processo, atuando como verdadeiros termômetros prontos para serem utilizados em um sistema de medição.

- Identificar as causas e efeitos nos parâmetros: os parâmetros principais são independentes e causam dependência.
- Estabelecer os indicadores que representam os processos: determina-se as fórmulas e expressam-se as comparações pertinentes.
- Observar a evolução dos indicadores: a ocorrência de vários ciclos oferece uma visão do caminho percorrido dos erros e acertos. A série histórica dos indicadores dá sustentação às decisões gerenciais.

No próximo subtópico serão exploradas com mais detalhes as métricas de indicadores.

2.3.1 Métricas de indicadores

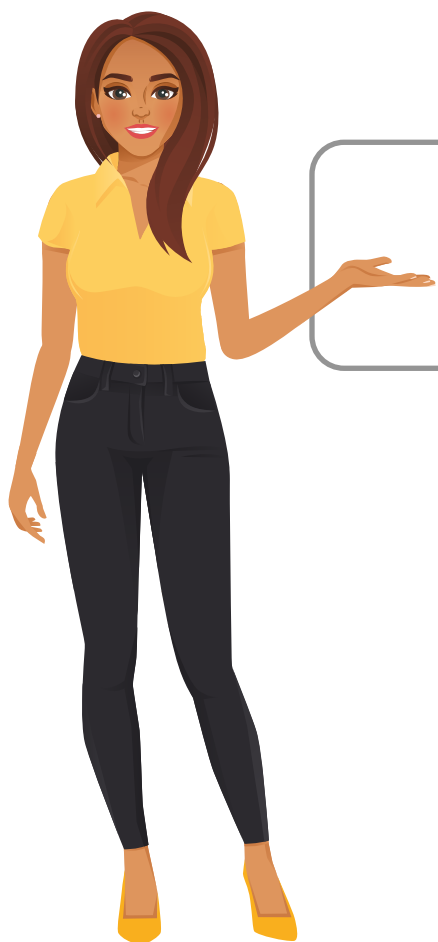
De forma geral, as métricas de indicadores são baseadas, também, nos seguintes pontos já estabelecidos pelas organizações:

- Lucro Líquido: é o valor após deduzir todos os custos e despesas do faturamento.
- Margem de Lucro Líquida: é o que a empresa lucra como retorno do investimento.
- Market Share: participação de uma empresa no mercado que se encontra.
- Taxa de Retenção de Funcionários: o tempo médio em que os colaboradores de uma empresa ficam nela.
- Índice de Inadimplência: esse índice avalia o que a empresa tem a receber e quanto desse montante está atrasado ou não sendo pago.

Além disto, segundo a prática consolidada na área de Gestão de Indicadores, é possível elencar os quatro principais tipos de indicadores, como você pode ver a seguir.

- Indicadores de desempenho de produtividade: se referem ao uso de recursos da empresa em relação a quantidade de entregas que o processo faz em determinado período.
- Indicadores de desempenho de qualidade: usados para se detectar rapidamente não-conformidades (entregas fora do padrão) ou desvios no processo.
- Indicadores de desempenho de capacidade: todo processo tem um limite, em função do tempo. Assim, existe uma quantidade máxima de entregas que poderá ser realizada em determinado período.
- Indicadores de desempenho estratégico: se referem aos objetivos mais amplos, relacionados ao planejamento estratégico do negócio.

Geisler (2000) demonstra que a escolha de uma métrica é influenciada por três fatores. Inicialmente, a cultura da organização, um conjunto disponível de métricas e o tipo de atividade a ser medida. Além disso, existem outras influências que tem impacto direto na escolha de uma métrica. Estes são os envolvidos na implantação e avaliação das métricas. Segundo o autor, a definição de métrica concentra três aspectos fundamentais. Primeiramente o que medir, depois como medir e, por fim, por que medir.



IMPORTANTE

O Indicador de desempenho faz parte e é citado no PMBOK, referência na Gestão de projetos. O indicador faz parte sendo descrito como Process Performance Indicator, tendo como função mensurar e ajustar as ações organizacionais para atingir os seus objetivos estratégicos.

É interessante, neste ponto do nosso estudo, analisar um trabalho realizado sobre indicadores em sistemas de informação. Rozados (2005) explica que os indicadores devem ser classificados somente em dois tipos e subtipos: por indicadores quantitativos, aqueles que podem ser definidos por uma unidade de contagem. Os indicadores qualitativos têm como foco a avaliação das pesquisas de qualidade ligadas à satisfação dos usuários. A autora explica que Indicadores de satisfação dos usuários podem se apoiar na avaliação de um ou vários serviços ou produtos e características, todas fontes de indicadores de desempenho.

Entender como medirá o sucesso no planejamento estratégico é um dos elementos mais importantes de um plano estratégico bem-sucedido e implementável. Muitas organizações usam os termos indicadores chave de desempenho e medidas de desempenho de forma intercambiável. Porém, há uma diferença fundamental entre um indicador e uma medida de desempenho quando se trata da criação e implementação de seu plano estratégico.

As métricas e os indicadores costumam ser confundidos, mas a diferença é que os indicadores principais são as principais medidas que terão o maior impacto no avanço da organização. Eles articulam e fornecem informações sobre o que a organização precisa medir e alcançar para alcançar seus objetivos de longo prazo. Grandes planos estratégicos têm de 5 a 7 indicadores-chave de desempenho claros que mantêm o pulso sobre como você está se saindo em relação ao seu plano.

As métricas também rastreiam e fornecem dados sobre os processos de negócios padrão de organização, mas não são as métricas mais importantes que a organização precisa medir, monitorar e executar para progredir em relação ao seu plano estratégico.

É fácil usar os dois termos de forma intercambiável. Os indicadores de desempenho ajudam a definir a estratégia e o foco claro. As métricas são as medidas de “negócios como sempre” que ainda agregam valor à sua organização, mas não são a medida crítica que precisa alcançar. Todo indicador é uma métrica, mas nem toda métrica é um indicador.

A criação de indicadores força a organização a definir claramente as medidas de desempenho que descrevem como alcançará as grandes prioridades estratégicas.

À medida que se cria, os indicadores são compostos por quatro atributos principais e a saída deve ser de 5 a 7 indicadores claros para o plano, como você pode ver a seguir.

1) Definir a medida – isso parece óbvio, mas todo indicador deve ter uma expressão clara do que você precisa medir. Quanto mais descritiva for a medida de desempenho, melhor. É possível categorizar as medidas de desempenho nestas categorias:

- medidas de atividade – isso mede a atividade e pode incluir uma porcentagem, número, moeda e atividades ou processos; um exemplo dessa medida seria o número de leads em seu pipeline.
- medida de resultado – mede o progresso em relação a um resultado definido, geralmente expresso como um aumento percentual, mudança ou resultados de um resultado; um exemplo disso seria o aumento de % na receita em relação ao ano passado.
- medida do projeto – mede o progresso de um projeto, geralmente expresso como porcentagem concluída, uma entrega, atividade ou processo que o proprietário pode influenciar; um exemplo seria % concluído para concluir XX projeto estratégico.
- Estrutura de destino – representa um resultado numérico em relação a uma data; um exemplo perfeito seria \$XXM em receita até a data final de um objetivo estratégico.

2) Definir o alvo – o alvo é o valor numérico que se pretende alcançar. As metas precisam corresponder ao seu tipo de medição e data de vencimento. Se a medida for uma porcentagem, a meta precisa ser uma porcentagem. Se a medida for um número bruto, o destino deverá ser um número bruto.

3) Descrever a fonte de dados – todo indicador precisa ter uma fonte de dados clara.

4) Definir um proprietário e uma frequência de rastreamento – um indicador precisa ter um proprietário claro e uma frequência de rastreamento definida.

Os indicadores e as métricas de desempenho podem ser difíceis. Como uma avaliação para ver se acertou os indicadores de desempenho, segue uma lista de tarefas que se pode usar para testar sua lista de indicadores para garantir que eles sejam estratégicos.

- Eles fornecem uma maneira de ver se sua estratégia está funcionando.
- Eles concentram a atenção de nossa equipe no que é mais importante para o sucesso.
- Eles fornecem uma linguagem comum e compreensão para comunicar nosso desempenho.
- Eles são válidos e realistas, ajudando a garantir que estamos medindo as coisas certas.
- Eles são verificáveis e garantem dados precisos.
- Bônus: eles passaram de produtos para resultados.

Quando dizemos passar de produtos para resultados, isso significa que o indicador expressou claramente o resultado ou resultado de alcançar o objetivo. Isso ajuda a responder à pergunta: por que estamos trabalhando nesse objetivo? Os melhores indicadores são uma expressão clara do resultado desejado no final da sua estratégia.

Diante de todo este cenário, podemos compreender que os instrumentos que compõem a Gestão de Indicadores são preponderantes para o sucesso da seleção das métricas, pois é através dos instrumentos que os gestores interpretam, tomam decisões e formulam planos para atingir os objetivos de todos os investimentos e ações organizacionais.

2.3.2 Instrumentos de indicadores

São os instrumentos que permitem às empresas identificar e mensurar os aspectos relacionados a um determinado fenômeno ou problema organizacional e avaliar o resultado de alguma intervenção.

Entre os diversos instrumentos de Gestão de Indicadores temos o gráfico de Gantt. Este instrumento auxilia a planejar e executar projetos e acompanhar os indicadores. Este instrumento tem como característica ser ágil e intuitiva. O gráfico de Gantt se compõem em uma tela de visualização contendo as informações essenciais para entender a que passo está um projeto e o que ainda precisa ser feito, sendo que esses dados são, em geral:

- tarefas que são as atividades que compõem cada etapa.
- responsáveis que são as pessoas ou equipe responsável pela execução de cada tarefa.
- Tempo é a data de entrega e esforço necessário para a execução de tarefas ou etapas.
- Status representa o estágio atualizado de cada tarefa, por exemplo, backlog, execução, revisão.

Outro instrumento da gestão de Indicadores é o quadro Kanban. Este instrumento executa o gerenciamento que auxilia na visualização de trabalho, limitação de trabalho em andamento e maximização do fluxo. Ele pode ajudar equipes a estabelecer ordem no trabalho diário.

Outro instrumento de acompanhamento de indicadores é o quadro Scrum. Este instrumento tem como objetivo organizar a gestão cronologicamente por Sprint, marcos de análise. O quadro Scrum é dividido em faixas horizontais ou verticais, usadas para monitorar atividades que precisam ser concluídas em cada Sprint. As linhas mais comuns são "a fazer", "em andamento", "em teste" e "concluído".

O instrumento 5W2H se resume a um checklist de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com objetividade e clareza. Tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. A sigla tem como significado:

- what (o que será feito?);
- why (por que será feito?);
- where (onde será feito?);
- when (quando será feito?);
- who (por quem será feito?);
- how (como será feito?); e
- how much (quanto vai custar?).

Outro instrumento bastante útil na Gestão de Indicadores é o ciclo de PDCA? O objetivo é a solução de problemas seguindo as quatro fases: plan, do, check e act, em português, planejar, fazer, verificar e agir. Por ser um instrumento de uso cíclico, ela também promove a melhoria contínua dos processos.

Um instrumento de medição é a análise SWOT que significa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A análise SWOT é um instrumento utilizado para planejamento estratégico que recolhe os dados que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) externo (oportunidades e ameaças) da empresa. Vamos detalhar melhor as quatro partes integrantes da análise SWOT, como você pode ver a seguir.

- *Strengths* (forças): vantagens internas da empresa em relação às concorrentes, por exemplo, qualidade do produto oferecido, bom serviço prestado ao cliente, solidez financeira etc.
- *Weaknesses* (fraquezas): desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Exemplos, altos custos de produção, má imagem, instalações desadequadas, marca fraca etc.
- *Opportunities* (oportunidades): aspectos externos positivos que podem potenciar a

vantagem competitiva da empresa. Exemplos, mudanças nos gostos dos clientes, falência de empresa concorrente etc.

- *Threats* (ameaças): aspectos externos negativos que podem colocar em risco a vantagem competitiva da empresa. Exemplos, novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais etc.

Temos, também neste modelo, a análise SWOT. Ela consiste na interseção das partes integrantes da análise ambiente interno e externo da organização.

- Pontos fortes x Oportunidades = estratégia ofensiva / desenvolvimento das vantagens competitivas.
- Pontos fortes x Ameaças = estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa.
- Pontos fracos x Oportunidades = estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades.
- Pontos fracos x Ameaças = estratégia defensiva com possíveis modificações profundas para proteger a empresa.

A análise de segmentação do mercado compreende o entendimento de atratividade dos segmentos. Uma das ferramentas de análises mais utilizadas é: As Cinco Forças de Porter. Essa análise tem como objetivo demonstrar a atratividade de um determinado mercado. Proposto por Porter (1989) as cinco forças objetivam as forças que influenciam, positiva ou negativamente, as metas estratégicas. As forças são: rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos. Segundo Porter (1989, p. 89), o que caracteriza a rivalidade em ter os concorrentes é:

- concorrentes numerosos ou relativamente equivalentes;
- crescimento lento no setor, com fortes disputas por participação de mercado;
- mercados estáveis ou em declínio;
- segmentos em que os custos, fixos ou de estoque, são elevados;
- ausência de diferenciação do produto;
- custos reduzidos de mudança de fornecedor ou de marca; e
- barreiras de saída elevadas.

No modelo há as chamadas barreiras de entrada que podem ser citadas, que são as empresas atuantes no mercado, com custo diferenciado ou economias de escala.

Os instrumentos a serem adotados depende diretamente da natureza da organização, dos indicadores a serem analisados e das circunstâncias que envolvem toda a gestão de Indicadores, como o fluxograma interfuncional que é um instrumento que utiliza fluxos para exibir as responsabilidades entre diferentes equipes ou grupos. O fluxograma acompanha as dependências e transferências de informações ou produtos de uma equipe para a outra.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu:

- Os principais conceitos e diatribes fundamentais dos indicadores. Foi possível aprender que os sentidos dos indicadores podem variar em determinado ou ambiente. Outro fundamento importante é que os indicadores não necessitam ser puramente quantitativos, mas também qualitativos.
- Aplicação de indicadores nos diversos cenários possíveis. Foi também aprendido que os indicadores necessitam estar alinhados com os retornos esperados, sendo sustentados por critérios claros de seleção.
- Que as métricas e instrumentos de medição são fatores importantes na avaliação dos indicadores de desempenho. Aprendeu-se que as métricas e ferramentas devem ser seguidas por parâmetros que atuam como termômetros do desempenho.
- Por fim, foi aprendido que as métricas devem estar ligadas aos fatores chaves da empresa, refletindo indicadores de produtividade, capacidade e qualidade. Além dito, os instrumentos representam a forma de analisar e apresentar as métricas estipuladas.

AUTOATIVIDADE



1 Gestão de indicadores é a tarefa de monitorar dados diretamente relacionados às atividades operacionais que demonstrem os resultados da empresa. É a ação constante de gestão e revisão dos indicadores definidos para o negócio. Essa metodologia se baseia no monitoramento dos processos com o objetivo de potencializar a tomada de decisão dos gestores. Assinale a alternativa em que a conceituação de KPI está CORRETA.

- a) ☐ São indicadores que medem a qualidade do processo com o objetivo de alcançar os resultados finais.
- b) ☐ São os parâmetros que reduzem os custos operacionais por meio de otimização dos processos.
- c) ☐ É a área onde serão aplicados os indicadores de desempenho seguindo uma regra específica.
- d) ☐ É a divisão dos processos para conhecer os detalhes importantes de cada etapa e possibilitar a definição de indicadores.

2 Para utilizar a gestão por indicadores de forma eficiente, os gestores devem estabelecer quais são os indicadores mais relevantes para o negócio, analisando, para isso, o histórico da empresa e as informações dos concorrentes. A partir das informações levantadas, é possível definir as metas da empresa e os indicadores que nortearão as estratégias para alcançá-las. Segundo os princípios de Gestão de Indicadores, analise as sentenças a seguir.

- I- Os indicadores de desempenho de produtividade se referem ao uso de recursos em relação a quantidade de entregas em determinado período.
- II- Os indicadores de desempenho de qualidade se referem aos objetivos mais amplos, relacionados ao planejamento estratégico do negócio.
- III- Os indicadores de desempenho de capacidade se dizem que processo tem um limite, em função do tempo.

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) ☐ As sentenças I e II estão corretas.
- b) ☐ Somente a sentença II está correta.
- c) ☐ As sentenças I e III estão corretas.
- d) ☐ Somente a sentença III está correta.

3. Os instrumentos de gestão auxiliam empresas a mensurar os resultados de setores e da operação inteira. Eles podem ser em quantidades, percentuais, coeficientes. Porém, para que resultados apareçam, planos de ações precisam ser colocados em prática. Baseando-se nos instrumentos de Gestão de Indicadores, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.

- () Quadro Kanban é um instrumento que executa o gerenciamento que auxilia na visualização de trabalho, limitação de trabalho em andamento e maximização do fluxo.
- () O instrumento 5W2H é dividido em faixas horizontais ou verticais, usadas para monitorar atividades que precisam ser concluídas em cada Sprint.
- () o ciclo de PDCA é um instrumento de uso cíclico, ela também promove a melhoria contínua dos processos.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA.

- a) () V – F – F.
- b) () V – F – V.
- c) () F – V – F.
- d) () F – F – V.

4 A escolha de indicadores deve ser criada com bastante cautela e profunda análise para não ter um indicador falho, pois um indicador que tenha um sentido dúbio ou mal elaborado pode acarretar problemas de análise do desempenho. Disserte o critério de pertinência na escolha de indicador.

5 Os instrumentos que fazem parte da Gestão de indicadores servem como uma forma de analisar os dados coletados e permitir criar parâmetros de análise de desempenho. Estes parâmetros orientam os gestores a tomarem decisões de forma mais assertiva. Neste sentido, disserte sobre os componentes do gráfico de Gantt.

GESTÃO DE INDICADORES E GESTÃO ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

A relação entre a gestão de indicadores, o planejamento organizacional, o planejamento estratégico e as tomadas de decisão são extremamente fortes. E todas estas esferas da organização estão fortemente ligadas às empresas startups. Quando se pensa em executar a Gestão de Indicadores é impossível não se ater aos planejamentos e às tomadas de decisão.

Todas essas camadas do ato de gerir devem estar alinhadas, se retroalimentando, sendo que a análise passa por entre este alinhamento.

Neste tópico, serão estudadas essas relações de alinhamento.

2 GESTÃO DE INDICADORES E GESTÃO ORGANIZACIONAL

A Gestão de Indicadores mantém uma relação extremamente próxima do planejamento organizacional. O planejamento organizacional representa o centro do posicionamento da organização diante do mercado.

O planejamento organizacional servirá como um parâmetro para a Gestão de Indicadores, pois é nela que serão extraídos os dados que serão analisados como índices de desempenho da organização.

2.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

O planejamento organizacional é a forma como a organização estrutura as ações para alcançar os seus objetivos de forma assertiva. Este é um processo sistemático que deve ser monitorado.

O planejamento organizacional leva a empresa a fazer o melhor uso do capital, sabendo que as questões financeiras são críticas em qualquer empresa. Para implementar esse processo, os gestores deverão ter atenção às seguintes etapas importantes:

- diagnóstico;
- análise externa;
- análise de oportunidades e ameaças;
- análise interna.

A organização, com todas essas informações consegue compreender o melhor caminho para atingir os seus objetivos. De acordo com Oliveira (2009), o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando cinco dimensões, vejamos detalhadamente a seguir.

- **Assunto abordado:** corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Esta dimensão, portanto, está correlacionada às funções desempenhadas pela empresa.
- **Elementos do planejamento:** corresponde aos propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
- **Dimensão de tempo do planejamento:** corresponde ao prazo de atingimento dos objetivos, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.
- **Unidades organizacionais contempladas:** corresponde a abrangência do planejamento dentro da organização, que nesse caso, pode ser de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.
- **Características do planejamento:** estas características representam o nível de complexidade e se o planejamento está no nível operacional, tático ou estratégico e o nível de formalidade.

Para analisar melhor a questão do planejamento estratégico, é interessante retornar ao nosso exemplo da implantação de um novo sistema, neste caso, o reconhecimento facial para o registro de ponto. Estudos mostram o impacto de novas tecnologias nas organizações. Segundo Dias (2006, p. 46):

[...] a evolução da informação está afetando a competição de três maneiras vitais: muda a estrutura setorial e, assim, altera as regras de competição. Além disto, gera vantagem competitiva ao proporcionar às empresas novos modos de superar o desempenho dos rivais. Por fim, dissemina negócios inteiramente novos, em geral a partir das atuais operações da empresa.

Por fim, conforme descrito em vários estudos, o planejamento estratégico se refere a um processo que permite definir o melhor caminho a ser seguido por uma organização, para atingir um ou mais objetivos, dentro de um contexto previamente analisado. Isso se faz analisando cenários, definindo metas e ações que permitirão chegar aonde se deseja.

Um foco do planejamento organizacional são as estratégias na cadeia produtiva, sendo a diversificação um processo de crescimento da empresa. O objetivo de toda empresa é crescer e acumular lucros. A partir do momento que existem outros mercados ou alternativas de crescimento, a diversificação se torna uma estratégia competitiva.

A empresa, quando é vista sob o ponto de vista econômico, tem como objetivo principal o crescimento constante e o acúmulo de capital. A diversificação, neste caso, funciona como uma possibilidade de se alcançar estes objetivos. Neste caso. Este processo de diversificação pode acontecer de diversas maneiras e sobre vários fatores tanto internos como externos à empresa.

Um dos principais fatores que determinam a diversificação é o meio ambiente em que está inserida a empresa. Ou seja, o processo de crescimento da empresa é afetado pelas forças externas à empresa, que podem modelar as suas estratégias competitivas, entre elas a diversificação.

A diversificação amplia o espaço de mercado para além da concorrência original. Ou seja, a diversificação pode acontecer em mercados que não tem nada a ver com o mercado original da empresa. O fenômeno da diversificação também é visto como uma série de acontecimentos na história da empresa que geram competências capazes de ser estratégica se diversificando. A mensuração, ou seja, como se mede o quanto que uma empresa é diversificada ou não, tem como parâmetro os fatores a seguir:

- A base técnico-produtiva, a empresa tem competência técnica para assumir outras funções?
- A base comercial, a empresa encontrará mercado para competir sem perder?

Nesta perspectiva, a empresa se organiza pela experiência. O que resulta da organização da empresa é a acumulação de conhecimentos produtivos. Todos os departamentos convergem a um processo crescente de aprendizagem: esforço contínuo de aperfeiçoamento; acumulação de conhecimentos tácito; e conhecimento é compartilhado em todo o processo produtivo.

A diversificação está sempre incorporada à Estratégia Empresarial. Os critérios que levam à diversificação são: Proximidade existente entre as atividades originais da empresa e as novas atividades. Neste caso, a diversificação toma vários aspectos: diversificação horizontal; diversificação vertical (integração); grau de similaridade entre as atividades originais e as novas atividades; concêntrica e conglomerada.

A diversificação horizontal significa a introdução de produtos que estejam relacionados aos produtos originais da empresa e utiliza os mesmos canais de distribuição. Ou seja, é uma expansão da área de especialização. O exemplo é o caso de uma empresa que fabricava exclusivamente camisas e utiliza a cadeia produtiva para fabricar calças. Ambas os produtos seguem a mesma linha de mercado (vestuário) e

utiliza os mesmos canais de distribuição (lojas de roupa). O importante neste caso é que ocorre uma Economia de Escala, pois será utilizado o mesmo maquinário e mão-de-obra para o novo produto.

A diversificação vertical é aquela que a empresa assume o controle sobre diferentes etapas do processo produtivo. Por exemplo, é como se uma montadora de carros resolvesse ela mesma fabricar os blocos de motores. Neste caso, ela poderia, inclusive, fornecer para outras montadoras e assumiria o controle da etapa de fabricação dos blocos de motor. Em certas indústrias, este processo é necessário devido a uma necessidade de alto controle de qualidade, por exemplo, a indústria médica, a qual o nível de tolerância por erros deve ser muito baixo.

A integração vertical pode ser para trás, a qual a empresa assume o processo produtivo anterior ao processo central. Pode-se citar, por exemplo, se uma montadora de carros fabricasse as próprias tintas. Esta cadeia do processo é anterior à montagem do carro, ou seja, as tintas já devem estar prontas no momento da fabricação. Do ponto de vista econômico, a integração para trás agrega valor ao produto, mas não interfere diretamente no preço final, além do qual não modifica o processo central de fabricação. No exemplo citado, o comprador do carro não se interessa se a tinta foi fabricada pela montadora ou não e o processo produtivo da montagem não se altera se a tinta é fabricada pela própria montadora ou não.

A integração para frente envolve as etapas que são posteriores ao processo de fabricação. No caso da montadora de carros. É como se a própria empresa assumisse as concessionárias. Neste caso, este tipo de diversificação faz diferença para o consumidor final, podendo alterar o valor do produto, pois estará mais próximo do estágio final. Os condicionantes da integração vertical são:

- ocorre quando é necessário obter um equilíbrio entre os estágios do processo produtivo;
- externalidade tecnológica, como por exemplo, o surgimento de novas tecnologias que facilitem a integração;
- eficiência econômica;
- objetivo de redução de custo de produção ou custo de transação;
- ganho de eficiência e economia de escala;
- segurança e qualidade.

Diversificação concêntrica. Este tipo de diversificação se concentra na exploração do núcleo de competências essenciais da empresa. Essa diversificação geralmente leva a uma Vantagem Competitiva. O objetivo é alargar as competências originais, explorando o que a empresa sabe fazer de melhor.

Diversificação em conglomerado. Neste sentido, diversificar significa a empresa se lançar para novos mercados distintos do original. Os fatores que levam a este tipo de diversificação são:

- novas oportunidades fora do original da empresa;
- novas tecnologias que podem gerar novas possibilidades de negócios;
- condicionantes da diversificação, são os fatores internos e externos que levam uma empresa a diversificar do ponto de vista interno;
- o nível de especialização de determinada etapa produtiva;
- base tecnológica que permita a empresa desbravar novos mercados;
- existência de serviços produtivos ociosos o que pode levar a uma economia de escala;
- condicionantes externos;
- potencial de crescimento do mercado;
- a empresa assume uma nova posição estratégica.

Portanto, podemos compreender os tipos de diversificação concêntrica e em conglomerado e como é possível elaborar estas diversificações ao mercado. Existem duas maneiras distintas de a empresa diversificar: A diversificação se apresenta como uma estratégia de posicionamento no ambiente.

- Criação: é quando a empresa constrói a nova empresa, o que também é chamado de crescimento interno, pois a nova empresa assumirá uma posição de extensão da empresa, aproveitando recursos e capacitações já existentes (know how).
- Fusão e aquisição: é quando a empresa adquire outra empresa. Neste caso é também chamado de crescimento externo, pois a empresa irá incorporar ao seu negócio outra empresa com características e cultura e história muito diferentes do original, expandido as suas potencialidades.

Concluindo, o planejamento organizacional é um conjunto de ações integradas e coordenadas para orientar a organização a tornar os investimentos em retorno esperado. Ou seja, é a ação de analisar e documentar com antecedência o panorama de atuação da organização definindo objetivos a serem atingidos, identificando os melhores meios para alcançar estes objetivos.

A seguir será apresentado o segundo grande elo com a gestão de indicadores: o planejamento estratégico.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pode-se partir da premissa que os indicadores não devem ser definidos de forma isolada, mas deve ser o resultado de uma análise criteriosa que estar alinhado com as estratégias estabelecidas na organização.



LEMBRETE

A questão da avaliação do desempenho organizacional continua sendo uma atividade fundamental na gestão empresarial. Os indicadores de desempenho assumem papel central, por configurarem-se como instrumentos capazes de fornecer informações para o processo de tomada de decisão.

O que temos é que o planejamento estratégico é elaborado por meio de uma técnica administrativa de análise do ambiente, das ameaças e oportunidades, dos pontos fortes e fracos da corporação. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 3), “[...] o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoleto muita das premissas fundamentais da concorrência [...]”.

Portanto, a informação e a Gestão de Indicadores têm servido como uma das principais forças dessa mudança. A relação que existe entre o planejamento estratégico de uma empresa com a Gestão de Indicadores é consideravelmente forte, pois orientam o seu desenvolvimento baseando-se nas informações geradas, acessadas, transformadas e consumidas em todos os níveis hierárquicos. Portanto, os indicadores atuam como geradores destas informações de indicação do desempenho, ocupando um papel fundamental na elaboração do planejamento estratégico.

2.2.1 Análise da Cadeia de Valor e Posicionamento Estratégico

A análise da cadeia de valor é constituída por um conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e chegando ao produto entregue nas mãos do consumidor.

O objetivo é identificar os fluxos de processos organizacionais, criando um fluxograma de processos específicos, interligados para mostrar fluxos de processo, os quais podem ainda ser divididos em subprocessos e suas atividades de apoio.

2.2.2 Como identificar as atividades que geram valor?

Uma forma de identificar as atividades é analisar, o quantitativo de pessoas e áreas funcionais participarem de um processo, agregando valor. Os processos administrativos e de apoio possuem mais atividades que não agregam valor do que os processos diretamente ligados à fabricação de um produto ou de prestação de um serviço a um cliente.

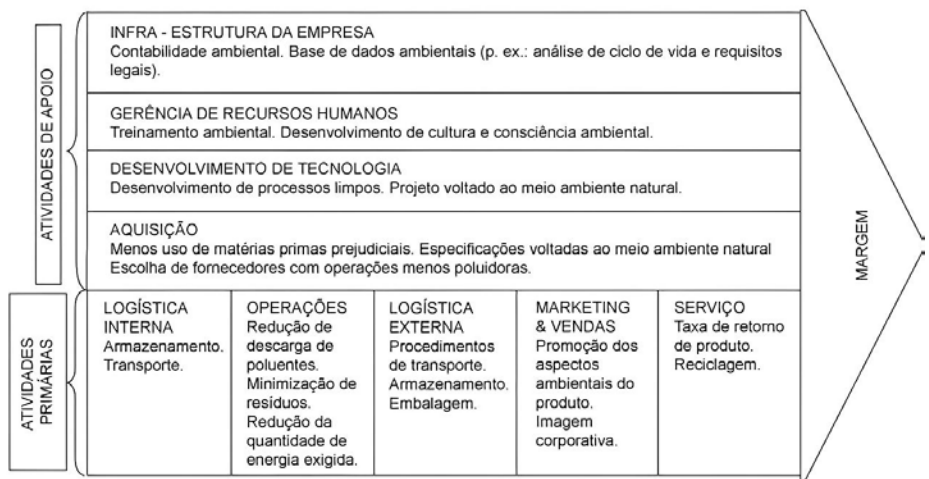
A geração de valor por meio das atividades requer uma análise do elo que existem entre as cadeias de valor e como estes se relacionam com as atividades seguintes. Estes elos conectam as atividades da cadeia como uma forma de retroalimentação entre as atividades que geram valor.

2.2.3 Quais os elementos que formam a cadeia de valor?

Neste ponto, definimos que as atividades primárias são identificadas como sendo cinco atividades genéricas primárias em qualquer indústria, sendo a logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas.

Por outro lado, atividades de apoio, como as atividades primárias, podem ser divididas em uma série de atividades distintas, específicas a uma determinada indústria, porém são classificadas de forma genérica em quatro categorias que são a aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e Infraestrutura. É possível compreender a relação entre as atividades pela figura a seguir.

Figura 2 – Atividades primárias e atividades de apoio da cadeia de valor



Fonte: Porter (1989, p. 26).

A análise da cadeia de valores, das atividades primárias e das atividades de apoio orientam os gestores na análise da relação de valores e podem ser altamente significativos na elaboração dos indicadores de desempenho.

2.2.4 Elos dentro da cadeia de valores

As atividades de valor não são independentes, mas interdependentes. Como afirma Porter (1989), as atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores, ou seja, são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra. Os elos são numerosos, e alguns são comuns a várias empresas.

O conceito de cadeia de valor formulado por Porter (1989) destaca a agregação de valor através da realização de atividades primárias e secundárias. Para o autor, não é possível entender a vantagem competitiva sem analisar a empresa como um todo. A análise da cadeia de valor busca enxergar a empresa como um conjunto de atividades inter-relacionadas que buscam agregar valor específico ao cliente. Segundo o conceito de Porter (1989), as atividades que geram valor podem ser agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio.

A partir da infraestrutura, a organização tenta identificar de forma eficaz e consistente as oportunidades e ameaças externas, os recursos e capacidades e fornecer apoio às competências essenciais. É importante ressaltar que, o sucesso da organização, depende não apenas da excelência do trabalho de cada departamento isoladamente, mas principalmente da coordenação e integração destes. Como podemos perceber, o conceito de cadeia de valor está diretamente ligado aos conceitos de logística e sendo assim, podemos entender que as empresas que buscam a otimização de seus processos logísticos buscam também adicionar valor aos produtos e serviços ofertados aos seus clientes, fornecedores e colaboradores, conseguindo assim, aumentar a sua vantagem competitiva.

2.3 TOMADAS DE DECISÃO

A tomada de decisão sempre foi um grande problema para a maioria dos gestores. Uma decisão errônea pode resultar em grandes problemas no futuro, levando até à falência da organização. Portanto, a Gestão de Indicadores, que é fonte de informações estratégicas, pode ser um grande aliado nas tomadas de decisão.

A tomada de decisão gerencial é uma parte crítica da função de planejamento gerencial. Compreender a natureza única das decisões gerenciais requer compreender os tipos de decisões e o contexto para tomar essas decisões.

A tomada de decisão pode ser definida como a seleção entre cursos alternativos de ação. A tomada de decisão gerencial diz respeito às escolhas enfrentadas pelos gerentes dentro de suas funções na organização. Tomar decisões é um aspecto importante do planejamento. A tomada de decisão também pode ser classificada em três categorias com base no nível em que ocorrem.

- **Decisões Estratégicas:** essas decisões estabelecem as estratégias e objetivos da organização. Esses tipos de decisões geralmente ocorrem nos níveis mais altos da gestão organizacional.
- **Decisões táticas:** as decisões táticas dizem respeito às táticas usadas para atingir os objetivos organizacionais. As decisões táticas são tomadas principalmente pelos gerentes de linha de frente e de nível médio.
- **Decisões Operacionais:** as decisões operacionais dizem respeito aos métodos para realizar a entrega de valor da organização aos clientes. As decisões operacionais são tomadas principalmente pelos gerentes de linha de frente e de nível médio.

As decisões podem ser categorizadas com base na capacidade de quem toma a decisão.

- **Decisões Organizacionais:** uma decisão organizacional é aquela que se relaciona ou afeta a organização. Geralmente é feito por um gerente ou funcionário em sua capacidade oficial. Essas decisões são muitas vezes delegadas a outras pessoas.
- **Decisões pessoais:** decisões pessoais são aquelas que afetam principalmente o indivíduo, embora a decisão possa, em última análise, ter um efeito sobre a organização como resultado de seu efeito sobre o indivíduo. Essas decisões não são tomadas dentro de uma capacidade profissional. E geralmente não são delegadas a outros.

A tomada de decisões é vital para a construção de um negócio de sucesso, e os líderes empresariais precisam tomar as decisões certas e conduzi-las com convicção. Felizmente, a tomada de decisão do gerente é uma habilidade e não um talento inato, para que você possa aprender a selecionar caminhos claros e fortalecer suas habilidades existentes. Este guia para tomada de decisões para gerentes ensina como tomar melhores decisões e destaca habilidades nas quais você pode trabalhar para se tornar um líder mais forte.

Os processos de tomada de decisão dos gerentes analíticos normalmente consideram todas as opções, mesmo as mais criativas. Abertos à ambiguidade e motivados a encontrar a melhor solução possível, os tomadores de decisão analíticos geralmente não são grandes tomadores de risco e às vezes têm problemas para gerenciar o estresse devido à sobrecarga de informações. A vantagem desse estilo é que as decisões geralmente são bem traçadas e abrangentes, mas a desvantagem é que os gerentes de tomada de decisão analítica geralmente levam seu tempo, o que pode causar problemas em ambientes de negócios de ritmo acelerado.

Os gerentes diretivos que tomam decisões o fazem de maneira estruturada que lhes permite avançar com rapidez e confiança. Motivado por resultados potenciais, esse tipo de tomada de decisão não aprecia a ambiguidade, preferindo tirar a tomada de decisão do caminho para que a equipe ou o negócio avance para a fase de implementação. As vantagens desse estilo são a capacidade de atacar rápido e com propósito, mas as desvantagens geralmente incluem a incapacidade de se adaptar a opiniões conflitantes ou girar quando as circunstâncias mudam abruptamente.

Os processos de tomada de decisão dos gerentes conceituais tendem à abertura e à ambiguidade, com o objetivo de permanecerem flexíveis o suficiente para acompanhar as mudanças. Bons gerentes para tempos incertos, esse tipo de tomada de decisão geralmente quer causar impacto em suas empresas, e no mundo em geral. Pensar grande abre os tipos conceituais para soluções criativas e os ajuda a perceber o contexto e as nuances que revelam problemas subjacentes. No lado negativo, esse tipo às vezes falha quando se trata de ação rápida e pode ter problemas com planejamento e acompanhamento.

Os métodos de tomada de decisão do gerente comportamental geralmente incluem estrutura e propósito, e esse tipo geralmente é motivado pela necessidade de manter um ambiente de negócios harmonioso. Apoiando-se fortemente no relacionamento com funcionários e superiores, esse tipo de tomada de decisão está constantemente à procura de informações e feedback, incorporando o que aprende em seu processo. O principal benefício para os tomadores de decisões comportamentais é garantir que todos na equipe se sintam incluídos. Da mesma forma, a desvantagem desse estilo é a falta de confiança, ou mesmo a incapacidade, de lidar com conflitos interpessoais.

Os gerentes fazem escolhas que afetam os negócios todos os dias, portanto, essas posições exigem que você considere cuidadosamente os problemas e trace o curso certo. Quando você usa as informações mais pertinentes, as decisões que você toma tendem a gerar os impactos pretendidos, quer você esteja estabelecendo um caminho para pequenas equipes ou para todo o seu negócio. Antes de mergulhar, porém, ajuda a entender que a tomada de decisão não é um evento único, mas um processo.

Como tal, uma estrutura passo a passo para gerentes de tomada de decisão como a seguinte geralmente fornece os melhores resultados. Primeiramente, defina o problema, os gerentes que tomam decisões precisam primeiro enquadrar o problema corretamente. Definir problemas significa fazer perguntas, obter feedback dos principais participantes e analisar a situação de todos os ângulos possíveis para avaliar os possíveis impactos tanto a montante quanto a jusante. Uma compreensão profunda do cenário em questão ajuda a tornar a tomada de decisão do gerente um processo mais informado, portanto, não tenha medo de solicitar conselhos de superiores ou mentores que possam ter enfrentado situações semelhantes.

Revise as informações, quanto mais informações relevantes eles tiverem à mão melhor será a tomada de decisão do gerente. Com isso em mente, os gerentes de tomada de decisão devem reunir o máximo possível de dados relevantes antes de traçar um curso. Os dados relevantes podem incluir desde dados históricos de vendas da sua empresa até artigos sobre concorrentes que implementam novos sistemas. Para decisões maiores, o processo de tomada de decisão do gerente pode exigir a delegação dessas tarefas de coleta de dados a membros da equipe que entendam os elementos envolvidos.

Avalie cada opção, os gerentes que tomam decisões devem considerar os prós e os contras de cada possível curso de ação para determinar quais caminhos oferecem a melhor chance de sucesso. Procure padrões nas informações que você ou seus funcionários reuniram e use esses dados para determinar o que funcionou e o que não funcionou para outros em cenários semelhantes. Embora não haja como prever o futuro, entender causa e efeito às vezes pode ajudá-lo a descartar rapidamente possíveis caminhos que não levam a lugar algum.

Ajuste para o futuro e faça mudanças para reorientar seu curso de ação, se necessário. Observe o que funcionou e o que não funcionou para que você possa tomar melhores decisões no futuro.

A chave para a melhoria é descobrir os pontos fracos e fortalecê-los, e uma maneira de fazer isso é por meio de uma análise de lacunas de habilidades. Em geral, essas habilidades fortalecem as habilidades de tomada de decisão da maioria dos gerentes, como:

- fortes habilidades de resolução de problemas ajudam os gerentes a tomar decisões a identificar problemas e encontrar soluções enquanto permanecem calmos sob pressão;
- as habilidades de análise de dados permitem que os gerentes de tomada de decisão realizem sua própria análise, deleguem aos funcionários certos e entendam o tipo de dados de que você precisa;
- algumas escolhas exigem ação rápida, portanto, a capacidade de tomar decisões sólidas e informadas dentro do prazo necessário é fundamental para os gerentes tomarem decisões;
- comunicação clara e eficaz ao tomar decisões e comunicá-las aos funcionários e superiores evita mal-entendidos e ajuda a garantir implementações tranquilas;
- escuta ativa mantém você informado sobre o progresso dos projetos, processos de trabalho e como os funcionários estão se saindo em seus trabalhos;
- quando a solução de outro membro da equipe for melhor que a sua, mostre alguma humildade reconhecendo isso e tomando a decisão certa, independentemente de quem pensou nisso;
- tomada de decisão do gestor inclui avaliar a opinião de cada membro da equipe, ser justo e difundir o conflito;
- planejar bem ajuda sua equipe a ficar à frente, fornecendo um plano de jogo claro que leva em conta dificuldades inesperadas e pequenos problemas;
- habilidades de liderança ajudam a trazer outras pessoas para sua posição, tornando mais simples a implementação das decisões que você toma.

As tomadas de decisão consistem em uma forma de fazer a escolha correta entre diversas possibilidades para atingir os melhores resultados para a organização. Segundo Lousada e Valentim (2011, p. 148), “[...] o uso de modelos de tomada de decisão permite aos gestores compreender a estrutura organizacional e as relações complexas inerentes aos processos desenvolvidos nesse âmbito”.

Beuren (2000) demonstra as vantagens dos modelos aplicados ao processo decisório. Os modelos orientam a visualização geral das variáveis, permitindo compreender relações que servem como base para estabelecer e aprimorar parâmetros e adotar o melhor modelo na prática.

Neste sentido, Shimizu (2001, p. 29) explica que “[...] sob o ponto de vista da tomada de decisão, os problemas podem ser classificados em três Categorias: problemas estruturados, semiestruturados e não estruturados”. Um problema é considerado estruturado se as operações para chegar aos resultados estão claras e sua execução é repetível.

Os problemas semiestruturados são problemas conhecidas, mas que contém algum fator que pode influenciar no resultado, por outro lado, os problemas não estruturados, tanto os cenários, como o critério de decisão, não estão fixados ou conhecidos a priori. Além disso, a escolha sobre qualquer um dos três tipos de problema pode ser feita por nível de decisão, como você poder ver a seguir.

- Estratégico: em geral, decisão para dois a cinco anos.
- Tático: decisão para alguns meses e até dois anos.
- Operacional: alguns dias ou alguns meses.
- Despacho ou liberação: liberação para algumas horas ou alguns dias.

Por outro lado, Ansoff (1977, p. 30) define a decisão estratégica como a que “[...] se preocupa principalmente com problemas externos, ou com a empresa e seu ambiente”.

É interessante perceber que existem diversas formas de analisar as decisões, seus modelos e cenários de aplicação. Na prática, é muito complexo realizar análises assertivas diante de decisões ambíguas e cenários incertos.

Shimizu (2001, p. 73) julga que muitos excelentes decisores não utilizam uma teoria para ajudá-los a decidir e lança a seguinte dúvida: “[...] as boas decisões são acidentais, ou existem princípios lógicos que guiam o raciocínio no processo de decisão?”. Podemos compreender que as tomadas de decisão podem ocorrer de uma forma acidental, mas não significa que isto seja uma prática recomendável. Muitas dessas decisões não podem ser tomadas de forma individual e sem a participação de toda uma equipe.

Neste sentido, “[...] no processo de tomada de decisão, existem vários enfoques sobre decisões empresariais individuais ou em grupo. Decisões estratégicas tendem a ser tomadas por esses grupos” (ANSOFF, 1977, p. 30).

A tomada de decisão gerencial deve ser racional para que os gerentes façam escolhas consistentes e assertivas dentro de restrições existentes nos cenários da organização (ROBBINS; DECENZO, 2004). Além disso, as etapas nos processos de tomada de decisão levariam consistentemente à escolha da alternativa que maximiza aquela meta.

A racionalidade na tomada de decisão gerencial pode seguir alguns parâmetros, diretrizes ou fases. Estas fases são descritas por Bazerman (2004, p. 5), que coloca da seguinte maneira:

[...] um processo racional de decisão subentende que o decisor seguiu seis fases de um modo totalmente racional, isto é, os tomadores de decisão (1) definem o problema perfeitamente, (2) identificam todos os critérios, (3) ponderam acuradamente todos os critérios segundo suas preferências, (4) conhecem todas as alternativas relevantes, (5) avaliam acuradamente cada alternativa com base em cada critério e (6) calculam as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido.

Seguindo a linha de definição de racionalidade nas tomadas de decisão gerencial, Bazerman (2004) define racionalidade no contexto do processo decisório como sendo o processo de tomada de decisão que leve ao resultado ótimo, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões. Portanto, “[...] o modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada em vez de descrever como uma decisão é tomada” (BAZERMAN, 2004, p. 6).

O processo decisório é analisado sob a ótica de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um deles relacionados a uma determinada situação. Entre eles, existem os modelos denominados racional, processual, anárquico e político. Vamos detalhar mais a seguir os modelos de decisão.

- Modelo racional predomina em sistemas fechados, cuja estrutura organizacional é altamente burocrática e as diretrizes da organização são definidas através de regras formais.
- Modelo processual elucida as fases e os ciclos que subsidiam as atividades decisórias, aparentemente complexas e dinâmicas
- Modelo anárquico. No modelo anárquico, tanto os objetivos quanto os procedimentos são ambíguos.
- Modelo político na política o mecanismo de apoio à decisão, ou seja, os atores ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência.

Podemos compreender como a Gestão de Indicadores e as tomadas de decisão estão intimamente ligadas, gerando uma retroalimentação entre eles.

2.4 GESTÃO DE INDICADORES E STARTUPS

As principais características que diferenciam uma startup de outra empresa é o foco no desenvolvimento de novos produtos ou serviços que propõe um novo modelo de negócio ou que geram melhorias significativas que asseguram novas oportunidades de mercado em uma determinada área de atuação. A startup é considerada um modelo de empresa que possui como característica principal a geração de negócios inovadores com perspectivas de retornos rápidos, o que impõe novas formas de interação com o mercado.

Os indicadores de desempenho são tão importantes para uma startup quanto os instrumentos do avião são importantes para um piloto. Sem esses indicadores, é impossível traçar rotas, monitorar, planejar ou executar um voo bom e seguro. Portanto, os tomadores de decisão de negócios precisam deles por razões gerenciais e táticas.

Além de auxiliar nas estratégias da empresa, os indicadores de desempenho são essenciais para investidores que já fazem parte da empresa e para quem possa investir na startup no futuro.

A estrutura de indicadores para uma startup também varia daquela de um negócio maduro. Isso é inerente à própria natureza de uma startup, pois os indicadores de uma startup precisam se concentrar no ajuste do mercado de produto para toda a equipe, em vez de em um negócio maduro, onde diferentes equipes são responsáveis por diferentes áreas de negócios e, portanto, ter diferentes indicadores.

O ajuste do produto ao mercado é baseado no comportamento do usuário e na aceitabilidade do produto naquele mercado, e não nos indicadores tradicionais. Isso também implica que um produto adequado em um mercado pode não ser bem-sucedido em um novo mercado devido ao comportamento diferente do usuário e o aprimoramento do produto pode ser necessário para garantir o sucesso a longo prazo no novo mercado.

Uma área importante em que os indicadores podem desempenhar um papel eficaz é medir o sucesso em um novo mercado que a startup decidiu entrar com base em fatores como leads anteriores, vendas anteriores, comportamento da concorrência, feiras e solicitações de clientes existentes. Embora a receita possa parecer o critério mais importante a ser medido, há vários KPIs significativos que podem ser mais eficazes para garantir o sucesso do startup neste estágio inicial. Como uma startup precisa se concentrar em um conjunto bem definido de indicadores, abaixo estão os dez indicadores mais importantes a serem medidos ao entrar em um novo mercado.

Para ter indicadores precisos, a empresa deve se esforçar para coletar bons dados. Na primeira parte deste artigo, mostraremos inicialmente os indicadores modernos mais relevantes e, em seguida, na segunda parte, definiremos quais dados uma startup precisa necessariamente coletar desde o início de suas atividades.

Dependendo do sucesso que conquistem, podem evoluir para grandes empresas, sendo assim, pode-se entender que startup é uma empresa jovem e inovadora que possui um alto potencial de crescimento e reúne características que podem alavancar os negócios e quebrar paradigmas. Possuem muitas vezes modelos de negócios baseados em investimento de capitais de risco para investir em novas empresas, bem como aplicar sua experiência apoiando a empresa na fase inicial.

Startups nascem com o intuito de explorar comercialmente uma ideia de potencial inovador com um risco considerável. Para isso, necessitam de um conjunto de capacidades técnicas e de negócios, alocando recursos de modo eficiente para obter um produto com valor de mercado. As Startups necessitam, portanto, tornar-se empresas e executar um modelo de negócios.

A startup é uma nova maneira de considerar o desenvolvimento de produtos novos e inovadores, que enfatiza interação rápida e percepção do consumidor, uma grande visão e grande ambição, tudo ao mesmo tempo (RIES, 2012). Além disso, segundo o autor, há cinco princípios da startup: o empreendedorismo, empreender é administrar, aprendizado validado, construir-medir-aprender e contabilidade para inovação.

Ries (2012) afirma que nem toda empresa nova, em estágio inicial, pode ser considerada uma startup, o pesquisador complementa afirmando que uma startup é caracterizada como uma instituição humana desenhada para criar um produto ou serviço em condições de extrema incerteza.

As diferentes estratégias e visões de negócio particularizam startups e grandes empresas, e são estes pontos que fazem a união das duas pontas interessantes para a atual era de negócios e tecnologia. Temos por um lado o modelo empresarial convencional usado por quem decide abrir um negócio, desde o contrato social até o vínculo com funcionários

Os indicadores garantem que qualquer empresa acompanhe e consiga medir os resultados da produtividade melhorando o seu desempenho. É fundamental que as startups apliquem a Gestão de Indicadores para analisar a evolução da sua maturidade e desempenho organizacional. Pela prática, existem seis indicadores fundamentais a serem usados pelas startups:

O primeiro indicador é o custo de aquisição do cliente. Este indicador mensura o quanto está sendo investido na startup para conquistar novos clientes. Outro indicador é o ticket médio por cliente. O ticket médio é o valor médio de compra de cada consumidor, ou seja, o quanto aquele cliente gasta com os produtos ou serviços que você está vendendo em determinado período.

O terceiro indicador é a taxa de evasão de clientes, ou seja, quantos consumidores estão deixando de ser ativos na base. Outro indicador bastante valioso para uma startup é o lifetime value é o indicador que indica quanto o cliente produz de receita para a startup em um período, desde que fez sua primeira compra.

O net promoter score é um dos indicadores para startup que medem a satisfação do cliente. Com ele é possível perceber se há algum problema iminente aumentando o churn da startup, churn é uma métrica que indica o quanto a empresa perdeu de receita ou clientes. Por fim, o indicador de startup é o fluxo de receita para saber com quantos usuários ativos mensais a startup pode contar e qual a receita que eles proporcionam.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu:

- Que o planejamento organizacional representa a maneira como a organização se estrutura, considerando-se um diagnóstico do ambiente, a análise externa e interna e as oportunidades e ameaças que atuam sobre a organização, interagindo com a gestão de Indicadores.
- Que o planejamento estratégico diz respeito à análise do ambiente e que contém as metas a serem atingidas. Os indicadores de desempenho devem estar alinhados com as diretrizes do planejamento estratégico.
- Que as tomadas de decisão usam como base os indicadores de desempenho extraídos da gestão de Indicadores. As tomadas de decisão podem ser realizadas de diversas formas, mas sempre alinhadas com os indicadores da organização.
- Que a Gestão de Indicadores e as startups devem seguir de forma rígida os indicadores relativos aos clientes, ao mercado, aos retornos financeiros e a forma como a startup está evoluindo e amadurecendo.

AUTOATIVIDADE



1 O conceito de planejamento estratégico refere-se a um processo sistêmico que permite definir o melhor caminho a ser seguido por uma organização, para atingir um ou mais objetivos, dentro de um contexto previamente analisado. Isso se faz analisando cenários, definindo metas e ações que permitirão chegar aonde se deseja. Assinale a alternativa em que a conceituação de Planejamento Estratégico está CORRETA.

- a) ☐ O planejamento estratégico é elaborado por meio de uma técnica de análise financeira confrontando com a situação financeira dos concorrentes.
- b) ☐ O planejamento estratégico é pensado por meio de uma técnica de análise da estrutura de comunicação entre os funcionários.
- c) ☐ O planejamento estratégico é condicionado por meio de uma técnica de análise do modelo de gestão da alta gerência.
- d) ☐ O planejamento estratégico é criado por meio de uma técnica de análise do ambiente, das ameaças e oportunidades, dos pontos fortes e fracos.

2 O planejamento organizacional consiste em estruturar os objetivos e as ações futuras para alcançar os objetivos. É um processo sistemático que visa prever contratempos, planejar o futuro no negócio, definir ações focadas e monitorar resultados. Segundo os princípios de Planejamento Organizacional, analise as etapas do planejamento.

I- Análise externa.

II- Análise de oportunidades.

III- Execução do plano.

Assinale a alternativa CORRETA.

- e) ☐ As sentenças I e II estão corretas.
- f) ☐ Somente a sentença II está correta.
- g) ☐ As sentenças I e III estão corretas.
- h) ☐ Somente a sentença III está correta.

3 O planejamento é tarefa essencial em todas as dimensões de uma organização, principalmente quando se aplicada à Gestão de Indicadores, pois o planejamento será desenvolvido como referência aos indicadores de desempenho. Baseando-se nas dimensões do planejamento, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:

- () Elementos do planejamento corresponde aos propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
- () Assunto abordado corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.
- () Características do planejamento corresponde a abrangência do planejamento dentro da organização.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA.

- e) () V – F – F.
- f) () V – F – V.
- g) () V – V – F.
- h) () F – F – V.

4 Existem algumas diferenças entre o planejamento organizacional e o planejamento estratégico, ambos extremamente interligados à gestão de indicadores e ao índice de desempenho que os indicadores mostrarão. Disserte sobre as diferenças entre os dois planejamentos.

5 O processo decisório compreende a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um deles pertinente a uma determinada situação e ao ambiente onde será tomada a decisão da organização. Disserte sobre o modelo processual.

CONSTRUÇÃO DE INDICADORES

1 INTRODUÇÃO

Os indicadores devem ser criados de forma clara, com base em uma análise criteriosa e rígida, considerando o planejamento organizacional e estratégico, pois eles servem e são servidos pelos indicadores

Nesse sentido, os índices e as escalas de produtividade irão nortear o acompanhamento dos indicadores de desempenho da organização. Portanto, da mesma forma que a criação de indicadores necessita muita atenção, os índices e escalas também merecem ser criteriosamente analisados.

2 CONSTRUÇÃO DE INDICADORES

Os índices são construídos a partir de análise daquilo que se pretende acompanhar pelos indicadores. Em uma organização deve existir um limite daquilo que considera como desempenho e aquilo que não é necessário acompanhar.

Nesse sentido, serão abordados a seguir os principais índices de desempenho utilizados na maioria das organizações, lembrando que se deve adequar os índices dentro da realidade e ambiente onde se encontra a organização.

2.1 ÍNDICES

Os índices de desempenho possuem o foco em processos e tem como principais funções mensurar os resultados dos processos e ajudar a organização a perceber se eles estão atingindo seus objetivos. Os índices de desempenho são:

- índice de produtividade;
- índice de eficiência;
- índice de eficácia;
- índice de efetividade;
- índice de qualidade;
- índice de capacidade;
- índice de lucratividade;
- índice de competitividade;
- índice de rentabilidade;
- índice de valor.

Vamos analisar cada um destes índices. Inicialmente, o índice de produtividade representa um termômetro para indicar se as operações estão utilizando os recursos disponíveis. Já o índice de eficiência significa produzir mais com menos recursos.

Por outro lado, o índice de eficácia representa a capacidade de operar os processos da forma correta, atingindo os resultados esperados. O índice de efetividade é a composição entre a eficiência e a eficácia dos processos de uma organização.

O índice de qualidade representa a proporção entre o número total serviços ou produtos que devem ser entregues e o número de peças ou entregas adequadas. Já o índice de capacidade representa o nível ideal de produção. O índice de lucratividade está relacionado ao percentual de lucro.

O índice de competitividade da organização deve ser analisado como a participação em relação ao mercado em que ela está inserida. O índice de rentabilidade significa o rendimento dos investimentos realizados e o lucro.

Por fim, o índice de valor percebido pelo cliente revela o valor que o cliente atribui para o produto ou serviço recebido.

2.2 ESCALAS

Vamos iniciar com a definição de escalas. Escalas significam uma série de valores, dispostos segundo a importância de cada um, em ordem ascendente ou descendente. Por exemplo: do pior ao melhor; do insatisfatório ao satisfatório; e de abaixo da média a acima da média.

Podemos compreender que as escalas permitem diferenciar o alto desempenho de um baixo desempenho, oferecendo base para a tomada de decisões.

Nesse ponto, é importante analisar os conceitos pertinentes à área. Vamos analisar os conceitos de dados, base fundamental de escalas. Dados nominais se encaixam em categorias, isto é, quando as opções de resposta não têm relação entre si. Ou seja, não há relação numérica, as respostas são apenas nominais. Já os dados binários consideram que só existem duas opções possíveis: sim ou não. Por outro lado, os dados ordinais são aqueles que compõem uma lista de possibilidades com uma ordem clara.

Existem duas maneiras comuns de apresentar as respostas numa escala de classificação: numericamente e descritivamente. A escala numérica diz respeito aos valores e as escalas descritivas não são numéricas.

É importante saber dois conceitos importantes na criação de escalas: dispersão e validade. A dispersão é a capacidade de captar as diferenças no desempenho. Por outro lado, produzir uma dispersão significa que as respostas tendem a se tornar randômicas, sendo inadequadas determinado cenários.



LEMBRETE

Com o aumento da competitividade no âmbito industrial, torna-se fundamental o aperfeiçoamento da gestão estratégica dentro das organizações. Os indicadores de desempenho dão suporte na gestão estratégica organizacional, pois além de monitorarem a empresa como um todo, auxiliam nas tomadas de decisão e no desenvolvimento dos planos de ação.

Por outro lado, podemos questionar: a ferramenta mede, de fato, o que se propõe a medir? Esse questionamento é importante para saber se há validade do que se está tentando medir.

2.3 FERRAMENTAS

As ferramentas da Gestão de Indicadores são de extrema importância. A primeira ferramenta a ser estudada é o Balanced ScoreCard que representa uma ferramenta de Indicadores Balanceados de Desempenho. Esta ferramenta indica que os indicadores não devem se limitar às informações econômicas e contábeis, sendo necessário monitorar outras variáveis. Kaplan e Norton (1997, p. 24), idealizadores do Balanced Scorecard, afirmam que o Balanced Scorecard é uma metodologia “[...] que deve traduzir a missão e a estratégia de uma entidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”.

Isso quer dizer que os indicadores, segundo esta ferramenta de Gestão, devem se ater às diversas variáveis que não sejam puramente financeiras, mas estar alimentando outras variáveis que são qualitativas. Além disso, Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25), “[...] os processos gerenciais construídos a partir do scorecard asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo”.

O Balanced Scorecard propõe a ideia de um Mapa Estratégico. Este mapa estratégico é um gráfico simples que mostra uma conexão lógica de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, mostrados como ovais no mapa. É um dos elementos mais poderosos da metodologia do Balanced Scorecard, pois é usado para comunicar rapidamente como o valor é criado pela organização.

O mapeamento da estratégia pode melhorar muito qualquer esforço de comunicação da estratégia. Uma imagem de estratégia será compreendida mais do que uma narrativa escrita. Além disso, o processo de desenvolvimento de um mapa estratégico força a equipe a concordar com o que está tentando realizar em termos simples e fáceis de entender. Com um mapa estratégico bem elaborado, cada colaborador pode ver como contribui para o alcance dos objetivos da organização.

A maioria das empresas com fins lucrativos coloca a perspectiva financeira no topo porque seu objetivo final é ganhar mais dinheiro. Para organizações do setor público, no entanto, as finanças são mais um meio para um fim. Como o objetivo final de um governo ou organização sem fins lucrativos é fornecer os melhores serviços possíveis, é comum que eles mudem as principais perspectivas para que o cliente/stakeholder esteja no topo. O seu financiamento e eficácia de custos (administração financeira) permite-lhes impulsionar o sucesso orientado para a missão.

O desenvolvimento do Mapa Estratégico acontece durante o passo quatro dos nove passos para o sucesso. Nesse ponto, a organização deve ter concluído uma avaliação completa da estratégia e desenvolvido elementos estratégicos de alto nível, como: missão, visão e temas/objetivos. O modelo de negócios da organização os ajudará a escolher os nomes e a ordem de perspectiva corretos. O processo de mapeamento começa quando a organização identifica os objetivos de melhoria contínua necessários para atingir sua visão e metas. Recomendamos objetivos simples, fáceis de entender e que impliquem em melhoria contínua. Os objetivos são identificados para todas as quatro perspectivas e, em seguida, as setas de causa e efeito são desenhadas para indicar o fluxo de criação de valor.

É altamente recomendável que as equipes multifuncionais desenvolvam todos os elementos da estratégia, especialmente o mapa estratégico. A inclusão no processo de desenvolvimento expande o conjunto de pontos de vista que informam a formulação da estratégia e incentiva a adesão dos membros da equipe que serão responsáveis pela execução da estratégia.

Há muitos benefícios em usar um Balanced Scorecard. Por exemplo, o BSC permite que as empresas reúnam informações e dados em um único relatório, em vez de ter que lidar com várias ferramentas. Isso permite que a administração economize tempo, dinheiro e recursos quando precisar executar revisões para melhorar procedimentos e operações.

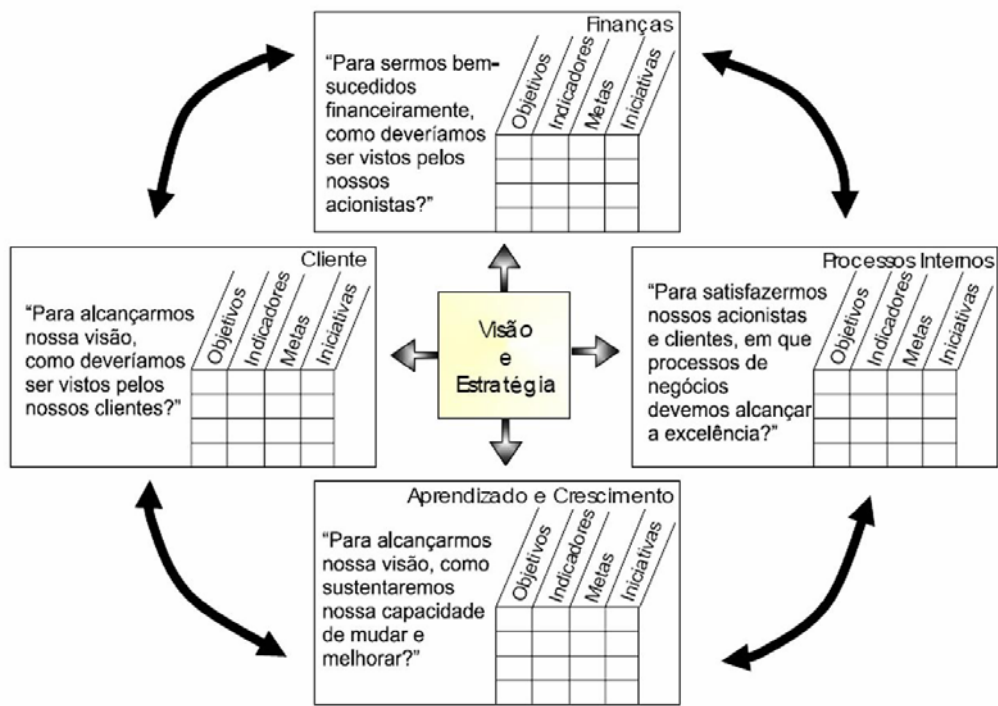
Outro benefício importante dos BSCs é como eles ajudam as empresas a reduzir sua dependência de ineficiências em seus processos. Isso é chamado de subutilização. Isso geralmente resulta em produtividade ou produção reduzidas, o que pode levar a custos mais altos, receita mais baixa e uma quebra nos nomes das marcas da empresa e suas reputações.

Portanto, podemos compreender o papel destes indicadores na medição e avaliação do desempenho organizacional. Este alinhamento citado fornece certa segurança para que haja o balanceamento das diretrizes e metas organizacionais, assegurando o desempenho almejado. O Balanced Scorecard sustenta estas afirmativas alinhado às perspectivas onde são descritas cada meta. Nesse sentido,

[...] a ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente, com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24-25).

Os autores afirmam que as quatro perspectivas do Balanced Scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazo, alinham os resultados desejados e os vetores de desempenho destes resultados. Veja a figura a seguir.

Figura 4 - O Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton. Ele surge da necessidade de se adaptar o gerenciamento empresarial à Era da Informação, já que o sistema contábil tradicional não refletia a realidade das empresas. As falhas destes se apresentam no momento em que os sistemas financeiros tradicionais não indicam com precisão os fatores internos que impulsionam os lucros e custos de uma empresa, e, além disto, indicadores financeiros raramente permitiam prever a performance no futuro.

O Balanced Scorecard consiste em um sistema gerencial no qual a visão, missão e valores da empresa são transformados em objetivos, metas e indicadores, que iram nortear as atividades da empresa. O Balanced Scorecard define uma visão das estratégias e objetivos sob quatro perspectivas:

- perspectiva financeira (como tratamos os acionistas?);
- perspectiva do cliente (como os clientes nos veem?);
- perspectiva das operações internas (em que devemos nos superar?);
- perspectiva das atividades de inovação-aperfeiçoamento (somos capazes de continuar nos aperfeiçoando e criar valor?).

O Balanced Scorecard orienta os funcionários a contribuir para a empresa como um todo. O Balanced Scorecard é utilizado como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo e viabilizar processos gerenciais. Tal sistema é baseado nas seguintes etapas:

- estabelecimento da visão da empresa, onde a empresa quer chegar;
- tradução da visão em estratégias e objetivos sob as quatro perspectivas, utilizando o mapa estratégico;
- definição dos indicadores de desempenho para cada objetivo estabelecido;
- definição das relações entre os objetivos, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre estes;
- estabelecimento de metas para cada indicador de desempenho;
- criação de um plano de ação a fim de atingir as metas e objetivos estabelecidos.

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas compreendendo um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e dos indicadores de desempenho. Isso quer dizer que o scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas que se alinham, que é a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

O processo do Balanced Scorecard traduz a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Inicialmente, são estipuladas as metas financeiras as quais a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado e a lucratividade.

Após, deve-se identificar objetivos e medidas para os processos internos. O Balanced Scorecard destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho. Por fim, as metas de aprendizado e de crescimento explicitam os motivos para investimentos significativos nos funcionários e na melhoria dos procedimentos organizacionais.

As quatro perspectivas do scorecard equilibram os objetivos nos prazos de curto, médio e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados.

2.3.1 Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros são aqueles que orientam as demais perspectivas, ou seja, servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard. O scorecard deve descrever a estratégia, iniciando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando depois aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e dos funcionários e sistemas.

Qualquer investimento deve ter retorno certo e imediato. Os indicadores contábeis, como retorno sobre o investimento, são menos relevantes visto que os investimentos já foram feitos nessas unidades de negócios. A meta é maximizar a geração de caixa em benefício da empresa. Não há praticamente nenhuma despesa com pesquisa e desenvolvimento ou com a ampliação de capacidades por causa do curto tempo de vida econômica que ainda resta às unidades de negócio na fase de colheita.

A gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. As empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco. Por isso, muitas empresas incluem em sua perspectiva financeira um objetivo voltado para a dimensão de risco da estratégia como, por exemplo, a diversificação das fontes de receita, evitando a dependência de um grupo restrito de clientes.

2.3.2 Perspectiva dos Clientes

Nessa perspectiva, o objetivo é as empresas identificarem os segmentos de clientes e mercado onde desejam competir. Essa perspectiva orienta as empresas a alinharem suas medidas de resultados aos clientes, geralmente sendo satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Os gestores devem traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos baseados no mercado e clientes.

A perspectiva dos clientes serve como indicadores que irão alimentar as próximas perspectivas que são os processos internos, ou seja, todos os dados oriundos dos clientes servirão como base para o alinhamento dos processos internos, para que se adequem às reais expectativas, demandas e desempenho junto aos clientes.

2.3.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Na perspectiva dos processos internos do Balanced Scorecard, são identificados os processos considerados mais críticos. Neste caso, os indicadores são baseados na melhoria dos processos operacionais. Não existe um modelo, pois cada empresa deve adaptar a perspectiva à sua realidade. Esse modelo inclui três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

Inicialmente, no processo de inovação a organização pesquisa as necessidades dos clientes e cria os produtos ou serviços que atenderão as necessidades. Em seguida, no processo de operações, os produtos e serviços são analisados, criados e oferecidos aos clientes. Por fim, o processo de garantia de atendimento pós-venda.

2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento tem como fim orientar a evolução e maturidade organizacional. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos devem estar alinhados e retroalimentados a esta perspectiva, ou seja, o aprendizado e o crescimento servem como base para o alcance dos objetivos das outras perspectivas.

Concluindo, o Balanced Scorecard parte da visão estratégica maior da organização e se baseia nas quatro perspectivas descritas. Portanto, cada uma destas perspectivas deve formular objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas e planos de ação.

Agora, vamos analisar o segundo instrumento de gestão dos indicadores de desempenho. O gerenciamento pelas diretrizes. Este modelo de gestão tem como princípio partir das metas de longo prazo, desmembrar nas metas de médio prazo até chegar no nível de detalhamento das metas de curto prazo. Este gerenciamento foca, também, no alinhamento das diversas áreas da organização para atingir, de forma coesa e coerente, todas as estratégias maiores da organização.

Desse modo, desdobrar uma diretriz significa segmentar em várias outras diretrizes, definindo responsabilidades. Nas premissas do Controle da Qualidade Total, que é a principal base do Gerenciamento pelas Diretrizes, o processo tem no seu âmago o crescimento do conhecimento do corpo de colaboradores, criando inovação e forma de criar uma base de enfrentamento dos problemas.

Assim sendo, as áreas desenvolvem um planejamento centrado e ao mesmo tempo unificado com toda a organização. Nesse sentido, as vantagens do Gerenciamento pelas Diretrizes são, segundo Falconi (2013, p. 40):

[...] Alinhamento: através do desmembramento de estratégias da direção, os setores e áreas da organização trabalham dentro da visão estratégica, somando forças no alcance de metas específicas para a principal. Resultados: como os objetivos e metas são bem especificados e definidos, a cobrança por resultados fica facilitada, mesmo de níveis hierárquicos iguais a cobrança pode existir, pois tudo está relacionado e assim se cria um ambiente competitivo internamente para alcançar resultados positivos de forma rápida e com eficiência. Estabilidade: quando todos os níveis da gestão buscam metas quantitativas e específicas para atender a visão estratégica, todos sabem o que devem fazer. Isto cria um ambiente mais estável, pois todos sabem o que a organização deseja alcançar e o seu grau de importância em sua participação no atingimento da visão. Objetividade e eficiência: como tudo está bem definido as operações diminuem o desperdício de tempo e retrabalhos nos processos e consequentemente a satisfação dos clientes melhora.

Segundo o Gerenciamento pelas Diretrizes, o desmembramento da estratégia é composto por pelo plano de longo prazo, que gira entre cinco e dez anos, onde o nível estratégico propõe a visão maior da organização, a ser seguida pelos outros níveis.

Em seguida, temos o plano de médio prazo, onde é desmembrado o plano de longo prazo em planos mais detalhados, que giram em torno de três anos.

Por fim, o Plano Anual, que é o desmembramento do nível do plano de médio prazo. Os gerentes são os responsáveis por transmitir para o nível operacional as metas mais detalhadas e o controle do alcance das metas anuais e de longo prazo.



INTERESSANTE

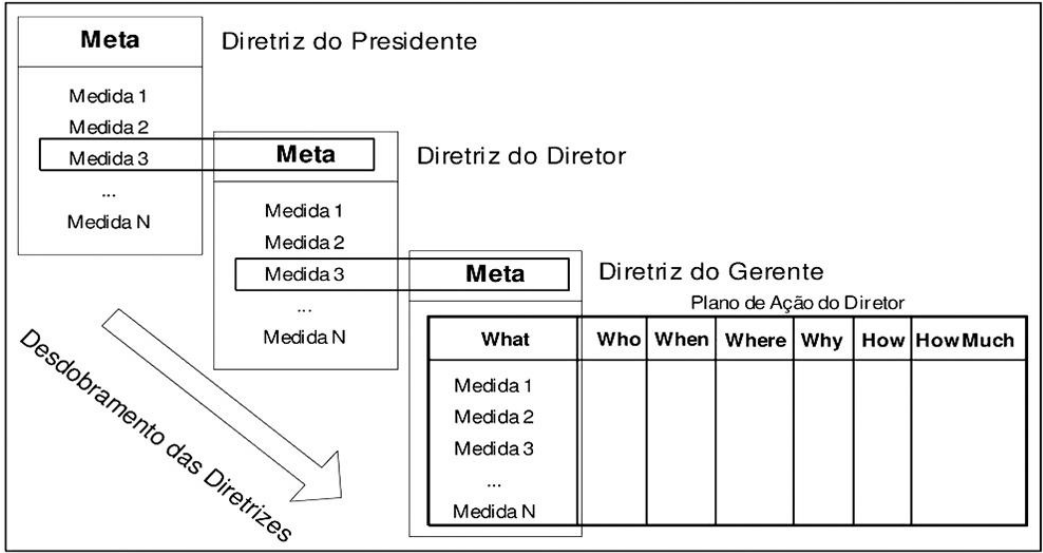
A utilização de indicadores nas organizações permite estabelecer padrões, assim como o acompanhar sua evolução com o passar do tempo. Conquanto o uso de um único indicador isoladamente não permite o conhecimento da complexidade da realidade sistêmica da organização. A associação de vários deles, e a comparação entre diferentes indicadores, facilitam a sua interpretação e compreensão

A concretização destas diretrizes é alcançada pelo desdobramento das diretrizes e metas anuais da alta administração ("plan"), pela sua execução ("do"), pela sua avaliação ("check") e pela tomada de ações corretivas necessárias ("action") - PDCA. O ciclo PDCA mostra que planejar consta de duas partes: definir metas (fins) e seus itens de controle; e os métodos-padrão (meios) necessários para atingi-las, pela prática da análise do processo.

No Gerenciamento pelas Diretrizes o processo inicia pelo cliente considerando que a qualidade é objetivo maior. O Gerenciamento pelas Diretrizes é constituído de dois sistemas: gerenciamento funcional, que cuida da manutenção e melhoria contínua da rotina diária. É a prática do controle da qualidade; e gerenciamento interfuncional, que cuida da solução dos problemas prioritários da alta administração.

Quando começa o processo de execução do gerenciamento pelas diretrizes, deve existir um comprometimento em todos os níveis da organização, desde a base operacional até a presidência.

Figura 4 - O Balanced Scorecard



Fonte: Falconi (2013, p. 39).

Por fim, no Gerenciamento pelas Diretrizes a divulgação das orientações da alta administração é conduzida de forma metódica através do desdobramento das diretrizes. Desdobrar uma diretriz significa dividi-la em várias outras diretrizes sob a responsabilidade de outras pessoas, num relacionamento meio-fim, de forma a garantir o cumprimento da diretriz original.

LEITURA COMPLEMENTAR



GESTÃO DE INDICADORES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS

SANTOS, Pedro V. S.
SANTOS, Lucas D. P.G.

A necessidade de se alcançar maior excelência nos processos organizacionais é cada vez mais nítida e reforça-se através da competitividade apresentada no mercado, exigindo das empresas maior qualidade nos serviços prestados e, em geral, desenvolvimento de estratégias eficientes. Em outras palavras, esse comportamento resume-se e/ou caracteriza-se por mudanças aceleradas, inovação e alto volume de novas informações. Nesse contexto, particularmente no setor de serviços, observa-se o aumento constante da concorrência, induzindo as empresas a buscar cada vez mais a satisfação dos clientes. Nesse sentido, os indicadores de gestão apresentam-se como instrumento para mensuração do nível de desempenho de processos na organização, além de permitir explorar a melhor maneira de atingir os objetivos da empresa. Logo, são imprescindíveis para comparação do desempenho prático (real) versus a meta (estimado), exercendo então papel importante na gestão.

O uso de indicadores de desempenho é uma boa prática de gestão de desempenho que pode e deve ser usada, acarretando assim num planejamento melhor de seus recursos. Lobato et al., (2009) afirma que a melhoria constante dos processos internos à empresa engloba a criação e utilização de indicadores de desempenho para servirem de base na avaliação dos resultados globais, produtos, serviços de apoio e atividades. Assim, o uso de indicadores comporta-se como elemento crucial na tomada de decisão, podendo ainda proporcionar melhorias significativas nas atividades internas aliado as estratégias e objetivos da empresa. Os indicadores devem ser “associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento.

Os indicadores são traduzidos como sendo dados e/ou informações, geralmente numéricos, que explicitam um determinado fenômeno e que são empregados para medir um processo e seu comportamento (resultados), que podem ser obtidos durante a sua realização ou ao seu término. Em suma, estes atuam como um conjunto de medidas cujo foco geralmente é dado a itens do desempenho organizacional que são mais críticos, do ponto de vista para o sucesso da organização. A formatação de indicadores de desempenho está diretamente ligada ao êxito de um sistema de avaliação de desempenho organizacional.

Portanto, algumas características, sequências, critérios e propriedades devem ser observados para construção desses indicadores. O fato de identificar indicadores caracterizados como principais, requer o conhecimento sobre necessidades locais, definições e regras, entre outros fatores que determinarão o sucesso da medição.

Fonte: SANTOS, P. V. S.; SANTOS, L. D. P. G. Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços. Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/BJPE>. Acesso em: 12 ago. 2022.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu:

- Que os índices representam a métrica dos indicadores de desempenho, também foi possível aprender que os diversos tipos diferentes de índices representam se os recursos estão sendo utilizados de forma adequada.
- Que as escalas dos índices definem os graus de avaliação dos índices de desempenho, mostrando em que nível eles devem permanecer, também aprendemos que as escalas podem ter sua natureza tanto quantitativa como qualitativa.
- Que as ferramentas de gestão são os motores da gestão, pois são elas que irão monitorar os índices de desempenho e orientar os gestores a alinharem os indicadores para se ajustar às métricas estabelecidas.
- Que as ferramentas *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes fornecem a orientação necessária para traduzir as estratégias empresariais em termos operacionais, orientado melhor a ajustar os indicadores de desempenho.

AUTOATIVIDADE



1. Os índices de desempenho são métricas de avaliação dentro do fluxo de trabalho, que ajudam a direcionar as operações e pessoas em relação aos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico de uma empresa. Assinale a alternativa em que a conceituação o índice de produtividade está CORRETA.

- a) ☐ O índice de produtividade tem como objetivo produzir mais utilizando o mínimo de recursos.
- b) ☐ O índice de produtividade, é a capacidade da organização de operar os processos da forma correta, atingindo os resultados esperados.
- c) ☐ O índice de produtividade funciona como um termômetro para indicar se as operações estão utilizando os recursos disponíveis.
- d) ☐ O índice de produtividade é a junção entre a eficiência e a eficácia dos processos de uma organização.

2. Para ajudar a sua empresa a otimizar o desempenho, é preciso definir um método de gestão que inclua a análise desses índices, descobrir quais são os instrumentos de avaliação mais adequados para cada propósito e que vai trazer a confiabilidade necessária para as suas entregas. Segundo o índice de valor percebido pelo cliente revela, analise as afirmativas:

- I- Quanto maior for o valor que o cliente atribui para o produto ou serviço recebido, maior pode ser o lucro obtido pela empresa.
- II- Deve ser medida em relação ao mercado em que ela está inserida para obter o lucro obtido pela empresa.
- III- É a capacidade da organização de operar os processos da forma correta, atingindo os resultados esperados.

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) ☐ As sentenças I e II estão corretas.
- b) ☐ Somente a sentença I está correta.
- c) ☐ As sentenças I e III estão corretas.
- d) ☐ Somente a sentença III está correta.

3 A escala significa uma série de graus ou níveis, dispostos segundo a importância de cada um, em ordem ascendente ou descendente, ou seja, é um recurso de medição gradativa que serve como orientação para o balizamento correto dos indicadores de desempenho. Baseando-se nas escalas de indicadores, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.

- () É um recurso de medição gradativa, cujos resultados são apresentados dentro de uma ordem de grandeza.
- () As escalas permitem diferenciar alto desempenho de baixo desempenho, identificar áreas de melhoria e oferecer transparência na tomada de decisões.
- () Dados nominais consideram as circunstâncias em que só existem duas opções possíveis.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA.

- a) () V – F – F.
- b) () V – F – V.
- c) () V – V – F.
- d) () F – F – V.

- 4 As ferramentas de Gestão de Indicadores auxiliam o gestor nas tomadas de decisão e oferece um panorama claro sobre o rumo que a organização está tomando, permitindo aos gestores agirem para realizar os ajustes para atingirem as metas estipuladas. Disserte sobre o *Balanced ScoreCard*.
5. No Gerenciamento pelas Diretrizes parte-se sempre do cliente passando devendo haver um comprometimento total do nível gerencial mais alto até o presidente da organização, considerando que a qualidade é objetivo supremo. O Gerenciamento pelas Diretrizes é constituído de dois sistemas. Disserte sobre os dois sistemas do Gerenciamento pelas Diretrizes.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório**: para cursos de Administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

CALLADO, A. L. C. *et al.* Indicadores de desempenho operacional e econômico: um estudo exploratório no contexto do agronegócio. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 1, p. 3-15, jan./mar., 2007.

COELHO, M. Q. Indicadores de performance para projetos sociais: a perspectiva dos stakeholders. **Alcance**, Biguaçu, v. 11, n. 3, p. 423-444, set./dez., 2004.

DIAS, F. S. Análise da Interseção e Alinhamento entre os Sistemas de Informação e o Planejamento In: **Simpósio Mineiro de Sistemas de Informação**, 2004, Belo Horizonte. I Simpósio Mineiro de Sistemas de Informação, 2004.

DIAS, F. S. **Avaliação de Sistemas de Informação**: Revisão de Publicações Científicas no Período de 1985-2005. 2006. (Dissertação) Mestrado em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional**: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. 2003. (Tese) Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DURAN, O.; BATOCCHIO, A. Na direção da manufatura enxuta através da J4000 e o LEM. **Produção On-line**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p.1-23, jun. 2003.

FALCONI, V. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Falconi, 2013.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. **Indicadores de desempenho**: dos objetivos à ação métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FRANCISCO, L. T. S. T. **Indicadores para Avaliação de Resultados de Projetos de Pesquisa Científica e Tecnológica**. 2002. (Dissertação) Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GEISLER, E. **The Metrics of Science and Technology**. Connecticut: Quorum, 2000.

HELOU FILHO, E. A.; OTANI, N. A utilização de indicadores na administração pública: a Lei n. 12.120/2002 do Estado de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n.17, p. 1-20, jan./abr., 2007.

JAMIL, J. L. **Repensando a TI na Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Editor Axcel Books, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.43, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2008.

LOPES, L. R. *et al.* Documentação de Indicadores de Desempenho do Banco Alimentário de La Plata.. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br>. Acesso em: 26 ago. 2022.

LOURENZANI, W. L.; QUEIROZ, T. R.; SOUZA FILHO, H. M. Scorecard sistêmico: modelo de gestão para empreendimentos rurais familiares. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 10, n. 1, p.123-136, jan./abr., 2008.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v. 16, n. 1, p.147-164, jan./mar., 2011.

LOOTY, M.; SZPIRO, M. **Fundamentos Práticos e Teóricos no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MACHADO JÚNIOR, J. A.; ROTONDARO, R. G. Mensuração da qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 217-230, ago. 2003.

MAÑAS, A. V. **Administração de Sistemas de Informação**. 3. ed. São Paulo, Editora Érica, 2002.

MARTINEZ, E.; ALBORNOZ, M. **Indicadores de Ciência y Tecnología**; estado del arte y perspectivas. Caracas: UNESCO, 1998.

SHIMIZU, T. **Pesquisa Operacional em engenharia, economia e administração**: modelos básicos e métodos computacionais. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 2001.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1995.

NASCIMENTO, S. *et al.* Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista Adm.**, São Paulo, v. 46, n. 4, p.373-391, out./nov./dez., 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PETRI, S. M. Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista.2005. (Tese) Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. 22. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de papel, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROZADOS, H. B. F. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul./dez., 2005.

SAGAH, G. **Estudo Transversal X**: Gestão de indicadores. Editora: UNIASSELVI, 2021.

SIQUEIRA, M.; ROSA, E.B.; OLIVEIRA, A.F. Medindo o desempenho das pequenas indústrias de malhas: um estudo de caso. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.3, n.6, p.109-127, dez. 2003.

TOCCHETTO, M. R. L.; PEREIRA, L. C. Seleção de indicadores ambientais para indústria com atividade galvânica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Paraná: Anpad, 2004.

TURBAN, E. **Administração de Tecnologia da Informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20indicadores%20de%20desempenho_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf. Acesso em: 26 ago. 2022.

VAN BELLEN, H. M. Indicadores de desenvolvimento sustentável: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais [...]** Bahia: Anpad, 2002.

FONTES E TIPOS DE INDICADORES

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:

- aprender as técnicas de obtenção das informações para indicadores;
- identificar as fontes de informação;
- conhecer os tipos de indicadores;
- compreender a Gestão da Informação como base de obtenção dos indicadores;
- conhecer as análises estratégicas que fomentarão os indicadores como o monitoramento, alinhamento e conhecimento das informações ambientais.

PLANO DE ESTUDOS

A cada tópico desta unidade, você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 - FONTES DE INDICADORES

TÓPICO 2 - TIPOS DE INDICADORES

TÓPICO 3 - ANÁLISE ESTRATÉGICA DE INDICADORES



CHAMADA

Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.



CONFIRA A TRILHA DA UNIDADE 2!

Acesse o
QR Code abaixo:



FONTES DE INDICADORES

1 INTRODUÇÃO

Em mercados cada vez mais competitivos, é crescente a demanda por excelência organizacional. Nestes, a gestão revela-se um meio ao alcance de objetivos e metas, constituindo vantagem competitiva. Neste viés, as organizações possuem clara definição do que esperam, bem como de onde desejam chegar. Frente a este contexto é importante que estas saibam como avaliar o efetivo alcance de seus resultados, sendo o emprego de indicadores uma resposta a esta demanda.

Os indicadores revelam-se importantes mecanismos à mensuração do desempenho de organizações. Sendo, estes capazes de aportar ações inovadoras e promover respostas ágeis, que efetivamente auxiliem gestores em seus processos decisórios.

Neste tópico vamos conhecer fontes de indicadores, as quais temas como: análise SWOT; Inteligência Competitiva; e Gestão da Informação contribuem ao fornecimento de dados e informações relevantes à elaboração de indicadores organizacionais. Uma vez que a análise SWOT provê dados e informações internos e externos à organização, a inteligência competitiva dados e informações sobre o comportamento da concorrência, de clientes e do mercado, e os sistemas de informação dados e informações relevantes aos processos de tomada de decisão.

2 ANÁLISE SWOT

A análise ambiental centra-se na realização da análise SWOT, pela qual dimensionam-se aspectos como forças e fraquezas relativas ao ambiente interno, bem como as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo do sujeito/contexto em avaliação.

Para Kotler e Keller (2006) a realização de análise ambiental justifica-se na medida em que o contexto demanda situar-se no que tange às potencialidades e aos pontos que necessita desenvolver, revelando oportunidades não aproveitadas pela concorrência, assim como ameaças advindas tanto da concorrência quanto de sua conjuntura ambiental.

2.1 DEFINIÇÃO E ORIGEM

É de extrema importância compreender profundamente os aspectos internos e externos das organizações. Tal processo de compreensão resultará em dados e informações capazes de identificar e caracterizar problemas não detectados, bem como atuar sobre as fragilidades da concorrência.



ATENÇÃO

Não se esqueça que as ameaças dos outros podem ser as suas oportunidades, bem como que as suas ameaças são oportunidades para seus concorrentes.

De acordo com Ballesterio-Alvarez (2011), a origem da Matriz SWOT se relaciona a três nomes: Albert Humphrey ou Kenneth Andrews e Roland Christensen. A expressão SWOT resulta do acrônimo de strengths (forças), weakness (fraquezas), opportunities (oportunidades), e threats (ameaças). Por isso, a análise SWOT também é denominada na literatura como Análise FOFA, representando as iniciais da respectiva tradução de seus elementos.

A análise SWOT compreende uma ferramenta de análise ambiental, sendo empregada para o desenvolvimento de estratégias observando tanto o ambiente externo, quanto interno da organização. Neste viés, o ambiente externo caracteriza-se pela análise criteriosa e detalhada das oportunidades e ameaças. Já no ambiente interno são consideradas as forças e fraquezas.

Cobra (1992) pensa que a Análise SWOT ou Matriz FOFA é uma ferramenta auxiliar no planejamento estratégico, no posicionamento de mercado, na análise ambiental, e tomada de decisão em organizações. Sua metodologia considera quatro fatores essenciais que auxiliam no diagnóstico do ambiente interno e externo. Por meio, destes é possível analisar as forças e fraquezas da organização, além das oportunidades e ameaças do meio no qual ela atua.

Trata-se de um elemento visual no qual os aspectos em análise estão dispostos em quatro quadrantes, cada um delimitando uma métrica ambiental, ou seja, força, fraqueza, oportunidade e ameaça, assim como ilustrado na imagem a seguir.

Figura 1 – Análise SWOT



Fonte: o autor (2022).

Observe que a análise SWOT é representada na forma de matriz justamente para facilitar sua elaboração e análise.

Para Ballestero-Alvarez (2011, p. 18), a visão interna objetiva a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, compreendendo a análise daquilo “[...] que a empresa faz muito bem e o que ela não faz tão bem”. Já a visão externa visa a identificação de oportunidades e ameaças externas à organização, ainda de acordo com esta autora, a oportunidade relaciona-se à possibilidade de incremento ao aproveitar assertivamente dada variável.

Observe que o ambiente interno pode ser compreendido como aquele sobre o qual a organização possui controle e sobre o qual pode atuar. Para facilitar a compreensão, relacione ao ambiente interno tudo aquilo que está dentro, faz parte, relaciona-se ou pertence à organização. Por exemplo, a marca de uma organização é algo sobre o qual esta possui controle. Logo, os aspectos sobre os quais é possível atuar participam do ambiente interno de uma organização, como seu quadro de colaboradores, estrutura, política de vendas, tecnologias aplicadas, sistemas de gestão, carteira de clientes, cultura organizacional, capacidade de investimento etc. Já o ambiente externo engloba aspectos sobre os quais a organização não possui controle, como as condições climáticas (excesso de chuvas), taxa de juros (políticas de elevação), mudanças de legislação (criação ou extinção de leis), câmbio (aumento ou redução da taxa), desastres naturais (erupção de um vulcão), políticas ambientais, guerras, embargos econômicos, crises econômicas, eleições etc.

É importante destacar que a análise externa se refere ao ambiente que rodeia a organização, e a análise interna refere-se aquilo que é interno da organização. Então, para que uma análise não tenha erro é importante realizar a devida separação: se o achado se referir à organização é uma força ou fraqueza, se o achado referir-se a algo que a organização não possui controle e lhe é externo é uma oportunidade ou ameaça. Por exemplo: baixo capital de giro, realize a seguinte pergunta: quem tem baixo capital de giro? A empresa ou seu ambiente, a resposta será empresa, logo será uma força ou fraqueza, nesse caso, uma fraqueza.



DICA

Ao realizar uma análise SWOT é que esta deve ser realizada por aqueles que conhecem a realidade organizacional. Ao ser realizada tal análise gerada uma matriz, a qual denomina-se Matriz SWOT, é muito comum serem observados alguns erros no preenchimento da matriz como uso de verbos, a matriz só comporta o uso de substantivos, adjetivos ou expressões, como: profissionais capacitados, conhecimento de mercado, marca conhecida, obsolescência tecnológica etc.

Outro erro comum é confundir oportunidade com expressões de ação, por exemplo, aumentar a margem de lucro, isso não é uma oportunidade, e sim uma ação que decorre da identificação de uma oportunidade. Observe que tanto a oportunidade quanto a ameaça são cenários presentes ou futuros que podem impactar, positivamente ou negativamente, o negócio da organização. Outro exemplo é o aumento da expectativa de vida do povo brasileiro, o aumento do consumo delivery, o aumento de atividades home office são cenários que podem potencializar ou não um negócio, caracterizando oportunidade para uns ou ameaça para outros. Considere o aumento do consumo delivery que pode ser uma oportunidade para um restaurante ser acessado por mais clientes ao subir seu cardápio e ofertas em uma plataforma digital de entregas de alimentação. No entanto, pode ser uma ameaça para um restaurante que não acompanha as alterações em tendências de consumo, como queda no faturamento e crise financeira.

Uma oportunidade caracteriza-se quando pode-se beneficiar ao aproveitar dada situação, já a ameaça é um desafio posto, decorrente de dada situação, que pode prejudicar o negócio da organização. Em termos práticos avaliam-se oportunidades quanto à probabilidade de sucesso e sua força de atratividade ao negócio, assim investe-se ações em oportunidades que apresentam alta probabilidade de sucesso e força de atratividade. Já na avaliação da ameaça considera-se a probabilidade de ocorrência e a gravidade que esta pode apresentar, desse modo quanto maiores as chances de ocorrência de determinado evento, e maior for seu impacto sobre o negócio, mais a organização deve se preparar (planos de ação) frente ao cenário negativo (BALLESTERO-ALVAREZ, 2011).

Ballestero-Alvarez (2011, p. 21) destaca que

[...] sua nomenclatura simples e de fácil entendimento é enganadora, pois é complexo estabelecer de forma criteriosa quais são os pontos fortes e fracos de uma empresa; a tendência é ver tudo como pontos fortes, o que pode não ser verdadeiro. [...], a existência de ameaças ou oportunidades não é nem positivo nem negativo. Por definição elas serão neutras; como a empresa as trata é que gerará resultados positivos ou negativos.

As saídas de uma Análise SWOT podem delinear o seguinte contexto de negócio ao investidor (BALLESTERO-ALVAREZ, 2011):

- **negócio ideal:** caracteriza-se pelo modelo de negócio que apresenta grandes oportunidades e ameaças de baixa relevância;
- **negócio especulativo:** caracteriza-se pelo modelo de negócio que apresenta grandes oportunidades e ameaças de elevada relevância;
- **negócio maduro:** caracteriza-se pelo modelo de negócio que apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças;
- **negócio com problemas:** caracteriza-se pelo modelo de negócio que apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.

Por fim, sintetiza-se que a função da análise SWOT, em sua representação é de auxiliar no direcionamento de ações práticas nos mais variados modelos de negócios. Sendo possível através de sua aplicação, a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização, e consequentemente a avaliação de seu desempenho.

2.2 ELEMENTOS DA ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT desempenha relevante papel em processos estratégicos e de monitoramento ambiental (interno e externo), visto que quando conhecidos aspectos limitantes ou potencializadores, é possível delinear previamente ações que mitiguem ou expandem tais aspectos, de forma a preservar a competitividade e atratividade organizacional. Com destaque às fraquezas e ameaças.

Kotler e Keller (2006) em suas contribuições pontuam e caracterizam os elementos de análise, da forma apresentada a seguir no que diz respeito ao âmbito organizacional.

- **Oportunidades:** qualquer cenário/contexto favorável do mercado onde a organização pode obter vantagem competitiva, potencializando seu negócio. São exemplos de oportunidades: indicadores que remetem à expansão de mercados, abertura de novo mercado internacional, dados e informações de pesquisas que demonstram a elevada rentabilidade de segmentos de mercado, levantamento de resultados de alianças estratégicas, eventos (Copa do Mundo, Olimpíadas), entre outros. São exemplos de questionamentos que auxiliam na determinação de oportunidades: Quais as possibilidades mercadológicas que viabilizariam um crescimento organizacional? Há algum contexto (tendências) que possa ser explorado de forma favorável ao negócio? Logo, observe que tal aspecto visa identificar as oportunidades provenientes da avaliação externa, ou seja, a identificação de aspectos que possam possibilitar o crescimento da organização.
- **Ameaças:** referem-se aos aspectos desfavoráveis do ambiente externo da organização que representam desafios oriundos de tendências ou prospectos de evolução desfavorável, (e sobre os quais esta não possui controle). Esse visa identificar as ameaças que fatores externos podem apresentar ao negócio. E, a partir disso, estruturar ações que evitem ou minimizem os impactos destes. São exemplos novos entrantes (novos concorrentes), competição baseada em preços, advento de novas tecnologias. São exemplos de questionamentos que auxiliam na determinação de ameaças: O que pode influenciar negativamente a organização? Existe alguma questão externa (leis, regulamentos, aspectos sociais, econômicos e culturais) que não favorece o negócio? Há registro de entrada de novos concorrentes?

- **Forças ou Pontos Fortes:** referem-se a aspectos e elementos do ambiente interno positivos que favorecem o negócio, e que tendem a diferenciar a organização frente à sua concorrência. Caracterizando uma vantagem sobre esta, por exemplo, uma organização que possui uma localização estratégica, próxima aos principais centros de comércio e vias de acesso. Ou, uma organização que possui um quadro funcional qualificado. Neste viés, uma organização pode atuar sobre diferentes forças como:

Forças Organizacionais (liderança, competência de gestão, orientação empresarial etc.);

Forças de Marketing (marca estabelecida, participação de mercado, reputação de produtos/serviços, flexibilidade e adaptabilidade, carteira de clientes formada etc.);

Forças em Produção (tecnologia, equipamentos, economia de escala, capacidade de inovação etc.);

Forças em Finanças (liquidez, capital de giro, custo baixo de capital, alta lucratividade, estabilidade financeira etc.).

São exemplos de questionamentos que auxiliam na determinação das forças: no que a organização se destaca? Quais são os diferenciais de seus produtos ou serviços? Quais são suas principais vantagens competitivas? Que recursos especiais você possui e pode aproveitar?

- **Fraquezas ou Pontos Fracos:** referem-se aos aspectos e elementos do ambiente interno negativos que desfavorecem o negócio, e que tendem a ser observados e atacados pela concorrência. São exemplos de fraquezas: baixa maturidade do negócio (falta de experiência, empresa nova no mercado), ausência de fatores de diferenciação, deficiente informação de mercado, fraca visibilidade, localização não estratégica (elevação de custos de transporte), obsolescência tecnológica (elevação de custos de manutenção) etc. Perceba que nos exemplos acima, a organização possui controle sobre as fraquezas, podendo atuar de forma a alterar tal cenário. São exemplos de questionamentos que auxiliam na determinação de fraquezas: qual é o nível de confiabilidade dos processos? Quais são as falhas em seus processos? Existem problemas no produto ou serviço que impactam negativamente?

Kotler, Keller (2006) e Ballesterio-Alvarez (2011) em suas contribuições orientam que a montagem de uma matriz SWOT deve seguir as seguintes determinações: (i) definição das forças, (ii) determinação das fraquezas, (iii) identificação das oportunidades, (iv) levantamento de ameaças. Estes, ainda destacam que a análise não deve limitar-se a apresentação dos aspectos em seus respectivos quadrantes, deve também realizar as devidas correlações entre tais aspectos, como:

- quais são as forças definidas que podem potencializar as oportunidades identificadas?
- quais são as forças definidas que podem combater as ameaças levantadas?
- quais são as fraquezas determinadas que podem prejudicar o aproveitamento das oportunidades identificadas?
- quais as fraquezas determinadas que podem potencializar as ameaças levantadas?

Em síntese, pode-se compreender a Análise SWOT um instrumento de autoavaliação das forças e fraquezas de uma organização, bem como de identificação de oportunidades e ameaças ao negócio principal; validando a máxima de que uma organização nem sempre revela-se excelente em tudo. Assim, a análise SWOT revela vantagens competitivas, ao propiciar a análise de diferentes perspectivas, preparando organizações para futuros problemas, bem como o preparo de planos de contingência. Partindo, do estabelecimento de um objetivo norteador das forças a serem mantidas, fraquezas a serem eliminadas, oportunidades a serem priorizadas, e ameaças a serem administradas.



DICA

Frente à relevância dada ao tema, Análise SWOT, deste tópico e assumindo a crescente importância da gestão de indicadores frente às organizações e suas operações, indica-se esse material como forma complementar à sua formação. A presente obra, “Administração de Marketing no Mundo Contemporâneo”, Capítulo 2 – “O ambiente de Marketing”. A leitura do capítulo lhe permitirá focalizar os conceitos interno e externo, sua interação com as funções modernas de gestão e os efeitos nos diferentes níveis da organização.

Na prática, as saídas de uma análise SWOT indicam quais forças da organização podem atuar como defesa contra ameaças, ou como gatilho para o aproveitamento de oportunidades. E, da mesma forma, orientar quais ações devem ser direcionadas para que as fraquezas identificadas não sejam potencializadas em ameaças, ou venham a prejudicar oportunidades futuras.

2.2.1 Análise PESTEL

A Análise Pestel, também conhecida como PEST, é uma ferramenta que auxilia na determinação de fatores externos que podem impactar o negócio de uma organização. Possui como objetivo identificar e atuar sobre impactos gerados por fatores externos às organizações. Por exemplo, como o cenário econômico e político podem impactar o funcionamento e negócio de uma organização. Podendo ser aplicada em diferentes modelos de negócios (LAS CASAS, 2015).

Assim, como a Análise SWOT, a Análise Pestel auxilia na análise ambiental das organizações, pois ao compreenderem melhor o ambiente no qual estão inseridas tendem a tomar decisões assertivas. Logo, a metodologia PESTEL auxilia a detectar ameaças; detectar oportunidades; desenvolver uma visão do ambiente externo.

A análise Pestel considera os seguintes elementos externos em sua construção:
P – Fatores políticos, **E** – Fatores econômicos, **S** – Fatores sociais, **T** – Fatores tecnológicos, **E** – Fatores ecológicos, **L** – Fatores legais.

IMPORTANTE



Essa ferramenta apresenta-se na forma de um quadro completo sobre o ambiente macro onde a organização está operando. Logo, observe a principal diferença entre a SWOT e a PESTEL, pois a segunda somente analisa o ambiente externo, e a primeira analisa tanto o interno quanto o externo.

No que tange a compreensão dos fatores da Análise PESTEL, Kotler e Keller (2006) e Las Casas (2015) esclarecem os fatores a seguir.

- **Fatores políticos:** refletem a estabilidade ou instabilidade política, no que tange à política governamental, comércio exterior, corrupção, legislação, e restrições comerciais, ou seja, o nível de interferência do governo nas demais esferas como economia, saúde, infraestrutura e sistema educacional.
- **Fatores econômicos:** podem ser classificados em: microeconômicos e macroeconômicos. Os microeconômicos relacionam-se à forma como os consumidores aplicam sua renda, já nos macroeconômicos observa-se a relação oferta e demanda. Análise do crescimento econômico, inflação, juros, câmbio, desemprego.
- **Fatores sociais:** visam analisar o ambiente social no qual a organização está operando, e como este influencia o público-alvo. Por isso, são relevantes para os profissionais de marketing durante a segmentação de clientes. São exemplos de fatores sociais: dados demográficos, normas, costumes, interesses e preferências.
- **Fatores tecnológicos:** visam analisar o nível de inovação e conhecimento tecnológico que um mercado possui, auxiliando as organizações na determinação de estratégias de comunicação e interação.
- **Fatores ecológicos:** com maior frequência os consumidores mostram-se atentos às questões ambientais, por isso optam pela aquisição de bens e serviços provenientes de organizações socialmente e ambientalmente responsáveis. Por isso, analisar tal fator é importante para as organizações. São exemplos de fatores ecológicos: o clima e suas mudanças, compensações ambientais etc.
- **Fatores legais:** visam analisar aspectos legais relacionados que possam potencializar ou prejudicar o funcionamento do negócio, pois a organização conhecerá as leis e regulamentos a serem atendidos. São exemplos: segurança bens e serviços, lei de igualdade de oportunidades, direito do consumidor, leis trabalhistas, leis de direitos autorais, leis de discriminação, leis de saúde e segurança.

Ao fim deste tema, compreende-se que tanto a Análise SWOT quanto a PESTEL são ferramentas empregadas no planejamento das organizações. A Análise Pestel foca a análise de ameaças e oportunidades externas sob seis fatores. Sendo recomendável sua aplicação conjunta com a Análise SWOT que trabalha os fatores internos e externos da organização.

Logo, são ferramentas que possibilitam uma visão ampla da organização, bem como dos fatores internos e externos que podem ajudar ou prejudicar o negócio principal. Sendo assim, ferramentas que estudam a competitividade e auxiliam no planejamento futuro da organização.

3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

As organizações, embora possuam representatividade em seus mercados de atuação, sempre buscam incrementos no que tange eficiência, resultados e desempenho. Dentre as possibilidades que as organizações dispõem, as tecnologias e os sistemas de informações possuem a capacidade de contribuir para o alcance de níveis superiores de eficiência, produtividade e lucratividade. Neste viés, a inteligência competitiva, ao apropriar-se das saídas de sistemas de informação amplia as características competitivas de uma organização.

Reforça-se a concepção de que as organizações e seu mercado estão inseridos ambientes que influenciam suas operações e relações, aqui com destaque às relacionadas ao tema inteligência competitiva. Estabelecendo um sistema de inteligência organizacional que acompanhe tendências e relevantes mudanças deste, assim como estudado no tema anterior.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO

A gestão das organizações demanda o desenvolvimento de postura diferenciada, proativa e estratégica, com vista ao seu ambiente interno e externo, de forma a atuar sobre o enfrentamento de futuras incertezas. Frente a isso, esta seção tem como tema a inteligência competitiva como instrumento à ação estratégica.

A história da Inteligência Competitiva (IC), e seu significado estão relacionados ao contexto da atividade de inteligência praticada pelos órgãos de inteligência militar e de Estado. Quando posta em contexto empresarial, esta caracteriza-se como um programa sistemático e ético voltado para a produção de informações sobre o ambiente competitivo da organização, incluindo o estudo de cenários futuros (MARCIAL, 2011).

Carvalho (2006) também contribui com este contexto ao destacar que posturas proativas das organizações, no que tange a análise e preparo de ambientes, o delineamento de cenários futuros, contribuem para o enfrentamento das incertezas que podem comprometer a atividade central destas.

A temática inteligência competitiva para a formação de gestores de startups é relevante, visto que a informação e seu dinâmico fluxo de criação demandam análise e transformação de dados em informações de qualidade e direcionadas a esse modelo de negócio.



IMPORTANTE

As startups caracterizam-se por operar em cenários instáveis e dinâmicos, constituindo organizações em fase de desenvolvimento voltadas ao desenvolvimento de algo ainda não disponível no mercado.

Ao iniciar o tema inteligência competitiva observe-se a contextualização de autores como Vilela Jr. e Demajorovic (2013), os quais indicam que a competitividade resulta da formulação e implementação, com sucesso, de estratégias que agregam valor e que a concorrência não consegue replicar facilmente.

Cumpre também lembrar o conceito de sistema de informação proposto por Laudon e Laudon (2014), visto que este auxilia na prática da inteligência competitiva, através do conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam e distribuem informações à tomada de decisão, coordenação e controle da organização. No que diz respeito a inteligência competitiva seu emprego auxilia a gestão à análise de problemas, bem como a criação de novos produtos e serviços em atendimento às demandas de clientes e mercado.

Daí a relevância em desenvolver-se adequadamente o gerenciamento da informação, de forma que estas proporcionem aos tomadores de decisão um adequado planejamento estratégico, agregando o devido valor à informação, transformando-a em conhecimento, apoiando as respectivas decisões organizacionais.

Passos (2007) sobre inteligência competitiva, destaca que as organizações que monitoram informações e movimentos, sejam internos ou externos, e elaboram análises em consonância às tendências setoriais, possuem maior aporte estratégico para obter vantagem sobre sua concorrência.

O conceito de Inteligência Competitiva (IC), apresentado pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2022), caracteriza como um processo informacional proativo responsável pela condição de tomada de decisão empresarial. Sua abordagem orienta-se à identificação das forças que potencializam um negócio, redução do risco existente, bem como conduzir à prática da ação antecipada, e salvaguardar o conhecimento gerado.

Tarapanoff (2001, p. 45) apresenta a inteligência competitiva como “[...] um conjunto de ferramentas, o qual tem despontado como útil para a gestão da informação”. Ainda, segundo Tarapanoff (2011), a Inteligência Competitiva sintetiza a ação do tratamento da informação para a tomada de decisão, atuando como a metodologia que permite o monitoramento informacional do ambiente, e que, quando sistematizado e analisado, viabiliza a assertiva tomada de decisão.



INTERESSANTE

A ABRAIC é constituída por profissionais ativos em diversas organizações do país, que atuam sobre o tema “inteligência competitiva”. A sede fica na cidade de Brasília, no Distrito Federal e, atualmente, é composta de associados nas modalidades de pessoa jurídica e pessoa física.

Atente ao fato de que a Inteligência Competitiva se apresenta como estrutura em apoio à melhoria dos processos de tomada de decisão empresarial, impactando o desempenho da organização, e consequentemente à criação de vantagem competitiva.

Ainda, embasado em achados de Marcial (2011, p. 36), a inteligência competitiva constitui

[...] a atividade de Inteligência com o objetivo de aumentar ou manter a competitividade de uma organização. Constitui-se em atividade especializada, permanentemente exercida com o objetivo de produzir informação acionável (inteligência) de interesse de um determinado autor e da salvaguarda desta informação contra ações adversas de qualquer natureza.

Com base no exposto é possível constatar que a Inteligência Competitiva visa apoiar a tomada de decisão estratégica, sendo utilizada para o alcance de melhor desempenho frente à concorrência, através da observação do comportamento de terceiros como fornecedores, clientes, órgãos reguladores, e concorrentes, antecipando assim os movimentos de sua arena de competição.



ATENÇÃO

A Inteligência competitiva é um processo dinâmico, alicerçado na gestão da informação. Todo processo de Inteligência Competitiva demanda constantemente o fluxo e retroalimentação de dados, informação e conhecimento.

Já Silva (2006) compreende que inteligência competitiva é a capacidade de reunir, analisar, disseminar dados que quando tratados entregam informações relevantes à tomada de decisão. Sendo, elemento de real relevância para as organizações, uma vez que possibilita a obtenção de desempenho seguro e assertivo em cenários dinâmicos e complexos (VALENTIM, 2014).

São exemplos de vantagens decorrentes da aplicação de Inteligência Competitiva:

- minimizar o impacto de ações (erros e acertos) advindas da concorrência;
- identificar oportunidades e ameaças ao negócio;
- obter conhecimento relevante à formulação e planejamento de ações;
- compreender o impacto da ação estratégica sobre a concorrência, e mercado de atuação;
- possibilitar a reavaliação e realinhamento da ação estratégica;
- garantir subsídios à sustentabilidade do negócio principal (PASSOS, 2007).

Neste contexto, a Inteligência Competitiva como prática empresarial consiste na coleta, análise e gerenciamento de informações da concorrência. A qualidade de tais informações podem afetar o alinhamento de planos, decisões e operações futuras da organização. Assim, visa identificar e avaliar as estratégias da concorrência, bem como antecipar seus movimentos, ações, capacidades, intenções e vulnerabilidades.

3.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E ORGANIZAÇÕES

Como já visto, a inteligência competitiva contribui para o aumento da competitividade das organizações, uma vez que propicia a compreensão da concorrência e seu ambiente de competição. Como benefício principal, a inteligência competitiva, atua sobre o refinamento do direcionamento estratégico de organizações, de forma que estas obtenham relevantes insights de atuação.

Em nosso estudo já foi abordada a relevância do uso de sistemas de informações, e como estes possuem a capacidade de influenciar o suporte e o gerenciamento das tomadas de decisão. Contextualizando os conhecimentos, dados e informações da organização à gestão do processo decisório e administrativo, auxiliando-a de forma competitiva no mercado em que está inserida.

Segundo Valentim (2014), a Inteligência Competitiva ao ser aplicada em ambientes organizacionais habilita a identificação de oportunidades e a redução de riscos, para tanto é necessário que estes conheçam seu ambiente interno e externo, de forma a estabelecer estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

Para Tarapanoff (2001, p. 45), no que tange a relação entre IC e organizações, “[...] o monitoramento contínuo dos competidores, dos usuários, dos fornecedores e de outras forças industriais devem tornar-se uma parte integrante do processo de gestão estratégica das organizações”. Observe que em sentido mais específico, a inteligência competitiva pressiona as organizações a manter foco externo contínuo.



IMPORTANTE

Não se esqueça de que mais do que estudar a concorrência, a IC abarca do estudo de qualquer aspecto que possa tornar a organização mais competitiva e atrativa, favorecendo seu posicionamento no mercado.

De acordo com Ruthes (2007), a Inteligência Competitiva no âmbito organizacional transforma dados em conhecimento estratégico contribuindo ao processo decisório, uma vez que relaciona diretamente elementos internos e externos à organização, estimulando seus integrantes a tomar decisões detalhadas e estruturadas, de forma a deixar que a concorrência afete seu desempenho.

Nesse viés, Silva (2006) pontua que a Inteligência Competitiva como uma ferramenta organizacional, apoiada em informações, é capaz de auxiliar na tomada de decisão. Reforçando, ainda, que as organizações devem implantar seu próprio sistema de inteligência, em convergência às metodologias atuais, em termos de ferramentas e sistemas de informação.

Esta, quando compreendida como ferramenta para o desenvolvimento de inteligência, demanda métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional, apoiados por tecnologias de comunicação e informação (VALENTIM, 2014).

Valentim (2014) estrutura a inteligência competitiva em etapas, a saber: necessidade de informação, que resulte de lacunas de conhecimentos do mercado; coleta de dados, que após organizados, estruturados e analisados são convertidos em informação contextualizada, com vista à inteligência, antecipação, planejamento e formulação de estratégias competitivas de mercado.

De forma complementar, Mendes, Marcial e Fernandes (2010) destacam que a produção de inteligência competitiva ocorre via processo de transformação de um fato em inteligência. Para estes, a construção de IC estrutura-se em quatro etapas:

[...] a) Planejamento: é a primeira etapa do ciclo de produção da Inteligência, nesse processo que ocorre o levantamento da necessidade de informação do gestor da decisão. Seria o estudo primeiramente do problema, para que haja um estudo preliminar, na qual se estabelecem todos os procedimentos para atender a demanda;

b) Coleta: é o processo de obtenção de dados e informações que serão posteriormente processados pela Inteligência por meio do outro processo de análise. Nessa etapa é possível escolher o método adequado para o desenvolvimento da coleta;

c) Análise: é nessa etapa que o processo de Inteligência ocorre, tendo como finalidade a interpretação do significado dos movimentos coletados do ambiente. Com essa análise é possível tomar as decisões e desenvolver estratégias que proporcionem vantagem competitiva;

d) Difusão: é a última etapa do ciclo, consiste no procedimento de entrega da Inteligência formalizada em um formato coerente e convincente, aos tomadores de decisão, são diversos tipos de relatório que podem ser impressos ou eletrônicos (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010, p. 49-54).

Cumprir destacar que a inteligência competitiva deve atingir todas as partes de um processo, os elementos devem participar ativamente, conforme Assis (2008), a informação deve ser disseminada na medida que o usuário necessita, isso serve para facilitar sua assimilação.

Outro aspecto importante é o uso que se faz da informação, isto é, como esta é utilizada pela organização? Observe que o “[...] uso dos produtos e serviços de informação devem ser monitorados, a fim de que as mudanças na organização sejam medidas e se obtenha poder de reação para mudar o rumo dos produtos, principalmente nos aspectos do conteúdo da informação” (ASSIS, 2008, p. 129).

A Inteligência Competitiva com vista à melhoria de processos organizacionais pode ser empregada em áreas como: marketing; vendas; recursos humanos; finanças; tecnologia da informação; logística etc. Vejamos exemplos a seguir:

- **Marketing:** o emprego da IC pode promover a construção de conhecimento acerca do conteúdo dos concorrentes, interação com o público, lacunas de atuação, mídias empregadas, posicionamento e relacionamento com a marca.
- **Recursos Humanos:** o emprego da IC pode promover a identificação de estratégias, políticas e insights sobre recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos desenvolvidos pela concorrência. Tal informação pode contribuir ao estabelecimento de planos de crescimento.
- **Finanças:** o emprego da IC pode promover a identificação de investimentos bem-sucedidos realizados pela concorrência. Bem como políticas e estratégias de redução de custos.



INTERESSANTE

Startups são exemplos de aplicação de Inteligência Competitiva, uma vez que estas empregam informações específicas de seu mercado, com maior êxito do que empresas tradicionais. Estas, ao concentrar e adaptar suas ações, com apoio da Inteligência Competitiva, demonstram melhor compreensão sobre aspectos do público, bem como oferecem melhores soluções.

Por fim, a Inteligência Competitiva é uma ferramenta facilitadora da administração e do cumprimento de objetivos, através da análise de informações relativas, precisas, confiáveis e ágeis ao negócio principal.

4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A implementação de sistemas de informação adequados ao suporte de decisões é um desafio frente à atual disponibilidade tecnológica relacionada à coleta de dados e às múltiplas fontes relacionadas às pessoas e aos processos.

Nesse sentido, revela-se oportuno o aprofundamento sobre os conceitos fundamentais dos sistemas de informações, a aplicações no que se refere à vantagem competitiva, e como esses sistemas estão relacionados ao planejamento estratégico e suas aplicações, seus tipos e seu impacto sobre os negócios das organizações.

4.1 ELEMENTOS SEMINAIS DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO

No estudo da gestão da informação, a diferenciação entre seus elementos seminais é essencial, isto é, dado, informação. Segundo Chiavenato (2010), dado é um fato, sendo elemento básico da informação. Ainda, segundo Côtéz (2012), dados são sucessões de fatos brutos não organizados, processados, relacionados, avaliados ou interpretados, representando apenas partes isoladas de um evento, situação ou ocorrência. Constituindo unidades básicas, a partir das quais a informação poderá ser elaborada ou obtida. Já a informação decorre do processamento de dados, resultando em conhecimento.

A relação dado e informação pode ser assim, resumida: os dados organizados são processados e analisados, gerando uma informação, que classificada conforme sua relevância, significado e utilidade, gera conhecimento. Por exemplo, a realização de levantamentos censitários, nos quais muitos dados são obtidos de forma esparsa através das entrevistas realizadas, porém quando estes dados são organizados e tratados em sistemas de informação geram informações relevantes sobre dada população. Logo, observe que o dado de forma isolada e sem contexto não atribui relevância e significado, já a informação sim.



ATENÇÃO

O dado é representado por símbolos como letras e números. Já a informação é representada pelo conjunto de dados que estruturados possuem significado, relevância e finalidade. Sendo, capazes de propiciar a ação conjunta, coordenada e integrada.

O conceito da informação é relevante à compreensão de um sistema, visto que os elementos deste se relacionam- através de uma rede de informações. Neste sentido, Chiavenato (2010) apresenta a informação como um conjunto de dados organizados, com determinado significado. “[...] A informação é uma decorrência de dados organizados e ordenados de maneira coerente e significativa no sentido de proporcionar compreensão e análise para quem a recebe” (CHIAVENATO, 2010, p. 61).

Ainda conforme Chiavenato (2010), a gestão da informação organizacional é um sistema organizado e integrado capaz de gerar, processar, armazenar e comunicar dados e informações úteis para análise situacional e tomada de decisão. Sendo empregado para o controle e avaliação de desempenho e resultados da organização.

Como já visto, a informação possui como característica a redução da incerteza. No entanto, cumpre destacar que devido ao seu escopo, algumas informações possuem mais valor que outras. Sendo o valor atribuído conforme o impacto gerado à organização. Neste viés, Chiavenato (2010, p. 73) já destacava que “[...] o valor da informação é definido em termos do benefício que podem oferecer à organização através do uso da informação. Quanto maior o benefício, mais valiosa a informação”.

Em relação ao valor da informação Certo (1994 apud Chiavenato, 2010) indica a influência de quatro fatores, a saber: adequação, qualidade, oportunidade e quantidade.

- A adequação refere-se ao nível de relevância e importância da informação. Logo, quanto mais relevante é uma informação, mais adequada ela se apresenta, e maior será o seu valor.
- A qualidade refere-se ao nível no qual a informação retrata clara e objetivamente determinado contexto. Logo, quanto mais corrente e atual a informação, maior será a sua qualidade e valor. Atente que informações de qualidade implicam na maior probabilidade de decisões assertivas.
- A oportunidade relaciona-se ao tempo no qual a informação é recebida, e utilizada para a tomada de decisão. Quanto mais preciso for o tempo entre o recebimento e o uso da informação, mais valiosa será a informação. Representando vantagem competitiva para a organização, por exemplo, o recebimento oportuno de informações do mercado financeiro como a taxa de câmbio pode impactar na decisão do melhor momento para travar os valores em mesas de câmbio em operações de exportação e importação.
- A quantidade refere-se ao volume de informação recebida, tal quantidade deve ser suficiente de forma a sustentar adequadamente a tomada de decisão. Assim, quanto mais adequada a quantidade, maior será a tranquilidade e segurança na tomada de decisão e maior será o valor da informação. Se a quantidade for insuficiente, maior será o nível de insegurança do tomador de decisão, então este precisará buscar mais informação, o que atrasará a decisão.

Ainda, segundo o ponto de vista de Côté (2012), a qualidade das decisões a serem tomadas dependerá da quantidade e qualidade dos dados disponíveis e do relacionamento efetuado entre eles.

4.1.1 Estrutura de um sistema de informação

Laudon e Laudon (2014) conceituam sistemas de informações como um conjunto de elementos (componentes) inter-relacionados com limites estabelecidos, que colaboram mutuamente para a realização de um conjunto de objetivos comuns, capazes de produzir resultados de transformação organizacional.

Estes discorrem, ainda, sobre os três elementos básicos de um sistema de informação.

A entrada, ou subsídio, envolve a captura e a montagem dos elementos, que entram no sistema para serem processados. Por exemplo, a matéria-prima, a energia, os dados e o esforço humano devem ser reunidos e organizados para o processamento.

O processamento abrange os processos de transformação que convertem a entrada no resultado. Temos como exemplos o processo de fabricação, o processo humano de respiração ou os cálculos matemáticos. O resultado (ou saída) envolve a transferência dos elementos que foram produzidos por um processo de transformação ao seu destino final. Por exemplo, os produtos acabados, os serviços humanos e o gerenciamento de informação devem ser transmitidos a seus usuários humanos (O' BRIEN; MARAKAS, 2013, p. 24, grifo nosso).

Um exemplo de aplicação de sistemas de informação seria o processo de matrícula de alunos em uma instituição de ensino superior, considere as possibilidades de disciplinas disponíveis na rede de compartilhamento da instituição, sendo que esta irá variar conforme cada curso, ou seja, poderão ser ofertadas disciplinas conforme semestre, turno, disponibilidade de estrutura e professores. Imagine a quantidade de dados, informações no sistema a serem acessados, para que no final ocorra a operação que o aluno optou.

As entradas dos dados do aluno quando inseridos no sistema em ambiente acadêmico; o processamento, que recebe os dados do aluno, e em seguida converte esses dados brutos e transforma em informações significativas que se inter-relacionam ao sistema central, que, por sua vez, acessa os dados da disciplina que está sendo solicitada; quanto à saída, após todo o processo, devolve as informações necessárias para a liberação da matrícula solicitada pelo aluno.

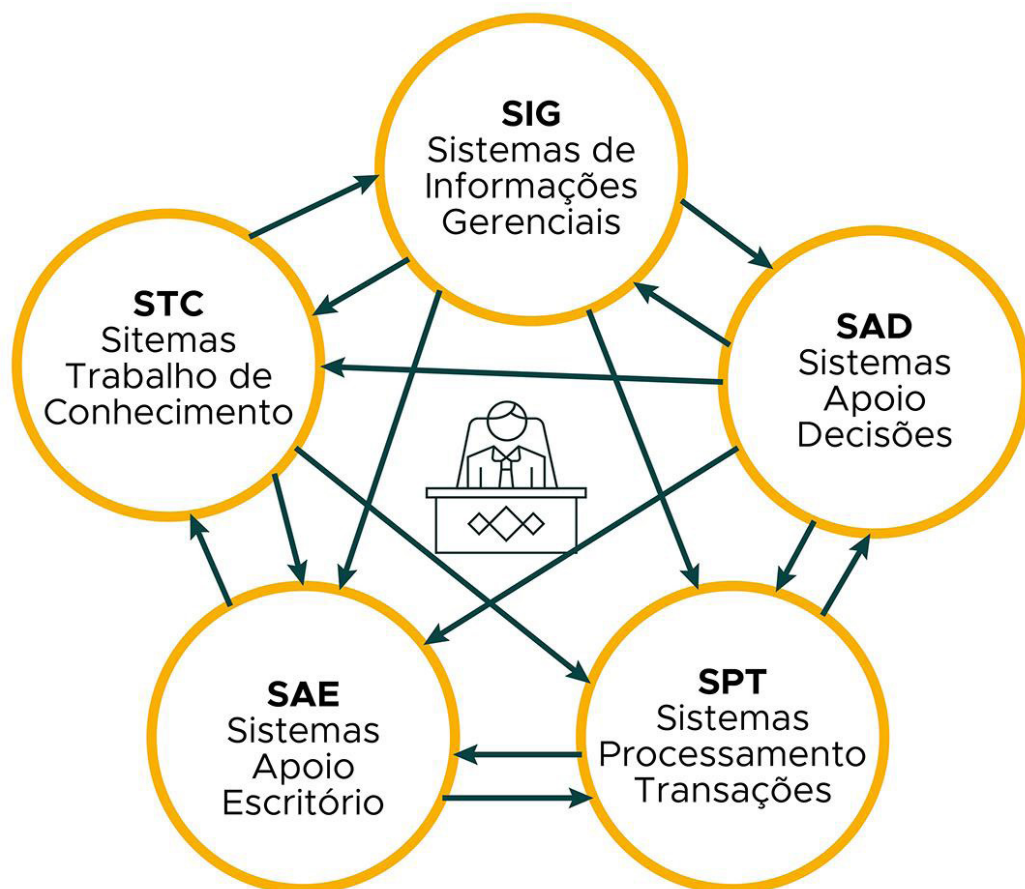
4.1.2 Tipos de sistema de informação

Como já mencionado, é relevante o impacto de sistemas de informação sobre os diversos níveis hierárquicos. Laudon e Laudon (2014) destacam que os sistemas de informações, devido a sua variabilidade, podem gerar informações qualitativamente diferentes, mesmo quando geradas a partir de em um mesmo conjunto de dados.

Para melhor compreender sua relevância, autores como Côtéz (2012) e Laudon e Laudon (2014) apresentam a tipologia de sistemas de informação, podendo ser sumarizados do modo apresentado a seguir.

- Sistema de exclusivamente operacional: responsável pelo controle de atividades primárias e básicas de processos, por exemplo controle de estoque, no qual o sistema trabalha com dados e informações cronológicas de entrada e saída de bens. Aqui as informações em sua grande maioria são padronizadas.
- Sistema de controle operacional e tático: neste tipo de sistema são tratadas tanto questões operacionais, quanto táticas. Neste modelo de sistema são postas em prática as ações desenhadas e estabelecidas pelo nível estratégico da organização, que podem ser a longo e/ou curto prazo. Em síntese, neste modelo de sistema articulam-se as ações de execução nos sistemas operacionais, como suporte, monitoramento e controle de tomadas de decisão.
- Sistemas de controle estratégico: este modelo de sistema de informação opera com dados e informações objetivos e de alta qualidade, podendo ser demonstrados em sua maioria em gráficos comparativos, via indicadores. Tal sistema de informação deve refletir os dados e informações necessários ao suporte dos objetivos e fatores críticos para o sucesso organizacional. Os dados e informações neste tipo de sistema visam antecipar e aproveitar as oportunidades do ambiente das organizações.
- Sistemas de Processamento de Transações (SPT): modelo de sistema responsável por suportar as demandas operacionais da organização. Compreendem sistemas computadorizados capazes de registrar dados de ações rotineiras necessárias ao funcionamento de determinadas rotinas, como horários de entrada e saída de colaboradores para a elaboração do ponto do trabalhador.
- Sistemas de Trabalho do Conhecimento (STC): modelo de sistema que atende demandas de profissionais do conhecimento nas áreas mais técnicas, que envolvam projetos promovendo a geração de novos conhecimentos para a organização.
- Sistemas de Informações Gerenciais (SIG): subsidiam todo o planejamento estratégico, bem como o orçamento e o controle da organização, auxiliando na tomada de decisão. Sendo voltados às questões internas e externas das organizações, suprimindo os gestores com grande volume de informações produzidas pelos SPTs.
- Sistemas de Automação de Escritório (SAE): modelo de sistema de informação utilizado por profissionais de atividades administrativas, nesse atua-se com o processamento de dados e informações provenientes dos sistemas SIG e SPT, sendo capazes de auxiliar na tomada de decisão. Um exemplo de aplicação são as informações empregadas no CRM (Customer Relationship Management – Gestão de Relacionamento com o Cliente), o qual através deste sistema de informação extraem-se informações dos clientes, mercado e concorrência.
- Sistemas de Apoio a Decisões (SAD): modelo de sistema analítico que foca problemas específicos, e que não possuem procedimento de resolução delineado. Neste sistema utilizam-se informações obtidas do SPT e do SIG. Na prática o SAD apoia a processos de resolução de problemas, e avaliação de cenários.
- Sistemas de Suporte Executivo (SSE): sistema de informação responsável por suportar processos do mais alto nível estratégico da organização.

Figura 2 – Sistemas de informação



Fonte: adaptado de Laudon e Laudon (2014).

A Figura 2 sumariza a relação destes sistemas. Nela, é possível identificar e diferenciar os vários tipos de sistemas de informação que existem, e ainda quais são as suas principais funcionalidades.

4.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao pensar sobre a relevância da informação nos negócios é importante destacar que ao contrário do passado, no qual demandava-se maior tempo para buscar informações, atualmente, esta é abundante, contudo, demanda adequada escolha e seleção. Pois, ante a abundância informacional requer-se o acesso àquela que apresente relevância aos desafios do negócio. Atualmente, as organizações dos mais variados segmentos empregam em sua rotina inúmeras informações, para os variados fins tais como: prospecção de compras, estimativa de vendas, estratégias para o incremento de receitas e/ou para a redução de custos etc.

No âmbito empresarial, a informação representa o recurso que se adequadamente captado, processado e distribuído contribui à geração de conhecimento organizacional, e sua consequente aplicação em processos e tomada de decisão. Atuando como elemento integrador e direcionador ao alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que este assegura os recursos necessários a decisões adequadas.

As partes interessadas no negócio principal de uma organização demandam compreender as informações que recebem, bem como possuir conhecimento sobre qual tipo de informação devem reportar. Sendo esta a função a ser desempenhada pela gestão da informação ao prover a informação demandada pelas partes, no que tange o diagnóstico e avaliação de cenários. “[...] Informação significa poder, força, conhecimento da situação. Sem informação, a empresa navega às cegas e sem nenhuma visão do seu interior ou do seu exterior” (CHIAVENATO, 2010, p. 62). Esta, permite a dinâmica conectividade e interação das ações necessárias ao alcance dos objetivos.

Recorde que a gestão da informação compreende processos, práticas ou sistemas que habilitam o fluxo de dados e informações dentro das organizações. Para que as organizações operem como um todo organizado e integrado, mostra-se necessária a existência de sistemas de gestão da informação, que sejam capazes de entregar informações relevantes e significativas ao negócio principal (CHIAVENATO, 2010).

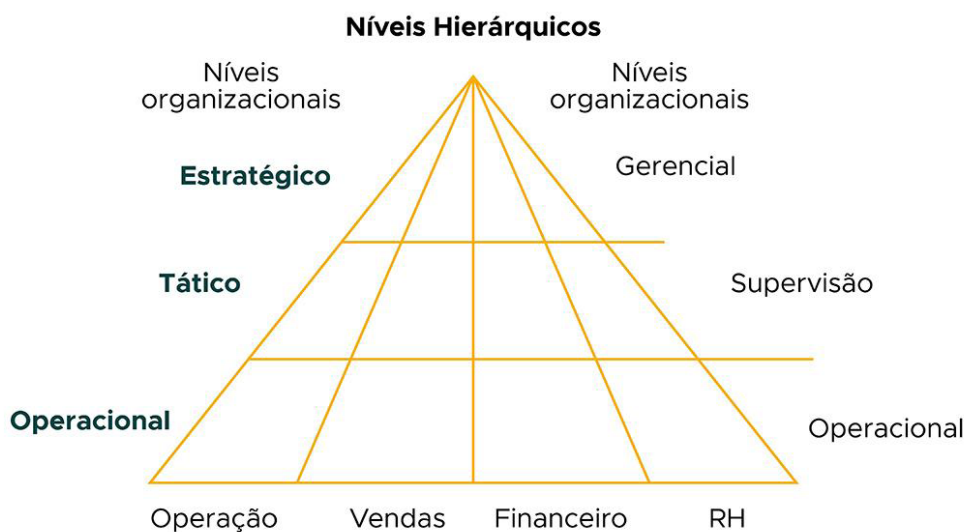


ESTUDOS FUTUROS

Balanced Scorecard (BSC) é um exemplo de saída de sistemas de informação. Trata-se de uma metodologia de controle e mensuração da efetividade de processos organizacionais, este emprega indicadores tangíveis e intangíveis alinhados aos objetivos estratégicos. O BSC contribui para o desenvolvimento de ações direcionadas ao alcance da visão, missão e valores da organização. Este organiza e expõe os objetivos estratégicos e ações derivadas, sob a ótica de quatro perspectivas: cliente, financeiro, processos internos, aprendizado e inovação (OLIVEIRA; GUILARDUCCI; ANTONIALLI, 2017).

Existem os seguintes níveis de sistemas de informação organizacional: estratégico, tático e operacional. O estratégico destina-se às informações de caráter global e sistêmico em apoio à tomada de decisão. No nível tático concentram-se as informações que envolvem as áreas da organização, atuando como apoio às decisões de gestores. Já o nível operacional encerra as informações de caráter rotineiro, as quais são essenciais à execução de atividades e tarefas. A Figura 3 exemplifica o exposto.

Figura 3 – Sistemas de informação e nível organizacional



Fonte: adaptado de Laudon e Laudon (2014).

Nesse contexto, o impacto do avanço de sistemas da informação vai muito além da tecnologia, sendo aplicável aos produtos e serviços para além do limite organizacional, criando desafios para as organizações. No que se refere ao preparo de profissionais, sistemas de informação como fonte de indicadores, contribuem para que estes atuem em sua máxima performance, ao integrar sistemas de informações às atividades organizacionais. Atente que esta relação, sistemas de informações e indicadores, tem como propósito principal embasar as operações dos negócios na tomada de decisões.

4.3 INDICADORES, SISTEMA DE INFORMAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

A gestão da informação deve ser segura e confiável, de forma a preservar dados e informações contra perdas ou prejuízos. Ao mesmo tempo em que se mostra adaptável e flexível às demandas e desafios organizacionais ao prover saídas como os indicadores.

Indicadores exercem papel relevante na gestão das organizações, pois é através destes que a gestão consegue identificar e atender demandas de forma contínua. Logo, estes caracterizam-se como uma ferramenta de gestão responsável por medir o desempenho e sucesso de uma organização. Carpinetti et al. (2010, p. 92) já destacavam que "[...] o uso de indicadores de desempenho é uma boa prática de gestão de desempenho que pode e deve ser usada".

Lobato et al (2009) afirmam que a melhoria contínua se relaciona à criação e uso de indicadores que sirvam de base para a avaliação dos resultados. Takashina e Flores (2005, p. 3) orientam que indicadores devem ser “[...] associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento”.

Já Caridade (2006) caracteriza indicadores como dados ou informações que explicitam determinado evento, sendo empregados para avaliar o comportamento de processos. O emprego de indicadores pelas organizações favorece o estabelecimento de padrões a serem atingidos, bem como o acompanhamento de sua evolução.



IMPORTANTE

É oportuno destacar que os indicadores trabalhados devem atender e caracterizar a complexidade organizacional. Ao passo que a associação e comparação destes, habilita a interpretação e compreensão de dada realidade.

A relação existente entre indicadores e sistemas de informação encontra-se justamente no fato de indicadores representarem a organização de dados em informações, que postas em determinado contexto geram conhecimento sobre determinado aspecto, reduzindo assim, o nível de incerteza a respeito de algo que se pretende controlar e avaliar. Por fim, indicadores no ambiente corporativo possuem papel estratégico, em razão de estarem inseridos nas mais diversas rotinas de um negócio, independentemente de seu porte e/ou segmento, por isso estas devem buscar sempre rotinas e sistemas capazes de manter o acesso a informações sempre que demandadas.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu:

- a análise SWOT é uma ferramenta estrutural empregada para a análise do ambiente e para a formulação de estratégias, permitindo identificar forças e fraquezas, extrapolando a identificação de oportunidades e ameaças.
- a análise ambiental de organizações compreende a abordagem de dois ambientes, o ambiente interno que determina as forças e as fraquezas da organização, e a análise do ambiente externo possibilita à organização a identificação de oportunidades e ameaças.
- as forças e as fraquezas referem-se a elementos internos às organizações, representando aspectos que podem potencializar ou atrapalhar o negócio principal. As oportunidades e as ameaças referem-se a elementos externos às organizações, representando cenários ou contextos que podem potencializar ou atrapalhar o negócio principal.
- para manterem-se competitivas, a longo prazo, as organizações precisam que os seus pontos fortes estejam alinhados aos objetivos e metas, ao mesmo tempo que acompanhem as oportunidades de mercado.
- a metodologia PESTEL visa auxiliar na detecção de ameaças e oportunidades de um negócio, contribuindo para o desenvolvimento de uma visão do ambiente externo, sendo uma ferramenta complementar aos achados de uma Análise SWOT.
- a inteligência competitiva desponta como elemento auxiliar na estratégia de negócios, analisando tendências e cenários que conduzam a um assertivo e estratégico processo de tomada de decisão.
- a inteligência competitiva viabiliza a realização de análise sistemática do futuro organizacional dentro de seu ambiente de competição, ampliando suas condições de competitividade, ao prever e antecipar tendências e movimentos da concorrência.
- a prática da inteligência competitiva deve considerar todos os setores de uma organização, visto que os dados trabalhados derivam das práticas destes, isto é, as saídas de um processo, podem ser a entrada de outro.
- quando adequadamente utilizada pela organização, a inteligência competitiva pode acarretar no desenvolvimento de diferencial competitivo, conduzindo ao negócio principal à diferenciação e preparo ante contextos dinâmicos e competitivos.

- o estudo da inteligência competitiva visa a captação e organização de informações relevantes sobre concorrência, clientes e mercado. As organizações que empregam com excelência a inteligência competitiva tendem a aprender mais rapidamente, bem como implantar mudanças e inovações mais eficazmente do que sua concorrência.
- os dados e as informações são elementos seminais de um sistema de informação, não sendo equivalentes. Embora tais terminologias sejam empregadas conjuntamente, é importante estabelecer que informações são dados brutos processados e contextualizados.
- os dados e as informações são importantes para todas as áreas de uma organização, pois estes que embasam relatórios de auxílio à tomada de decisão, tanto de nível operacional quanto tático, ou estratégico.
- sistemas de informação auxiliam no controle do desempenho dos mais variados modelos de negócios, auxiliando-os a identificar oportunidades, prospectar novos espaços de atuação.
- o conceito de sistemas de informação é estratégico, uma vez que as organizações ao transformarem dados em informações, podem alavancar seus modelos de negócios e gerar conhecimento necessário à compreensão do papel da organização, do negócio e do mercado.
- as organizações necessitam observar na existência de sistemas de informação a constituição de vantagem competitiva, visto que estas ao compreenderem sua tipologia e funcionalidade podem melhor aplicá-las em estratégias de melhoria contínua.
- os sistemas de informações estão associados à resolução dos problemas estratégicos, táticos e operacionais, o que justifica a existência de diferentes tipologias de sistemas relacionados a diferentes necessidades, níveis hierárquicos e pessoas.

AUTOATIVIDADE



1 No contexto organizacional, o monitoramento e a análise ambiental são importantes para identificar aspectos que podem impactar os resultados de uma organização. Dentre as abordagens existentes estão a Análise SWOT e a Análise PEST, as quais possibilitam ampla visão sobre o contexto organizacional, com destaque às principais influências de um negócio. Considerando o exposto, e frente ao contexto da análise ambiental, é correto afirmar que:

- a) () a análise PEST baseia-se em fatores internos à organização, como inovações e políticas internas.
- b) () no item Social da Análise PEST são abordados temas como comportamento e gostos do consumidor, aspectos culturais e demográficos da população.
- c) () os aspectos da área Política da análise PEST referem-se aos aspectos legais relacionados que possam potencializar ou prejudicar o funcionamento do negócio.
- d) () as ameaças na análise SWOT são um componente interno de influência sobre a estratégia da organização e podem ser exemplificadas pela rotatividade de pessoal.

2 No estudo da análise de ambientes de uma organização é comum o emprego da Análise SWOT, esta trata-se de uma ferramenta desenvolvida na década de 1960. Atualmente, é considerada uma ferramenta clássica de gestão empresarial. A análise SWOT, realizada em determinada rede de restaurantes no estado do Rio Grande do Sul, mostrou os aspectos a seguir. Com base nas definições dos enfoques da Análise SWOT, analise as sentenças a seguir.

- I- Marca de reputação no segmento.
- II- Baixo custo dos insumos do restaurante.
- III- Pouco tempo livre para alimentação por parte da população.
- IV- Concorrentes diretos em dificuldades financeiras.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) () Apenas as afirmativas II e III estão corretas.
- b) () Apenas as afirmativas I e IV estão corretas.
- c) () Apenas as afirmativas II, III e IV estão corretas.
- d) () Apenas as afirmativas I e II estão corretas.

3 A análise ambiental relaciona-se ao processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas presentes no ambiente de uma organização. Tais aspectos podem potencializar ou interferir no desempenho de uma organização, e consequentemente no alcance de seus objetivos e metas. Frente a isso, e às características de ferramentas como a Análise SWOT e Análise PESTEL, analise as seguintes proposições e as classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.

() Os seguintes questionamentos: quais as possibilidades mercadológicas que viabilizariam um crescimento organizacional? Há algum contexto que possa ser explorado de forma favorável ao negócio? Levam à determinação das forças de uma organização?

() A principal diferença entre a SWOT e a PESTEL reside em seu contexto de análise, pois a segunda somente analisa o ambiente externo, e a primeira analisa tanto o interno quanto o externo.

() A Análise SWOT apresenta-se na forma de um quadro completo sobre o ambiente macro onde a organização está operando.

No que se refere à Análise Ambiental, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) () V – F – F.
- b) () V – F – V.
- c) () F – V – F.
- d) () F – F – V.

4 A inteligência competitiva pode ser aplicável aos mais variados segmentos de negócios, contudo com maior frequência aplicam-se às áreas de marketing, de planejamento estratégico e cenários prospectivos. Trata-se de uma prática em expansão, apoiada pelas atividades de disseminação e consolidação da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC). Disserte sobre o impacto da inteligência competitiva nas organizações.

5 Para Araújo Júnior e Alvares (2007) o gerenciamento estratégico e efetivo da informação implica no prévio conhecimento das necessidades informacionais dos usuários de sistemas de informação, as necessidades informacionais destes devem ser requisitos básicos para o desenvolvimento, gerenciamento e aprimoramento contínuo de sistemas de informação.

ARAÚJO JUNIOR, R. H.; ALVARES, L. Gerenciamento
estratégico da informação: a convergência a partir da
sociedade da informação. Parcerias Estratégicas, Brasília, v.
12, n. 25, p. 47-66, 2007.

Neste contexto, disserte sobre os aspectos que fundamentam a gestão e sistemas da informação.

TIPOS DE INDICADORES

1 INTRODUÇÃO

A expressão não se pode gerenciar o que não se pode medir se relaciona diretamente ao tema desta unidade. Em uma realidade caracterizada pelo dinamismo, mudanças, foco na eficiência, inovação e elevado volume de conteúdo, é premente o remodelamento de modelos de gestão que tornem as práticas organizacionais mais eficientes. Neste contexto, as organizações dependem de sistemas de avaliação de desempenho que viabilizem o gerenciamento do negócio.

Indicadores de desempenho auxiliam os gestores a acompanhar a evolução de suas operações, e quando adequadamente direcionados evitam o acúmulo e o uso de informações irrelevantes.

Com vista ao alcance deste objetivo, é oportuno conhecer a tipologia de indicadores que podem ser empregados, tais como de estrutura, de produção e de produtividade. Uma vez que, estes quando não bem compreendidos e estruturados, podem acarretar riscos inesperados ao desempenho das organizações, tais como o incremento de vulnerabilidade em relação aos seus dados e informações, bem como a baixa produtividade do negócio.

Recorde que indicadores de desempenho podem ser compreendidos como ferramentas de gestão para medição do nível de desempenho e sucesso organizacional. Tal medição reflete como os processos estão sendo desenvolvidos, pela organização, de forma a prover o alcance dos objetivos definidos, bem como que objetivos de uma organização orientam a gestão desta na delimitação de seus indicadores de desempenho, ao passo que permita o monitoramento e medição de seus resultados. São os objetivos que orientam a ação estratégica a ser executada para o alcance do desempenho desejado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Autores seminais, como Takashina e Flores (2005) e Martins e Costa Neto (1998), esclarecem que os indicadores de desempenho são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, visto que estes possibilitam o estabelecimento de metas aos objetivos propostos, que serão comparadas aos resultados obtidos, que por sua vez poderão ser analisados e empregados como informação em processos de tomada de decisão. De forma complementar, Martins e Costa Neto (1998) também colocam que os indicadores de desempenho visam medir o desempenho em áreas-chave de uma organização, podendo ser usados para o controle e monitoramento de ações e melhoria em processos.

Observe que o planejamento e a implementação de processos de controle, monitoramento, medição e análise de indicadores contribuem de forma relevante ao processo de tomada de decisão, bem como para o replanejamento de ações na ocorrência de desvios (ZELTZER, 2005). Logo, a mensuração de desempenho através de indicadores demonstra se as ações tomadas se encontram alinhadas ao planejamento previamente desenvolvido.



IMPORTANTE

A medição do desempenho através de indicadores não deve não ser vista somente como instrumento de planejamento e controle da organização, mas também para revelar a efetividade daquilo que está sendo implementado, a título de ações. Assim, o emprego de indicadores assegura a qualidade da execução de ações através do emprego eficiente dos recursos que cada organização dispõe.

No que se refere à implantação de indicadores, Zeltzer (2005) destaca que para a implantação de um sistema de indicadores de desempenho são necessárias algumas ações: i) Como o preparo da organização frente a essa implementação, neste caso, a gestão deve promover ações que viabilizem a criação de cultura e clima de medição e monitoramento, com vista à melhoria contínua; ii) A definição de indicadores e metas para a organização e seus processos; iii) Dispor de um sistema de informação que otimize o processo de coleta, bem como facilite a análise e monitoramento.



IMPORTANTE

Os indicadores devem ser simples, claros, relevantes, representativos, abrangentes, estáveis,

Independentemente do modelo de indicador adotado, é importante que certos passos em sua construção sejam observados, como: o indicador deve possuir identificação coerente ao seu propósito; determinação de sua frequência de medição; estabelecimento e padronização de metodologia para coleta, organização e análise de dados; estabelecimento de meta (coerente e realista).

Sobre este último aspecto, Francischini e Francischini (2017, grifo nosso) esclarecem que metas aplicadas a indicadores devem ser:

- atingíveis: uma meta quando estabelecida deve ser alcançável pelo processo;
- econômicas: ao determinar uma meta é importante ponderar o seu custo de implementação e administração, ou seja, o custo de medição e monitoramento não deve ser superior ao custo da atividade;
- aplicáveis: uma meta deve adaptar-se às condições sob as quais serão empregadas, por exemplo, como aplicar uma métrica que não seja possível de alcançar;
- consistentes: uma meta ao ser consistente auxilia na unificação das operações, bem como de seus processos de comunicação;
- abrangentes: meta abrangente é aquela capaz de abordar todas as atividades em seus interfaces e relações;
- compreensíveis: uma meta para ser compreensível demanda ser simples, clara, específica e objetiva, de forma a reduzir incertezas, bem como levar a interpretações errôneas;
- mensuráveis: somente se estabelecem metas para características passíveis de medição, caso contrário observa-se a ocorrência de monitoramento, logo uma meta para ser mensuráveis deve demanda ser comunicada com precisão;
- estáveis: uma meta ao ser estável relaciona-se a estabilidade daquilo que se encontra sob controle, ou seja, deve manter-se estável de forma subsidiar a constância de informação da formação coletada;
- adaptáveis: uma meta deve ser capaz de adaptar-se às mudanças demandadas, isto é, quando requerido refletirem a realidade daquilo que se mede, de forma que os elementos que a compõem possam ser alterados ou adicionados conforme a necessidade;
- legítimas: toda meta deve ser reconhecida e aprovada ante o processo sob medição;
- equitativas: deve ser reconhecida como padrão a ser buscado por seus usuários, será a partir deste reconhecimento que as partes buscarão base para comparação entre o previsto e o realizado;
- focadas no cliente: o estabelecimento de metas também deve acompanhar as expectativas dos clientes.

Por fim, Martins e Costa Neto (1998) reforçam que ao estabelecer previamente os indicadores de desempenho, permite-se a medição e monitoramento do desempenho da organização em relação aos seus objetivos principais. Estes, ainda, indicam que os indicadores devem ser desdobrados em indicadores no nível macro e micro da organização, contemplando, assim, todos os níveis dela.

2 INDICADORES DE ESTRUTURA

Os empreendedores e gestores demandam de informações que evidenciam a situação financeira da organização, no que tange à liquidez e à estrutura, bem como demandam conhecer e compreender a situação econômica do negócio demonstrada por sua rentabilidade. Para tanto, é necessário haver a prática de conceitos e a utilização de ferramentas de análises como os índices financeiros.

É muito importante a extração de índices das demonstrações financeiras da organização, para assim realizar comparações com índices-padrões para a mensuração dos resultados obtidos, sempre considerando as especificidades de cada modelo de negócio.

As demonstrações financeiras sumarizam os dados sobre o contexto de dada organização. Esses dados quando convertidos em informações orientam as decisões de gestores, no que tange a esfera econômico-financeira, estes quando compilados na forma de indicadores econômicos e financeiros, habilitam a ampla e detalhada visão do contexto organizacional.



IMPORTANTE

Kaplan e Norton (1997) já pontuavam que indicadores de desempenho tradicionais são baseados em sistemas contábeis. Retorno sobre o investimento (ROI), patrimônio, vendas, variação nos preços, vendas por colaborador, lucro por unidade produzida são exemplos de indicadores de desempenho tradicionais. Ainda, de acordo com estes autores, esta modalidade de indicadores possui limitações. Neste sentido, Martins e Laugeni (2002), destacam que existe uma separação na formulação de sistemas de medição de desempenho, indicando que até a década de 90 estes baseavam-se apenas em indicadores financeiros e, após, passou-se a empregar outras dimensões de desempenho. De forma complementar, Noble (1997) aborda que os indicadores tradicionais são limitados, uma vez que empregam formato padronizado, ignorando as especificidades dos demais processos, o que possibilita a ocorrência de inconsistências e a concepção de desempenho somente em termos financeiros.

Antes de abordar os indicadores de estrutura é oportuno destacar os componentes do patrimônio, o qual a soma de bens e direitos forma o grupo do ativo, recursos aplicados, e o grupo do passivo constituído pelas obrigações para com terceiros ou sócios. No que tange o âmbito empresarial, as obrigações concentram as fontes de recursos aplicados para desenvolver e manter a atividade operacional.

Nesse viés, faz-se necessário o monitoramento que determine quais fontes estão dando suporte ao ativo da organização, se próprio ou de terceiro, e se encontram-se no passivo circulante ou no exigível a longo prazo. Justamente, de forma a atender tal demanda existem os indicadores financeiros que facilitam a compreensão das demonstrações contábeis, e avaliação do desempenho da organização ao longo de seus exercícios fiscais.

Segundo Matarazzo (2010, p. 81), “[...] índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira da empresa”. Na prática, não existe um número padrão de índices a serem aplicados, contudo é importante que estes representem um conjunto coerente e coeso capaz de ampliar a visão durante sua análise.

Na contabilidade gerencial recomenda-se a adoção dos indicadores de 10 a 20 índices, e também seja realizada a análise vertical evidenciando a proporcionalidade das contas em relação ao todo, e a análise horizontal de forma a demonstrar a evolução histórica de cada conta no transcorrer dos exercícios. De acordo com Neto (2012, p. 109) “[...] a grande importância dessa técnica é bem clara: permite que se analise a tendência passada e futura de cada valor contábil”. Nesse sentido, é relevante o uso de todos os elementos que contribuam para análise e emissão de pareceres sobre a situação econômica, financeira e patrimonial da organização.

Para a organização verificar sua solvência se faz necessária a mensuração da base organizacional, de forma a medir o grau de solidez, e assim analisar a situação financeira. Sendo empregados os índices de liquidez imediata, corrente, seca e geral, neste tipo de indicador quanto maior, melhor será o resultado. Segundo Neto (2012), o estudo da liquidez visa caracterizar a capacidade de pagamento da organização, isto é, sua realidade financeira para saldar no vencimento todos os compromissos passivos assumidos. A liquidez imediata é obtida comparando-se as disponibilidades da organização e o total de seu passivo circulante. O índice de liquidez corrente é mais utilizado em análises, por considerar o que a organização possui em bens e direitos realizáveis no curto prazo, de forma a dar suporte às dívidas a serem pagas no mesmo período de comparação. Os índices de liquidez seca diferenciam-se da liquidez corrente pelo fato de desconsiderar os estoques no momento da comparação.

De acordo com Matarazzo (2010, p. 109), “[...] as conclusões da liquidez seca não são precisas, por isso, esse índice é utilizado como coadjuvante e não tem papel principal na avaliação da empresa: sua interpretação depende da arte e habilidade individual de quem analisa”. A liquidez geral traz uma visão global, indicando quanto a organização possui de bens e direitos realizáveis no curto e longo prazo, para saldar suas dívidas totais.



IMPORTANTE

Índices de liquidez são utilizados com frequência, mas não podem ser considerados unicamente em processos de análise, já que eles possuem limitações de informações.

As organizações também podem analisar a estrutura de capital contando com os índices de composição de endividamento, que demonstram as linhas de decisões de financiamento e de investimento a serem realizadas. É muito importante acompanhar a proporção estabelecida entre recursos próprios e de terceiros mantidos na organização, de forma a demonstrar durante sua análise o nível de dependência financeira, suas exigências e seu risco.

Indicadores de estrutura consideram contas referentes ao capital de terceiros, graus de endividamento, patrimônio líquido e recursos não correntes. A determinação do capital de terceiros é obtida pela razão entre passivo total e capital próprio da organização, demonstrando quanto esta possui em empréstimo frente ao capital próprio aplicado.

O grau de endividamento resulta da razão entre a soma do passivo circulante e não circulante, pelo montante do ativo total. Já a imobilização do patrimônio líquido é obtida comparando-se o ativo permanente e o passivo permanente, exigível a longo prazo e patrimônio líquido, atente que a imobilização do patrimônio líquido indica o percentual de recursos que estão financiando o ativo permanente de uma organização.

Os índices de rentabilidade refletem a capacidade da organização em produzir lucro, a partir do capital investido no negócio. Por isso, é relevante a avaliação da situação econômica através de índices de rentabilidade como a mensuração dos capitais investidos, grau de sucesso econômico etc.

Os índices de rentabilidade compreendem: giro do ativo, margem líquida, rentabilidade do ativo e rentabilidade do patrimônio líquido, estes apuram qual é o retorno sobre os investimentos realizados, bem como a lucratividade decorrente das vendas operacionais. O giro do ativo demonstra o impacto dos prazos médios para recebimento, pagamento e giro do estoque. Esse índice permite acompanhar o capital de giro da organização, com vista à sustentabilidade de seu caixa, bem como contribuindo à visualização e à obtenção de margem satisfatória de lucro.

Considere que a margem de lucro evidencia o percentual de lucro obtido através das vendas realizadas pela organização, isto é, o desempenho de seu faturamento. Em sua determinação, considera-se a margem operacional e lucro operacional, já realizadas as devidas deduções de despesas, e a receita líquida.

Já o retorno sobre o capital investido é calculado comparando-se o lucro operacional com o ativo total, evidenciando o percentual de lucro produzido pelo investimento no ativo da organização. Segundo Matarazzo (2010, p. 11), “[...] permite ampla decomposição dos elementos que influem na determinação da taxa de rentabilidade de uma empresa e explica quais os principais fatores que levaram ao aumento ou à queda de rentabilidade”.

Por fim, para uma organização tomar decisões assertivas, é necessária a aplicação e análise de indicadores de estrutura. Vale destacar ainda que indicadores de estrutura são fundamentais durante a avaliação de desempenho, pois estes demonstram de forma concreta a eficiência das ações tomadas. Assim, contribuindo à formulação estratégica de decisões embasadas.

3 INDICADORES DE PRODUÇÃO

As organizações em sua atuação mercadológica, cada vez mais buscam soluções para melhoria contínua de seus processos. Frente a isso, e para manterem-se competitivas, estas investem em tecnologia, treinamento e desenvolvimento de pessoas, e sistemas de gestão. No que tange os sistemas de gestão, pode-se citar a gestão de indicadores como ferramenta de apoio organizacional.

Sobre este aspecto, Kaplan e Norton (1997), em seus estudos seminais do tema, já sinalizavam que as organizações necessitam desenvolver estratégias para mensuração de suas atividades rotineiras. Para estes, o ato de mensurar avalia se a gestão de seus processos se encontra convergente às metas e objetivos estratégicos. Destacando que o estabelecimento de indicadores é essencial para o dinamismo de processos de avaliação de desempenho na produção.

A área produtiva de organizações, independentemente de seu ramo de ação, visa constantemente superar o desafio dual entre manter-se produtivo e reduzir custos. Corrêa, Giansesi e Caon (2001) pontuam que minimizar ou eliminar perdas é o maior desafio da função produtiva, e para tal sua gestão demanda o apoio e aplicação de ferramentas capazes de caracterizar seu processo em tempo real, fornecendo retorno da informação em tempo hábil e para a decisão mais adequada. Sobre isso, Martins e Laugeni (2002) destacam que o controle da produção é proveniente de relatórios gerados durante o processo produtivo, que constam os registros referentes aos resultados obtidos, os quais possuem abrangência informativa e reativa.

Ao chegar neste ponto de seu estudo já está estabelecido que aqueles modelos de gestão que optam pelo emprego de métricas de desempenho em suas atividades e operações tendem a se beneficiar durante seus processos de tomada de decisão. Na área produtiva não seria diferente. O uso de indicadores de produção otimiza o controle de processos, fluxo e rotinas de trabalho relacionados ao processo produtivo, de forma a torná-lo mais eficiente.



IMPORTANTE

Ao estabelecer-se indicadores de produção estes devem nortear o fluxo de trabalho. Isto é, estes devem apresentar-se alinhados ao segmento produtivo em questão, às especificidades das operações e recursos, assim como às especificações do produto e da organização. Isso é importante para que em sua aplicação sejam capazes de medir e monitorar efetivamente os resultados. Por exemplo, estabelecer o uso de um indicador que não seja relevante ao processo, como um parâmetro de controle irrelevante ao processo produtivo.

Ao longo de seu estudo, oportunizou-se a compreensão de que indicadores de desempenho são empregados para a mensuração qualitativa ou quantitativa dos resultados de uma organização. Sua aplicação demonstra se a organização em sua gestão atinge o desempenho esperado.

De acordo com Takashina e Flores (1996), indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. Sendo empregados no auxílio do controle e melhoria da qualidade e desempenho de produtos e processos. Neste contexto, indicadores de desempenho são fundamentais ao planejamento e controle do processo produtivo de organizações. No que se refere ao planejamento, estes possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas, a serem desdobradas em suas operações. Já ao controle são fundamentais, uma vez que os resultados obtidos viabilizam a realização de análise crítica sobre o desempenho da organização, e a consequente tomada de decisão.

A produção compreende o meio pelo qual organizações produzem bens e serviços, trata-se de uma função central, contudo não necessariamente a mais importante entre as funções organizacionais existentes (SLACK, 1999). Neste viés, para uma adequada gestão faz-se necessária a existência de sistemas de medição capazes de refletir tal impacto, ao mesmo tempo em que apoiam os objetivos estratégicos, e promovem a melhoria contínua. Consciente disto, as organizações têm buscado aplicar indicadores capazes de demonstrar e mensurar tais demandas. São exemplos de aspectos produtivos passíveis de monitoramento e controle: incremento da produtividade; redução de estoques; integração de processos; melhoria contínua etc.

No que se refere aos indicadores de produção, estes se referem à medição de performance, eficiência e eficácia produtiva, entregando dados e informações estratégicas ao negócio, como a identificação de gargalos, ineficiências, desperdícios produtivos e demais aspectos que comprometam a produtividade da organização. Sendo importante destacar que embora esse tipo de indicador se relaciona ao processo produtivo, este sempre deve atender aos objetivos do negócio.

Logo, Indicadores de produção medem a capacidade responsiva do processo produtivo, através da relação entre as saídas produzidas em determinado período. Desse modo, fica evidente que indicadores de produção possuem a capacidade de demonstrar ao tomador de decisão o nível de aproveitamento dos recursos organizacionais em relação aos resultados obtidos, bem como auxiliá-lo na compreensão de pontos fortes e fracos em suas operações produtivas.

Exemplos gerais de indicadores de produção são apresentados no quadro a seguir.

Quadro 1 – Exemplo de indicadores de produção

Indicador	O que mensura	Exemplo de aplicação
Itens produzidos	Quantidade de itens produzidos em um período específico.	Quantidade de itens produzidos por hora, assim sendo possível determinar prazos de produção, impactando sobre outro indicador como pontualidade de entrega.
Produtividade homem/hora	Quantidade de itens produzidos por colaborador no período de uma hora de trabalho.	A saída deste indicador contribui a estudos de cronoanálise, elaboração de matrizes de responsabilidade, determinação gastos com hora extra quando necessário
Tempo médio para reparo	Quantifica o tempo gasto em ações corretivas (duração de uma intervenção).	Impacta sobre a disponibilidade produtiva do processo, consequentemente sobre ações de programação e entrega ao cliente. Relaciona-se também aos custos de não qualidade.
Tempo médio entre falhas	Quantifica o tempo transcorrido entre uma falha e outra. Esse indicador relaciona-se também à necessidade de investimento no parque fabril, bem como mensurar o nível de obsolescência de máquinas e equipamentos.	Auxilia a determinar se o maquinário e a tecnologia são adequados ao atendimento de metas. Sucessivas falhas implicam em paradas de produção e elevação do custo produtivo.
Horas trabalhadas	Quantifica o tempo necessário para execução de atividades durante determinado período.	Contribui ao estudo de tempos e movimentos. Fornece informações para a elaboração do Quadro da Distribuição do Trabalho. Relaciona-se ao gasto com horas extras.
Capacidade instalada	Quantidade de itens que máquinas e equipamentos instalados são capazes de produzir. Indica se a capacidade produtiva está sendo adequadamente aproveitada. Reflete também o nível de ociosidade produtiva.	Sinaliza a existência de aspectos que limitam o pleno aproveitamento produtivo. Por exemplo, se dado processo produtivo pode produzir 4 mil itens por semana, e está entregando 3 mil, podendo indicar ociosidade decorrente de aspectos como mal aproveitamento de recursos.

Fonte: a autora (2022).

A análise do Quadro 1 corrobora a concepção de que os indicadores de produção auxiliam na condução de um negócio, demonstrando a realidade de seus processos (resultados, pontos fortes e fracos), subsidiando o desenvolvimento de soluções e decisões relativas à rotina produtiva, como: melhoria do nível de eficiência operacional, competência operacional, obsolescência tecnológica etc.



INTERESSANTE

A construção de indicadores de produção, assim como as demais tipologias de indicadores, podem contar com sistemas de informação para apoiar seu gerenciamento e sua aplicação. Visto que estes atuam como repositórios de dados e base informacional à construção e manutenção de indicadores precisos e confiáveis.

Constituir sistemas de indicadores que representem devidamente os processos organizacionais constitui relevante desafio, visto que são estes que abastecem o processo decisório com informações úteis e pontuais, acerca do desempenho das atividades com as quais os mesmos se relacionam e interagem. Nesse contexto, ao propor sistemas de indicadores de produção, é importante conhecer as especificidades do processo, deve-se observar, também, o seu impacto sobre as operações. Segundo Slack (1999), o excelente desempenho organizacional requer que todas as atividades sejam compreendidas, relacionadas e gerenciadas a partir da visão de processos.

Ainda de acordo com Slack (1999), tal visão pode ser atingida seguindo cinco objetivos básicos de desempenho: fazer certo as coisas, para obter vantagem em qualidade; fazer as coisas com rapidez, para obter vantagem em rapidez; fazer as coisas em tempo, para obter vantagem em confiabilidade; mudar o que você faz, para obter vantagem em flexibilidade; e fazer as coisas mais baratas, para obter vantagem em custo. Observe que a competitividade da função produção relaciona-se diretamente ao atendimento de objetivos como qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Sendo que estes podem ser refletidos na estruturação de indicadores de produção.

Por exemplo, ao considerar o critério qualidade pode-se projetar um indicador que reflita a capacidade do processo em realizar a coisa certa, do modo certo, na quantidade necessária, e que atenda aos requisitos do cliente, ao menor custo.

De acordo com Takashina e Flores (1996), é preciso que a qualidade, em suas características, seja definida e passível de observação durante as fases do processo. Estes pontuam que uma vez delimitados processo, produtos e clientes, é necessário identificar quais serão as características da qualidade mais relevantes e que agregam maior valor. Sendo necessário traduzir esta demanda para uma representação do processo que se mostra capaz de identificar tais medidas de desempenho, isto é, indicadores de qualidade do processo.

Em relação ao objetivo de rapidez, Slack (1999) reforça que rapidez se refere ao quanto de tempo demanda-se esperar para o recebimento de um item. Portanto, produzir com rapidez é apresentar a capacidade de atingir as expectativas em relação a um dos requisitos mais exigidos, o prazo. Por isso, a existência de indicadores como pontualidade de entrega, tempo de entrega, tempo médio para produção de pedido, entre outros.

Já a confiabilidade relaciona-se à capacidade de entrega no tempo previsto e à conformidade de requisitos previamente estabelecidos. É oportuno pontuar que a confiabilidade em processo produtivo contribui para o fortalecimento da marca, visto que há a tendência de busca pelo item que entregue maior nível de confiabilidade. A flexibilidade implica na capacidade em promover mudanças operacionais, de forma rápida e eficiente, para o atendimento de demandas. Para Slack (1999), a noção de flexibilidade relaciona-se à habilidade em atender demandas diferenciadas, em diversas quantidades e variedades, disponibilizando, para tanto, prazos de entrega também flexíveis.

Por fim, o objetivo custo determina o preço de venda, e quanto menor for o custo de produção mais competitiva será a organização, uma vez que cerca de 60% a 70% dos custos de uma organização concentram-se nesta função (SLACK, 1999). Observe que a atribuição de valores confiáveis constitui relevante ação gerencial, tanto para a elaboração de demonstrações contábeis, quanto para a definição do mix produtivo.

Para Slack (1999), os objetivos acima indicados servem para avaliar o resultado e desempenho da função de produção para a organização. Observe, assim, que a competitividade quando expressa por indicadores associa-se à habilidade de gerar valor através da tríade custo-qualidade-prazo.

4 INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

A demanda por estruturas de gerenciamento de desempenho cada vez mais efetivas tem solicitado às organizações o desenvolvimento de formas de monitorar e avaliar o seu desempenho. Nesse sentido, a avaliação de desempenho figura como ferramenta capaz de viabilizar a comparação entre múltiplas informações, bem como apresentar a sua real situação, frente a pontos fortes e fracos.

A gestão da produção não se limita à concepção de informações rotineiras entre o previsto e realizado. Enquanto processo de valor relevante, este demanda referenciais apropriados à tomada de decisão. O emprego de indicadores de desempenho atende a tal demanda, ao passo que subsidia processos decisórios com dados mensuráveis.



IMPORTANTE

A arquitetura de um indicador deve refletir os requisitos necessários ao atendimento do perfil de produtos, processos e estratégia organizacional. Essas informações devem ser a base para a escolha e construção de indicadores, visto que, através destas poderão ser identificados pontos-chave relevantes para o processo de medição e produção.

Já cientes da relevância do emprego de indicadores enquanto ferramenta à eficácia do gerenciamento, Campos (2004, p. 75) indica que “[...] gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso”.

Neste contexto, os indicadores de desempenho, enquanto dados, abastecem sistema de informações, de forma a fornecer suporte ao processo decisório com informações estruturadas e contextualizadas, as quais podem ser representadas pela apuração de indicadores a serem empregados na avaliação de desempenho em determinado período, em relação a uma meta específica, subsidiando a tomada de decisão.

Como já visto, até a década de 1990, grande parte das organizações empregava exclusivamente indicadores de desempenho de ordem financeira. Devido a processos de acirrada competição, e a constituição de novos contextos organizacionais, este modelo de indicador revelou-se insuficiente às novas demandas impostas aos negócios. O que abriu espaço para o desenvolvimento e aplicação de outros indicadores que melhor retratam melhor a atividade operacional, como os indicadores de produtividade. Sendo estes capazes de relacionar aspectos como qualidade, gerenciamento de processos e cadeia de valor.

Para Takashina e Flores (1996), no que se refere ao contexto produtivo, sem medição não há como gerenciar as atividades diárias das diversas atividades produtivas, nem como controlar seus respectivos resultados. O que justifica o emprego de indicadores de desempenho como meio adequado e aplicável de medição e monitoramento de todo processo produtivo. Para estes, dados da produção são informações numéricas relativas às atividades, já resultados são consequências destas atividades.

O incremento da produtividade é obtido pelo uso otimizado e integrado de recursos produtivos e comerciais, que pode ser alcançado em apoio a fatores que influenciam a produção, Vejamos os pontos a seguir.

- Capacidade de inovação: capacidade da organização em gerar evoluções que vão impactar positivamente os processos.
- Investimento em qualificação: capacitar e preparar pessoas é fundamental para assegurar que a produção seja entregue em conformidade, influenciando diretamente a produtividade.
- Controle de qualidade: acompanhar constantemente os processos, contra parâmetros e pontos de referência.
- Produção sustentável: reduzir custos de produção, bem como a quantidade de resíduos.
- Índice de flexibilidade: conhecimento de mercado e a capacidade de adaptar-se às mudanças e exigências, ao mesmo tempo em que se assegura o nível de produtividade competitivo.

Partindo do princípio de que indicadores são instrumentos que permitem a mensuração das modificações de características de um sistema, Deponti, Eckert e Azambuja (2002) indicam que indicadores devem representar para um dado período a medida da sustentabilidade do sistema, entre estes há:

- **Indicadores de Produtividade (eficiência):** referem-se à utilização dos recursos organizacionais para a geração de produtos e serviços, atuam na identificação e prevenção de problemas produtivos, relacionando-se aos indicadores de qualidade;
- **Indicadores de Qualidade (eficácia):** referem-se às saídas do processo representando a eficácia com que o processo atende às necessidades existentes, relacionando-se à satisfação e características do produto/serviço;
- **Indicadores de Impacto (efetividade):** referem-se ao grau de modificação da situação que deu origem à ação estratégica, mensurando o quanto a situação após a alteração se diferencia da anterior à alteração.



IMPORTANTE

A eficiência trata da relação entre a utilização econômica dos recursos organizacionais, considerando um determinado nível de satisfação. Por sua vez, a eficácia considera o resultado de um processo no qual as expectativas são ou não atendidas. Cabe destacar que os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade são interdependentes, visto que a variação de um provoca variação em outro. Portanto, o controle, o monitoramento e a análise destes devem ser realizados conjuntamente.

Indicadores de produtividade são afetados diretamente pela produtividade do operador, bem como são afetados por fatores não humanos. Direcionando o enfoque à produtividade do operador, a seguir, são pontuados determinados aspectos que influenciam em sua produtividade, e consequentemente a produtividade global.

De acordo com Rasmussen (1997), existem fatores organizacionais que apresentam relevante influência no desempenho operacional, tais como pressão interna (foco em resultados) e jornadas de trabalho. Ainda, de acordo com Rasmussen, fatores

ligados à parte humana também atuam sobre a produtividade operacional, como os apresentados a seguir.

- **Motivação:** a motivação do colaborador não deve ser relacionar-se apenas com motivação financeira. Estudos empresariais apontam que a principal causa para a desmotivação é a falta de reconhecimento do seu trabalho. O feedback pode auxiliar o colaborador a reconhecer pontos em que precisa melhorar, se qualificar, ou até indicar ações que poderiam ter sido evitadas. O feedback, seja ele positivo ou negativo, deve ser aplicado no momento adequado para ter mais eficácia, e impactar positivamente sobre a produtividade.
- **Ergonomia:** o nível de produtividade dos colaboradores relaciona-se também à infraestrutura das organizações. posto de trabalho adequado e confortável, condições ambientais como iluminação adequada e temperatura agradável são alguns dos fatores que influenciam na atuação positiva de colaboradores. Para Slack (2009), a ergonomia ocupa-se do estudo dos aspectos fisiológicos do trabalho, ou seja, o corpo humano e como este se ajusta ao ambiente laboral.
- **Comunicação:** a comunicação também influencia a produtividade dos colaboradores, pois uma comunicação ineficiente não permite a adequada compreensão do objetivo de atividades, de metas, de prazos e afins. Muitas ferramentas podem ser empregadas para aumentar a eficácia da comunicação, e consequentemente não impactar negativamente sobre a produtividade.
- **Metas:** metas, sejam coletivas ou individuais, quando definidas de forma incoerente podem comprometer a produtividade. Observe que metas de fácil alcance podem não aproveitar o real potencial do colaborador, este não atingirá seu máximo rendimento. O contrário também válido, sendo que metas de difícil alcance podem provocar desmotivação.
- **Ferramentas:** toda organização que busque resultados satisfatórios deve fornecer os meios adequados para que o colaborador possa desenvolver suas atividades. Podendo ser através de treinamento ou da disponibilização de recursos materiais mínimos e necessários para a correta execução das atividades. Atente ao fato de que treinamentos adequados e infraestrutura coerente com a atividade desempenhada propiciam melhores condições de trabalho, e consequentemente maior produtividade.

Até este momento, no estudo de indicadores de produtividade, seus aspectos estão sendo separados em humano e não-humano. Na produtividade, propriamente dita, considera-se todos os fatores possíveis em sua análise. Assim, a produtividade como um todo pode ser medida a partir da relação entre produção (outputs) e recursos (inputs), onde: $\text{produtividade} = \text{produção} / \text{recursos}$.

Entenda que produção (Output) se refere ao resultado do processo, ou seja, o produto obtido, o serviço realizado ou o faturamento realizado. E recursos (Input), como toda forma de recurso organizacional empregada na produção, como: a mão de obra, a matéria-prima, o investimento realizado, a energia aplicada, entre outros insumos. A produtividade pode ser aumentada (otimizada) empregando estratégias como:

- aumento da produção mantendo a quantidade ou quantidades menores de recurso organizacional;
- redução da quantidade de recursos utilizados, enquanto mantém-se ou aumenta-se a produção;
- viabilizar estruturas que permitam a elevação da quantidade de recursos utilizados, desde que a produção se eleve mais;
- viabilizar estruturas que permitam o decréscimo da produção, desde que a quantidade de recursos utilizados também decresça.

Indicadores de produtividade são indicadores de elevada sensibilidade a alterações, por isso auxiliam tanto no diagnóstico da situação atual, bem como comportam o monitoramento do efeito de alterações realizadas. Assim, a determinação da produtividade entrega:

- detecção de problemas: avaliar o impacto de decisões tomadas no passado;
- atestar quanto à utilidade e efetividade de programas de treinamento;
- avaliar o impacto da introdução de novos produtos, políticas de investimentos etc.

Como já visto, a produtividade se relaciona à motivação, logo a medição da produtividade também atua como estratégia motivacional. A existência de programas de medida tende a fazer com que as partes envolvidas passem a incorporar a busca pela produtividade em sua rotina, estimulando o contexto de competição sadia, de forma a promover o alcance da excelência.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu:

- os indicadores de desempenho são ferramentas de gestão auxiliar à medição do nível de desempenho e sucesso, contribuindo para a avaliação precisa e objetiva do desempenho apresentado frente aos objetivos organizacionais estabelecidos.
- indicadores de desempenho possibilitam a medição, o monitoramento e a análise de resultados de uma organização, o que, conseqüentemente, contribui para a tomada de decisão fundamentada.
- indicadores de estrutura são obtidos relacionando os valores do capital (próprio e de terceiros) em relação ao montante de recursos aplicados (ativo), sendo empregados para fins de análise e tomada de decisões sobre estruturas de capital da organização.
- indicadores de produção visam otimizar o controle de processos, fluxos e rotinas de trabalho, de modo a tornar o processo produtivo de uma organização mais eficiente, no que se refere a seu desempenho.
- indicadores de produção variam conforme a necessidade e especificidades de cada organização, podendo ser empregados indicadores específicos e relevantes a cada modelo produtivo.
- os indicadores de produtividade são relevantes para qualquer tipo de organização ou processo, com eles, são identificadas falhas que podem ser investigadas e corrigidas constantemente.
- tanto indicadores de produção quanto de produtividade possuem como finalidade retratar o desempenho dos processos e da organização, fornecendo informações ao processo decisório no que se refere à gestão de operações.

AUTOATIVIDADE



1 A adequada concepção e gestão de indicadores de desempenho contribui significativamente à uma gestão estratégica de organizações. Estes, quando direcionados para o monitoramento, medição e controle, atuam como referência para a estruturação de estratégias, bem como em processos de tomada de decisão e planejamento. Sobre o tema indicadores de desempenho, é CORRETO afirmar que:

- a) () indicadores de produção são obtidos relacionando os valores do capital (próprio e de terceiros) em relação ao montante de recursos aplicados (ativo).
- b) () uma meta compreensível é aquela que demanda ser reconhecida e aprovada ante o processo sob medição.
- c) () os indicadores de desempenho são métricas que quantificam a performance de processos organizacionais.
- d) () indicadores de estrutura visam otimizar o controle de processos, fluxos e rotinas de trabalho, de forma a tornar processos mais eficientes.

2 Indicadores são instrumentos de gestão empregados em práticas: de monitoramento; medição; controle; e avaliação das organizações. Através da aplicação de indicadores, é possível realizar a medição e, conseqüentemente, a avaliação do nível de desempenho de uma organização ou de um determinado processo. Cumprindo destacar que estes possuem aplicação em diferentes áreas, bem como apresentar diferentes configurações. Com base nas características dos indicadores, analise as sentenças a seguir.

- I- Uma característica básica de indicadores de desempenho é sua capacidade de convergência às estratégias organizacionais.
- II- Medir o desempenho implica na comparação entre o resultado obtido com o planejado.
- III- Indicadores de eficácia atuam na identificação e prevenção de problemas produtivos, relacionando-se aos indicadores de qualidade.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) () As sentenças I e II estão corretas.
- b) () Somente a sentença II está correta.
- c) () As sentenças I e III estão corretas.
- d) () Somente a sentença III está correta.

3 A avaliação de desempenho fornece à gestão de organizações relevantes informações, facilitando o processo de tomada de decisão. Logo, o uso de indicadores é essencial para que as organizações consigam tomar decisões de forma precisa, e assim monitorar o desempenho e dos resultados de seus processos. De acordo com os princípios da temática indicadores de desempenho, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.

- () Custo, tempo, quantidade e qualidade são variáveis que podem ser empregadas na elaboração de indicadores de desempenho.
- () A produtividade é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos.
- () A implantação de indicadores não demanda estruturação específica, no que tange a coleta, o processamento e a análise dos dados.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – F – F.
- b) () V – F – V.
- c) () F – V – F.
- d) () V – V – F.

4 Um dos grandes desafios das organizações é a correta mensuração e análise de seus resultados. No que se refere a tal aspecto, observa-se uma lacuna na qual as organizações falham em definir e executar ações nesse sentido. Por isso, o conhecimento quanto à tipologia e aplicação de indicadores pode contribuir à melhoria do desempenho organizacional. A partir desse contexto, disserte sobre a relevância da gestão de indicadores.

5 Os indicadores são instrumentos que permitem identificar e mensurar aspectos relacionados à determinada realidade organizacional, logo a escolha de indicadores requer aplicação adequada à realidade de interesse. Neste viés, o grande desafio está em encontrar a medida que mais se aproxime do conceito desejado, bem como delimitar suas variáveis e metas de construção. Neste contexto, disserte sobre a relação entre metas e indicadores.

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE INDICADORES

1 INTRODUÇÃO

As decisões são requeridas em todas as funções administrativas, consistindo na escolha que o tomador de decisão terá que realizar entre as alternativas que lhe são apresentadas para atingir um resultado eficaz. Trata-se, portanto, da escolha da melhor alternativa em momentos de incertezas. Carvalho (2006) aponta que a tomada de decisão exige mais informações e que estas devem ser selecionadas em fontes confiáveis, seguras, necessitando que tenham sido organizadas sistematicamente para proporcionar decisões de qualidade, daí a relevância do tema “Análise estratégica de indicadores”.

O conceito central da estratégia se relaciona à ligação da organização ao seu ambiente/mercado, no qual ela procura se definir e operacionalizar com ações que proporcionem o máximo alcance de seus resultados. É a utilização adequada dos recursos, como: tecnologia; espaço físico; capital; e recursos humanos e intelectuais, visando minimizar problemas organizacionais e maximizar o uso desses recursos nela mesmo.

A estratégia, portanto, não pode se limitar ao papel de saída ou plano fixo, esta deve atuar como métrica norteadora dentro do escopo de decisões. Mas ela não é o único fator determinante na análise de indicadores. Nesse sentido, o presente tópico vai discorrer sobre monitoramento ambiental, alinhamento estratégico de indicadores e gestão do conhecimento.

2 MONITORAMENTO AMBIENTAL

Atualmente, as organizações operam em um ambiente dinâmico, caracterizado pela constante mudança. A atuação requer que os resultados das ações tomadas sejam monitorados. Para tanto, estas fazem uso de instrumentos estratégicos, de forma a obter maior controle de seu negócio, como os indicadores.

A implementação de indicadores pode implicar a alteração da dinâmica organizacional, por isso a relevância do monitoramento ambiental, o qual deve considerar todos os aspectos e interfaces da organização, sejam internos, sejam externos.

2.1 CARACTERÍSTICAS DO MONITORAMENTO AMBIENTAL

O monitoramento ambiental, via indicadores de desempenho, é o princípio fundamental de uma gestão organizacional eficiente. Afinal de contas, é a medição que possibilita que processos sejam controlados, compreendidos e melhorados. Aqui, retoma-se a máxima: não se gerencia o que não se mede, em resposta à fundamentação da gestão de indicadores nas organizações.

Ao iniciar o estudo desse tema, é oportuno destacar que o monitoramento ambiental permite não apenas a avaliação do alinhamento de práticas organizacionais, como também avaliar a assertividade da comunicação pelas partes interessadas.



IMPORTANTE

No que se refere ao monitoramento ambiental, é importante não confundir com a análise ambiental. Atente ao fato de que a primeira visa ao controle do desempenho organizacional, e a segunda orienta a organização frente a condições e situações que podem interferir em seu desempenho. Portanto, posiciona a organização quanto ao seu potencial de crescimento, identificando os pontos internos e externos sobre os quais deve direcionar esforços a fim de obter o melhor resultado de acordo com seus objetivos traçados.

Conforme Kotler e Keller (2006), toda unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais e significativos agentes microambientais que afetem sua capacidade de obter lucros.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004, p. 80), a análise externa “[...] é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente”. Sendo assim, sua finalidade é identificar tendências, analisar concorrentes, e avaliar o ambiente e a evolução do negócio. Tal análise é realizada por meio do levantamento e monitoramento de informações que respaldem a caracterização de ameaças e oportunidades que permeiam o ambiente organizacional, compreendendo os fatores sobre os quais a organização não possui controle, como oportunidades e ameaças presentes no contexto externo à organização. As informações decorrentes do ambiente externo contribuirão para a determinação

da posição atual da organização em dado mercado. Destaca-se a que atuação sob as oportunidades e ameaças pode refletir sobre os resultados da organização.

Chiavenato e Sapiro (2004, p. 80), na análise do ambiente externo entendem que “[...] corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos reais e potenciais sobre a organização”. Logo, observe que o monitoramento do ambiente externo é uma tarefa tão importante que deve ser rotineira, visto que a atuação ambiental pode mostrar-se incontável quando não monitorada, e conseqüentemente não prevista. Portanto, é necessário que as organizações operem em ambientes, que podem oferecer turbulências ao mesmo tempo em que conseguem neutralizar seu impacto.

O macroambiente é formado por fatores como demografia, economia, legislação, política, tecnologia, cultura, meio ambiente os quais exercem profunda influência no sistema central das organizações.

Mas, afinal, o que deve ser considerado quando se realiza uma análise e o monitoramento do ambiente externo? A seguir, são apresentados alguns aspectos e objetos. Contudo, destaca-se que estes podem mudar conforme o cenário, mercado de atuação e stakeholders de cada organização (KOTLER; KELLER, 2006). Vejamos os pontos a seguir.

- Governo: análise de planos governamentais e seus objetivos; identificação e análise de demandas de órgãos que legitimam e validam legislação pertinente ao negócio.
- Sistema financeiro: análise da tipologia de instituições financeiras existentes, e quais as condições das operações destas (prazos, taxas de juros).
- Sindicatos: considerar objetivos e estrutura deles, bem como seus respectivos processos de comunicação.
- Comunidade: considerar e analisar a população, no que tange valores sociais e a oferta de infraestrutura existente.
- Consumidores: determinar a persona (quem são, onde estão localizados, quais suas tendências e preferências, quais são seus padrões de qualidade e consumo etc.).
- Mercado: caracterizar a arena de competição (qual a competição existente por outros produtos; qual a segmentação de mercado aplicada; qual a velocidade de mudança em produtos/serviços etc.).
- Fornecedores: determinar e avaliar a construção de parcerias estratégicas ao negócio (quem são; onde estão localizados; poder de barganha, estratégia de precificação, pagamento e entrega etc.).
- Concorrentes: determinar quantos e quais são; qual a tecnologia empregada, participação de mercado.

A seguir são descritos os fatores macroambientais passíveis de monitoramento, conforme Kotler e Keller (2006). Primeiro, o ambiente demográfico trata de indicadores muito empregados pelas organizações. O principal aspecto demográfico monitorado é a população e seus desdobramentos como tamanho, taxa de crescimento, localização, faixa etária, etnias, grau de instrução etc.



INTERESSANTE

Stakeholder remete ao conceito de público estratégico à organização. É uma expressão muito empregada nas áreas de negócio e gestão como comunicação, administração e tecnologia da informação. Esta visa sumarizar o público de para um negócio, ou seja, suas partes interessadas, o que irá validar as ações organizacionais junto a este. Sendo formado por atores como colaboradores, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, clientes, Estado, sindicatos e outras partes que se relacionam com a ação da organização. Logo, os stakeholders irão variar de organização para organização.

Note que se refere aos dados demográficos que impactam no consumo, Kotler e Keller (2006, p. 78) já destacavam que o “[...] o crescimento populacional não significa crescimento de mercados, a menos que esses mercados tenham poder de compra suficiente. As empresas que analisam cuidadosamente seus mercados podem, no entanto, descobrir oportunidades importantes”.

No ambiente econômico, os mercados só existem, pois existem pessoas com poder de compra. Do ponto de vista econômico, o poder de compra relaciona-se a aspectos como: renda, preços, poupança, taxa de endividamento, e crédito. “Os profissionais [...] devem estar atentos às principais tendências na renda e nos padrões de consumo porque elas podem ter um forte impacto nos negócios, [...] (KOTLER; KELLER (2006, p. 84).

No ambiente natural, é de conhecimento que a deterioração do meio ambiente é uma relevante preocupação global. No que tange às organizações, estas precisam estar atentas às ameaças e oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural, como: escassez de matérias primas, custo da energia, pressão popular antipoluição e atuação dos governos.

O ambiente tecnológico compreende um aspecto com a capacidade de afetar a rotina das pessoas, e das organizações, mas destaca-se que novas tecnologias criam consequências nem sempre previsíveis. “[...] O profissional de marketing deve acompanhar as seguintes tendências em tecnologia: aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações nos orçamentos de P&D, e a regulação da mudança tecnológica” (KOTLER; KELLER (2006, p. 90).

No ambiente político-legal, muitas decisões de marketing são afetadas por mudanças no ambiente político-legal, sendo formado por leis, órgãos, e grupos de pressão que influenciam as ações. Observe que a legislação pode criar oportunidades quanto às ameaças aos negócios. Um profissional de marketing pode em sua análise considerar aspectos como: qual é a situação política do país e qual o impacto que ela pode trazer ao negócio? Quando será a próxima eleição e como ela pode afetar o setor? Quais são as restrições impostas pelo governo ao negócio? Quais são outros fatores políticos que podem mudar? Como isso afetará a organização?

No que se refere à análise do ambiente interno, este encerra as forças e fraquezas da organização. Constituindo características ou aspectos que podem, respectivamente, ser potencializados ou minimizados através de ações de monitoramento da organização. São elementos que compõem tal ambiente os recursos humanos, os recursos organizacionais e os recursos físicos da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Como já pontuado no estudo da Análise SWOT, este ambiente compreende os aspectos interno como: clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores que estão sob o controle da organização, podendo esta atuar sobre estes e gerenciá-los, bem como tomar ações preventivas ou corretivas para que a organização não sofra consequências negativas.

Observe que a análise interna tem por finalidade pontuar deficiências e qualidades da organização, isto é, seus pontos fortes e fracos devendo ser determinados frente sua atual posição, produtos e mercados. Para a determinação dos pontos fortes e neutros da empresa, devem ser monitorados e analisados aspectos, entre os quais podem ser citados a seguir: funções a serem analisadas; aspectos organizacionais; abrangência dos processos; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações (KOTLER; KELLER, 2006).

Quanto às funções a serem analisadas: refere-se à análise da macrofunção de uma organização, ou seja, marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Na área de marketing, o monitoramento contribui para avaliação do desempenho e efetividade de ações e estratégias de distribuição, desenvolvimento de produtos, comunicação da marca, atuação da força de vendas, retorno de ações em promoção e propaganda, impacto de políticas de precificação etc. Nesse processo, também se destaca a importância de achados de pesquisas de mercado, pois as informações derivadas de monitoramento respaldam processos decisórios, neste aspecto.

Já nas finanças, por exemplo, a ação de monitoramento contribui à caracterização e análise de índices financeiros da organização como lucratividade, liquidez, capital de giro, margem de lucro e períodos de cobrança etc. Bem como a caracterização e análise do sistema de planejamento e controle financeiro/contábil, via monitoramento das demonstrações contábeis provenientes de relatórios, fluxo de caixa, demonstrativos e

balanços. Observe tal monitoramento subsidia a construção de informação relevante a decisões e ações financeiras.

Na esfera produtiva (área de produção), o monitoramento visa prover a análise da eficiência da capacidade produtiva da organização. Nesta função, consideram-se aspectos e especificidades relacionadas à instalação industrial, ao processo produtivo, à programação e controle da produção, à padrões de qualidade, sistemas de custeio, requisitos de pesquisa e desenvolvimento, cadência e responsividade da cadeia de suprimentos etc.

Outra função a ser monitorada e analisada internamente é a relacionada aos recursos humanos da organização. Nesta, o monitoramento deve refletir as ações da gestão quanto ao fator humano, uma vez que a efetividade de tais ações pode ser mensurada como nível de rotatividade, índice de absenteísmo, assertividade em processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento etc.

Quanto aos aspectos organizacionais: em relação aos aspectos organizacionais, pode-se salientar os seguintes aspectos:

- estrutura organizacional;
- sistemas de informações operacionais e gerenciais;
- sistema de planejamento (estratégico, tático e operacional);
- capacitação, atitudes e comportamentos da alta administração e lideranças;
- capacitação e habilidade dos colaboradores;
- controle de qualidade;
- domínio do mercado consumidor.

Quanto à abrangência dos processos, pode-se examinar:

- organização considerada como sistema;
- áreas funcionais da organização;
- unidades organizacionais;
- grupos de indivíduos;
- os indivíduos.

Quanto aos níveis de controle e avaliação do sistema, pela alta administração, é necessário verificar se o controle efetuado está em um dos níveis a seguir.

- Controla a eficiência?
- Controla a eficácia?
- Controla a efetividade?

Quanto aos critérios de avaliação dos pontos fracos e fortes, pode-se considerar aspectos como:

- histórico da organização;
- opiniões pessoais de consultores e executivos da organização;
- análise em literatura e análise orçamentária.

Quanto à obtenção das informações necessárias à alta administração, nesse caso, o executivo poderá utilizar, entre outros aspectos:

- observação pessoal;
- conversas pessoais;
- questionários;
- experiência e prática;
- reuniões;
- documentos publicados, periódicos, livros e revistas;
- indicadores econômicos e financeiros.

Como visto, o monitoramento ambiental subsidia a busca por informações que atendam às demandas de sistemas de gerenciamento eficazes. Para isso, este pode empregar diferentes fontes geradoras de informação. Assim, como os demais temas desta Unidade o monitoramento ambiental encontra-se relacionado à tomada de decisão estratégica.

2.2 DEFINIÇÃO DE MONITORAMENTO AMBIENTAL

Como já estabelecido, o monitoramento ambiental compreende a atividade capaz de prover a aquisição de informações sobre o ambiente organizacional, cujas saídas possibilitam à gestão caracterizar e avaliar as especificidades do contexto no qual estão inseridas. Aguilar (1967), um autor seminal no tema, apresenta o monitoramento como a estratégia pela qual obtém-se informações relevantes sobre eventos externos à organização, de forma a orientar o curso de futuras ações. Neste viés, Beal (2000) reforça que a adoção do monitoramento ambiental favorece a construção de conhecimento organizacional frente às oportunidades e ameaças, capazes de impactar o desempenho e sobrevivência organizacional.

O controle realizado em ambientes organizacionais é caracterizado pela atividade de monitoramento e avaliação, com vista à melhoria de atividades e processos. Para Chiavenato e Sapiro (2004), o monitoramento ambiental como processo visa orientar a atividade organizacional, com vista ao alcance de um fim previamente definido.

Em seus estudos Harris e Martin (2002) pontuavam que o monitoramento ambiental pode converter-se em uma relevante fonte de informação, capaz de guiar e desenvolver ações em ambientes complexos e dinâmicos. Contudo, estes ainda destacam que a informação resultante demanda ser obtida sistematicamente e classificada de forma adequada para que seja útil e relevante à organização. Por isso, a relevância em apoiar-se em estruturas de análise estratégica de indicadores como o monitoramento ambiental, o alinhamento estratégico e a gestão do conhecimento.

O controle compreende a função administrativa responsável por monitorar e avaliar as atividades em seus resultados obtidos, isso é necessário para que seja assegurado o cumprimento do planejamento realizado. Logo, no que tange o monitoramento ambiental este consiste na averiguação seletiva dos resultados de dada atividade, e se estes sob controle estão ou não alcançando os objetivos inicialmente traçados (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004). Atente que as saídas de monitoramento ambiental representam a entrega de informações que implicam em maior impacto ao que se observa.



IMPORTANTE

Indicadores são empregados para a comparação entre desempenho real (realizado) e o desempenho estimado (previsto). Será por meio dessa comparação, que a organização poderá constatar quais as ações que estão funcionando, bem como aquelas que demandam alterações de forma a atingir seus objetivos e metas.

O exposto acima reforça a premissa de que o monitoramento ambiental constitui o passo inicial para o alinhamento de estratégia organizacional com seu ambiente (BEAL, 2000). Ao passo que práticas de monitoramento e controle deficientes implicam em desvantagem competitiva. Pois, a falta de informação é um dos mais graves problemas para a criação e manutenção de empreendimentos. Por isso, tanto o controle quanto o monitoramento realizam o acompanhamento do desempenho, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, de forma a validar que o desempenho apresentado, possui capacidade de prover o alcance das métricas previamente estabelecidas (OLIVEIRA, 1998).

O monitoramento ambiental pode ser conduzido em todos os níveis organizacionais, no que se refere ao nível estratégico, o monitoramento realizado possibilita a estruturação de sistemas de decisão que controlem o desempenho e resultados alcançados. Já no nível intermediário, no qual efetuam-se os controles táticos, o monitoramento ambiental pode atuar sobre as estruturas que integram as demais unidades organizacionais, em apoio à conexão que este nível realiza entre o estratégico e o operacional. Por fim, no nível operacional, o monitoramento ambiental possibilita ações de controle de curto prazo. Embora sejam níveis diferentes, o processo de controle e monitoramento ambiental revela-se semelhante em todos, visto que sempre existirão ações de monitorar e avaliar na organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

O monitoramento ambiental permite a formulação e compreensão do contexto em que a organização se insere. Podendo ser apontado como o aspecto inicial ao alinhamento entre a estratégia e o ambiente. Este, descortina oportunidades e ameaças que influenciam o desempenho organizacional, bem como apoiando a formulação de estratégias (BEAL, 2000).

Assim, o monitoramento ambiental é compreendido como o processo pelo qual coletam-se informações do ambiente, as quais serão posteriormente empregadas em processos de gestão estratégica de organizações. Autores, como os já indicados, asseveram que a implantação de sistemas de monitoramento ambiental demanda o estabelecimento de metodologias de coleta de informações relevantes e tempestivas, bem como o desenvolvimento de estruturas que contribuam à disseminação destas, abrindo espaço para o tema da Gestão do conhecimento.



ESTUDOS FUTUROS

A gestão do conhecimento visa o desenvolvimento de estruturas que contribuam para o compartilhamento de informações dentro da organização. Ao promover tal compartilhamento desenvolve-se valioso conhecimento organizacional, capaz de diferenciar e valorizar organizações operantes em mercados em que o conhecimento se mostra relevante ativo organizacional.

O controle realizado nas organizações se concentra no monitoramento e na avaliação da gestão estratégica, de forma a assegurar que o planejamento realizado ocorra apropriadamente de forma eficiente e eficaz. Seus achados auxiliam na análise de oportunidades e ameaças presentes no ambiente das organizações. Quando bem conduzido representa diferencial competitivo, em termos de manutenção e crescimento.

Cumprir destacar que alterações no ambiente da organização podem demandar adaptações em seu monitoramento ambiental. Fazendo com que estas modifiquem suas ações, seja para o aproveitamento de oportunidades, ou prevenção contra futuras ameaças. Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), o controle e monitoramento ambiental deve ser realizado de forma contínua, sendo isso necessário à constatação da conformidade entre o que foi planejado e o realizado. Em situações de divergência realizam-se as devidas ações corretivas, de forma a assegurar que os recursos sejam eficientemente aproveitados para a consecução dos objetivos.

Oliveira (1998) em suas contribuições observa que determinadas etapas devem ser realizadas, para que a organização consiga efetuar o devido e eficiente controle, monitoramento e avaliação de seu ambiente.

- Inicialmente, observe o estabelecimento de padrões de medição e avaliação que servirão de base para comparação dos resultados obtidos. Por exemplo, determinar a mesma unidade de medida e período de coleta de dados, como avaliar e comparar informações que em sua estrutura são incoerentes e sem relação (definir uma meta quinzenal, para um contexto que possui ocorrência mensal).
- Definição da metodologia de medição do desempenho esperado, a partir de critérios de quantidade, qualidade e tempo.
- Comparação entre o resultado realizado e o resultado esperado, identificando eventuais desvios dentro dos limites estabelecidos.
- Realizar ações corretivas, se necessárias, sobre os desvios identificados. Adotando-se ações de forma a atuar na causa do desvio, e conseqüentemente em sua eliminação.
- Realizar monitoramento para que as ações tomadas demonstrem efetividade.

De forma complementar, Chiavenato e Sapiro (2004) observam que a realização de monitoramento ambiental implica na busca por informações relacionadas a eventos e fatos relacionados ao ambiente externo da organização, cujo conhecimento gerado auxilia na tomada de decisão. Estes o caracterizam em um processo desenvolvido ao longo de quatro fases.

A primeira fase visa ao estabelecimento de padrões de desempenho, sendo que estabelecer padrões implica a caracterização do nível de desempenho que se pretende aplicar como referência ao que se monitora.



IMPORTANTE

Padrão nesta produção é posto como um modelo a ser seguido, contudo padrões de monitoramento devem apresentar-se alinhados e convergentes aos objetivos da organização, pois estes devem refletir os parâmetros que guiarão as ações a serem tomadas. Para a realização de avaliação, monitoramento e controle em organizações, pode-se aplicar padrões de qualidade, padrões de quantidade, padrões de tempo e padrões de custo, entre outros. Por exemplo, indicadores de estrutura, produção ou produtividade.

Na segunda etapa, passa-se a mensuração do desempenho atual, ou seja, aquele que de fato é entregue pelas atuais ações e recursos da organização. O objetivo desta fase é propiciar a verificação do resultado apresentado contra padrões, e assim observar se há o alcance de objetivos, ou se há a ocorrência de desvios que impliquem a necessidade de atuação preventiva ou corretiva. Nesta fase, compara-se o desempenho obtido com os padrões estabelecidos. Destaca-se que a comparação dos resultados pode ser realizada após a realização de ações, ou paralelamente à execução delas.



DICA

Para não haver erros nesta etapa, Chiavenato e Sapiro (2004) destacam que a realização da comparação e da mensuração contra objetivos ao final de uma ação, caracteriza a mensuração de resultados. Ou seja, demonstram o controle sobre os fins. Já quando tal ação ocorre concomitantemente à operação é possível comparar-se e monitorar-se os achados sem interferir em sua consecução. Neste caso, monitora-se o desempenho, caracterizando o controle sobre os meios.

Nas etapas finais, observa-se a tomada de ação corretiva, nas quais atuam-se sobre desvios identificados nas etapas anteriores. Tanto a ação corretiva quanto a preventiva visam promover a manutenção do desempenho dentro dos padrões e limites especificados, assegurando que os resultados e desempenho mostrem-se convergentes ao que a organização pretende alcançar. Toda ação corretiva é uma ferramenta de auxílio à melhoria do desempenho de uma organização. Por isso, é tão relevante o mapeamento daquilo que se deseja mensurar, a clara definição de como ocorrerá sua medição e controle, e, principalmente, a forma de atuação frente à demanda de ações corretivas.

O monitoramento ambiental também se revela útil para a padronização de requisitos e critérios de qualidade em produtos e serviços, bem como para a proteção da organização contra perdas e prejuízos, via inspeções, controle estatístico e procedimentos de auditoria (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

No estudo do controle e monitoramento ambiental cumpre destacar que toda atividade é passível de ocorrência de desvios durante sua realização, sendo relevante determinar os limites dentro dos quais tais desvios podem ser aceitos. Na prática, correspondem aos limites inferiores e superiores de aceitação. A existência de limites e padrões é importante para auxiliar em monitoramentos que apresentam elevada variabilidade. Nesse sentido, a avaliação dos achados de monitoramento, quando as variações detectadas se concentram dentro dos limites estabelecidos, isso não exigirá ação corretiva. Já aquelas que ultrapassarem os limites especificados serão caracterizadas como erros, demandando conhecimento da gestão para justificar tal desvio, bem como as devidas ações corretivas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Autores, como Chiavenato e Sapiro (2004), em seus achados destacam o monitoramento ambiental como o processo sistêmico cujas entradas e saídas exercem influência e são influenciadas. Ainda, conforme estes autores o monitoramento ambiental relaciona-se a aspectos como motivação, capacidade, informação e tempo. Uma vez que se necessita de motivação para desenvolver os planos estabelecidos, de forma a superar desafios apoiados em sistemas de avaliação baseados no desempenho. Em relação à capacidade, faz-se necessária a diferenciação entre capacidade e competência para a realização do monitoramento, controle e avaliação dos resultados. No que se refere à informação, dados e informações devem ser pertinentes ao monitoramento ambiental, bem como compartilhados entre as partes interessadas. E, por fim, tempo para constatar se há disponibilidade para adequada avaliação do monitoramento realizado.

Uma das formas para realizar monitoramento ambiental é por meio do emprego e gestão de indicadores de desempenho. Esses auxiliarão nas etapas do controle estratégico, atuando na mensuração do desempenho e fornecendo subsídios para tomada de decisão sobre os resultados obtidos. Assim, ao findar esse tema, constata-se que o monitoramento ambiental contribui para um melhor alinhamento entre organização e ambiente, bem como para a busca por patamares superiores de desempenho.

3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DOS INDICADORES

Indicadores constituem a ferramenta pela qual as organizações mantêm o foco sobre suas metas. Sendo capazes de medir atividades cujo impacto é relevante ao desempenho futuro, influenciando resultados de suas operações. Quando a mensuração inexistente ou é ineficiente em sua aplicação, a organização perde o foco de atuação, tendo dificuldade em medir seus avanços e, conseqüentemente, desconectando-se da sua estratégia.

Por isso, a gestão de indicadores deve estar alinhada às estratégias e objetivos organizacionais, ao possibilitar a medição de resultados, e avaliando se estão (ou não) em convergência ao especificado. Também é possível observar que o alinhamento estratégico de indicadores atua como parâmetro indicador de sucesso e eficiência organizacional.

3.1 GESTÃO E INDICADORES

Como já visto, indicadores são importantes elementos à tomada de decisão, uma vez que contribuem para o desenvolvimento de estratégias eficientes. Sendo capazes, quando adequadamente definidos e geridos, de controlar e mensurar a efetividade e a melhoria de processos de uma organização.

Neste viés, Daft (2005) compreende a gestão como a ação de alcançar metas, sendo esta obtida através do alinhamento entre planejamento, organização, liderança e controle. Certo (2003) também pontua gestão como o conjunto de atividades contínuas e relacionadas, que visam ao alcance de objetivos, empregando a ação de pessoas e demais aspectos da organização. Isto posto, é possível sintetizar gestão como a reunião de atividades e interações desenvolvidas por uma organização, devendo estas serem planejadas, coordenadas, controladas e organizadas.

Assim, a gestão de indicadores apresenta-se como instrumento à mensuração do desempenho organizacional. Onde, a partir desta, as organizações conseguem assertivamente aplicar ações que contribuam ao alcance de seus objetivos.

No planejamento organizacional, indicadores são empregados no acompanhamento e controle da gestão, permitindo que processos e estruturas sejam caracterizados sob diferentes perspectivas. Um aspecto importante do ato de planejar é a definição clara e significativa de objetivos, que estando alinhados à visão e valores organizacionais contribuirão para o direcionamento das ações.

Cumprir destacar que a avaliação do desempenho organizacional, por muito tempo, foi limitada à mensuração dos lucros, e demais ganhos financeiros. Contudo, tal perspectiva foi alterada ante o surgimento de novas demandas, como a satisfação do cliente, a qualidade, a eficiência, a eficácia, a melhoria contínua, a inovação, entre

outras. Observa-se, assim, que esta visão de avaliação de desempenho está alinhada aos objetivos estratégicos da organização com foco nos resultados (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

Por isso, o emprego de indicadores deve considerar além de métricas financeiras métricas intangíveis como: satisfação do cliente e colaborador, qualidade do atendimento e do produto, melhoria contínua, relacionamentos e parcerias etc.

3.2 ESTRATÉGIA E INDICADORES

A estratégia pode ser caracterizada como a mobilidade de recursos da organização, de forma a alcançar metas e objetivos, compreendendo a realização de ações planejadas que visam o cumprimento de um objetivo principal (CHIAVENATO, 2014).

Já Lima (2018) caracteriza o alinhamento estratégico como o processo administrativo relacionado à otimização e interação, criativa e inovadora, com fatores externos à organização.

Estratégia é um conceito de origem militar que, atualmente, faz parte do universo e da rotina empresarial. Inicialmente, referia-se ao ato de coordenar recursos ante à ação do inimigo; passando a referir-se à coordenação de ações e recursos com vista à consecução de um objetivo. De acordo com Porter (1990, p. 1) “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria”.

Porter (1999) também coloca a estratégia como conjunto de alvos de organizações, os quais demandam plano de ação para o desenvolvimento e ajuste à sua vantagem competitiva. Almejando alcançá-la através da análise de fatores externos e internos, bem como pelo aproveitamento de oportunidades que seu ambiente oferece.

Já para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia visa auxiliar na tomada de decisão, orientando, assim, o comportamento de organizações, que pode ser pautado pelos seguintes fatores:

- modelos nos quais o presente e o futuro desempenho organizacional são medidos através do emprego de objetivos e metas;
- abordagens para a manutenção e a ampliação da relação organizacional com seu mercado, por exemplo, relacionamento com o cliente;
- políticas operacionais orientadas à condução das atividades diárias;
- conceito organizacional, abrange toda forma de atuação ante as relações e processos internos da organização.

Neste sentido, a estratégia constitui uma resposta da organização ao seu ambiente, trazendo-lhe vantagem competitiva quando bem executada. Partindo da premissa de que planejamento estratégico visa antecipar ações futuras da organização, a partir de decisões atuais. O alinhamento estratégico de indicadores pode ser útil para as startups, ao passo que podem contribuir para o estabelecimento e projeção de ações a serem tomadas para que dada situação ocorra diferente.



INTERESSANTE

A Associação Brasileira de Startups (2022), define startups como o modelo de empresa que nasce a partir de um negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor ao cliente, e solucionar um problema real ao oferecer uma solução escalável para o mercado, empregando tecnologia como ferramenta principal.

É importante destacar que para o adequado alinhamento e cumprimento de estratégias e metas organizacionais, é necessária a existência de processos que viabilizem a análise e o acompanhamento de resultados. Esta é justamente a lacuna de atuação em que a adoção de indicadores de desempenho pode atuar. Visto que, ao promover tal acompanhamento, é possível empregar dados e métricas para a tomada de decisão, estimulando a excelência e qualidade daquilo que se avalia (CHIAVENATO, 2014).

O alinhamento estratégico pode produzir relevantes resultados à organização independentemente do modelo de negócio adotado. Contudo, para startups é necessário observar-se as especificidades do modelo, que demanda flexibilidade e dinamismo. Neste viés, o alinhamento estratégico de indicadores tende a reforçar a posição da organização no mercado, promovendo a satisfação das partes interessadas e atingindo os objetivos propostos.

De acordo com Pontes (2022) o alinhamento estratégico de indicadores compreende a clara definição da estratégia e objetivos, apoiada pelo alinhamento de indicadores e padrões de desempenho, os quais contribuem para a avaliação dos resultados obtidos, o exposto pode ser visualizado no esquema a seguir.

Figura 4 – Alinhamento estratégico de indicadores



Fonte: adaptado de Pontes (2022).

Ao relacionar o uso de dados e informações ao alinhamento estratégico de indicadores, é importante observar que o uso destes se relaciona ao adequado, claro e proveitoso alinhamento entre os objetivos e metas da organização como um todo. Assim, para que indicadores sejam empregados de forma adequada, a organização deve contar com especialistas que saibam ler suas informações, em convergência a sua visão estratégica.

Destaca-se que os especialistas demonstrem a competência multidisciplinar e o poder de análise, ao trabalhar com indicadores e estratégia, ou seja, a estratégia, embora relevante, não é o único aspecto determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização, a competência daqueles que a utilizam é muito importante também.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Cada vez mais, o conhecimento assume papel relevante no processo de constituição de vantagem competitiva em um ambiente dinâmico e complexo. Nesse sentido, a implantação da gestão do conhecimento fornece às organizações as condições para competir e prosperar em seu segmento de atuação.

No passado, a vantagem competitiva reside sobre ações como redução de custos de produção, localização estratégica, uso assertivo de recursos e capital financeiro. Atualmente, além destes aspectos, a tecnologia da informação, a capacidade de transferência de conhecimento e a gestão de ativos intelectuais, contribuem ao posicionamento competitivo (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

4.1 DEFINIÇÃO E FINALIDADE

A gestão do conhecimento surge na década de noventa, como instrumento auxiliar ao gerenciamento do contexto organizacional. Muitos teóricos ocuparam-se em evidenciar como o conhecimento existente nas organizações poderia ser transformado em resultado, continuidade e diferenciação do negócio.

Neste viés, Nonaka e Takeuchi (1997), precursores do estudo da Gestão do Conhecimento, caracterizam o conhecimento como instrumento de diferenciação empresarial, pelo qual as organizações tendem a ser avaliadas. Nesta perspectiva, as organizações contribuem à disseminação do conhecimento, nestas, existente. Ainda, conforme Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento organizacional compreende a capacidade de criar, disseminar e incorporar conhecimento a produtos, processos, serviços e sistemas.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) também apresentam a Gestão do Conhecimento como o

[...] Processo através do qual as organizações procuram obter valor a partir de seus recursos intelectuais e de conhecimento. Frequentemente, obter valor destes recursos significa compartilhá-los com funcionários, departamentos e até com outras organizações em um esforço contínuo para obter as melhores práticas.

O conhecimento constitui ativo relevante às organizações, assim como os seus demais ativos. Logo, a capacidade de conversão do conhecimento representa fator de competitividade e sobrevivência das organizações (ROCHA, 2004). Neste viés, a construção do conhecimento demanda: sentido, criação e aplicabilidade, visto que o conhecimento se baseia em dados e informações, não sendo estático, modificando-se conforme o processo, ou seja, o conhecimento é complexo, sistêmico e dinâmico (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; NETO, 2008).

A gestão do conhecimento visa à compreensão e ao compartilhamento do conhecimento existente, bem o desenvolvimento de processos pelos quais, tal conhecimento possa ser estruturado e disponibilizado dentro das organizações (HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2010). Ainda, no que tange à definição de gestão do conhecimento, autores como Probst, Raub e Romhardt, (2002) e Neto (2008) a caracterizam como o conhecimento adequado e necessário, às partes corretas e no momento correto. Assegurando que o conhecimento, habilidades, competências organizacionais interajam num processo contínuo e sistêmico em benefício da desta.

No que tange à tipologia e ao nivelamento conceitual, o conhecimento pode ser classificado em explícito ou tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado, comunicado e compartilhado pela linguagem formal; já o segundo relaciona-se ao âmbito pessoal, sendo de difícil formalização e comunicação (ANGELONI, 2008). Almeida, Freitas e Souza (2011) também apresentam o conhecimento explícito como aquele que pode ser formalmente transmitido entre as partes, de forma objetiva e racional, por exemplo, um treinamento. Já o conhecimento tácito caracteriza-se como aquele de difícil transmissão, devido à sua subjetividade, por exemplo, um “macete” ou “feeling”.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), estabelecem os tipos de conhecimento em:

[...] Conhecimento Explícito: aquele que se articula por meio da linguagem formal, com afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc.; sendo facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.

Conhecimento Tácito: Resultado do processamento de informações utilizando-se da intuição e da subjetividade, podendo ser resumido pela palavra “implícito”. Pode não estar expresso claramente, pois o indivíduo usufrui muitas vezes do inconsciente tornando-o consciente, porém podendo ser o pensamento verdadeiro ou não. Este tipo de conhecimento, na maioria das vezes, não é possível de ser documentado ou até mesmo verbalizado, pois é a junção da linguagem expressa, incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis, como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, intuições, emoções e habilidades individuais. Não podendo se esquecer dos ruídos que na maioria das vezes existem em qualquer processo de comunicação, o qual pode ter, inclusive, sua interatividade prejudicada por causa disso.

Uma vez determinado que o conhecimento é resultante da interação do conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem que este é obtido através dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização.



INTERESSANTE

Significativa parcela do conhecimento organizacional é tácito e fragmentado entre os seus diversos agentes organizacionais, com destaque aos processos produtivos (TIGRE, 2006).

Na socialização, o conhecimento tácito é compartilhado diretamente, entre as partes, de forma informal, pela observação e experimentação; na externalização o conhecimento tácito é formalizado e convertido em explícito, pelos mecanismos de reflexão, diálogo e analogias coletivas. Na fase de combinação o conhecimento tácito já explícito é compartilhado de forma explícita (formal). Já na internalização o conhecimento explícito é compartilhado diretamente, quando o receptor o internaliza na forma de conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Sobre estes processos, Angeloni (2008), considera a socialização do conhecimento tácito pelo compartilhamento direto (pela linguagem, observação ou experimentação); a externalização como a formalização do conhecimento tácito em explícito; a combinação como o compartilhamento do conhecimento explícito de forma explícita; e a internalização como o compartilhamento direto do conhecimento explícito.

Cumprir destacar que a internalização do conhecimento nas organizações demanda a existência de contextos favoráveis a tal processo, tais como: valorização dos dados e informações, cultura flexível, desenvolvimento de práticas e processos de aprendizagem. Sendo, o exposto reforçado por Almeida, Freitas e Souza (2011), ao destacarem que o compartilhamento do conhecimento demanda confiança entre as interfaces da organização, visto que aspectos como os citados acentuam o receio em compartilhar e dificultam o estabelecimento de uma cultura de gestão do conhecimento.

4.2 APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL

É crescente a apresentação da gestão do conhecimento como fator estratégico-produtivo capaz de disponibilizar o conhecimento relevante da organização e convertê-lo em resultado, competitividade e continuidade organizacional (ROCHA, 2004). Esta, procura estruturar como o conhecimento e seus ativos estão contidos nos processos e produtos de uma organização, sendo ativos intangíveis que ao serem processados desdobram-se para o desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento existente.

Autores como Probst, Raub e Romhardt (2002) já destacavam que a vantagem competitiva pode advir da estratégica gestão de recursos organizacionais, tais como recursos humanos, localização do empreendimento, capacidade produtiva, qualidade e disponibilidade financeira. Contudo, também sinalizavam que aspectos como tecnologia e conhecimento se mostram fontes geradoras de diferencial competitivo.

Como visto, conceitualmente, a gestão do conhecimento visa à compreensão e ao compartilhamento do conhecimento existente nos ambientes, bem como o desenvolvimento de processos pelos quais o conhecimento possa ser estruturado e disponibilizado (HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2010). Bautzer (2009) também sustenta

tal posicionamento, ao expor que a gestão do conhecimento ao reter o conhecimento interno da organização, e convertê-lo em ativo organizacional obtém vantagem competitiva.

No que tange à aplicação organizacional, a gestão do conhecimento desenvolve as premissas de criação, explicitação e disseminação de conhecimento a nível organizacional (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

Tais contribuições reforçam as constatações de Moresi (2001) que já estabelecia, a gestão do conhecimento, como o processo orientado ao desenvolvimento, controle e uso de conhecimentos da organização, com vistas à consecução de seus objetivos.

É importante ressaltar que o conhecimento quando ultrapassado e desnecessário pode comprometer a qualidade do processo de gestão do conhecimento organizacional. Almeida, Freitas e Souza (2011) indicam como obstáculo à gestão do conhecimento a desconfiança e a dificuldade em compartilhar entre as partes, no ambiente organizacional.

Assim, observe que o conhecimento, quando adequadamente compartilhado, facilita o desenvolvimento do indivíduo, do grupo, e da organização, preparando as organizações para o enfrentamento de desafios futuros como mudanças, oportunidades, tomadas de decisão, desenvolvimento e revisão de estratégias. Nesta perspectiva, é possível constatar que o conhecimento emerge na figura do indivíduo, passa pelo grupo e, quando relevante é convertido em conhecimento organizacional (BAUTZER, 2009).

4.3 CONHECIMENTO E INDICADORES

Ao prover o adequado conhecimento, a organização oportuniza aos seus colaboradores a melhor compreensão e autonomia de suas funções. Fomentar a gestão do conhecimento dentro das organizações faz toda a diferença para o alcance dos resultados de processos, bem como para o bom funcionamento das ferramentas, por estas empregadas.

Assim, como já visto, todo processo de planejamento e de execução, demanda medição e controle das ações, de forma a identificar e compreender o que pode ser otimizado e melhorado. Portanto, definir e acompanhar os indicadores de gestão do conhecimento é passo essencial para o sucesso, e construção de vantagem competitiva.

Como já indicado, o conhecimento deriva da conjunção de dois elementos: dado e informação. O dado refere-se a um registro simples, e este quando processado, se transforma em informação. Contudo, somente quando esta informação é submetida à análise e à interpretação, frente a determinado ponto de vista, resultará em conhecimento (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

Em nosso estudo o conceito de gestão do conhecimento é abordado como um conjunto de práticas e técnicas que coletam, armazenam e organizam o conhecimento existente para o alcance de vantagem competitiva, pelo qual relacionam-se dados, informação e conhecimento. Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009, p. 14), pontuam a gestão do conhecimento como “[...] um conjunto de processos por meio dos quais as organizações buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e conhecimento com vistas à melhoria do seu desempenho”.

Neste caso, o emprego de indicadores contribui à geração de conhecimento, por exemplo, o conhecimento de como a sazonalidade pode impactar o resultado de um negócio. Construa, o seguinte cenário, quando dados de vendas são organizados em períodos de tempos (mensais) e possui-se metas de vendas estabelecidas para cada período, sendo possível observar a evolução das vendas ao longo do ano. Assim, será possível ao gestor avaliar em quais meses as vendas não foram atingidas, e a partir deste contexto sugerir ações em períodos nos quais o volume de venda seja reduzido.

LEITURA COMPLEMENTAR



INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E INTELIGÊNCIA DE MERCADO: ENTENDA AS DIFERENÇAS

Leandro Guimarães

Para conduzir suas decisões de forma mais estratégica e eliminar risco de erros, sua empresa precisa de informações técnicas confiáveis. Nesse sentido, tanto a inteligência competitiva quanto a inteligência de mercado podem auxiliar você e, assim, conquistar os resultados esperados.

Entretanto, tanto a inteligência competitiva quanto a inteligência de mercado possuem focos diferentes, de forma que não devem ser confundidas na hora que o planejamento estratégico de um projeto for realizado.

Inteligência competitiva

A Inteligência Competitiva é conhecida por ter o foco na concorrência. Isso faz com que ela tenha a visão da empresa ao aplicar técnicas de análise de dados. Também está voltada para as ações das organizações que pertencem ao mesmo segmento de mercado.

Outra característica importante da inteligência competitiva são os planejamentos e as construções de longo prazo. Isso é importante para que a empresa consiga mapear novas oportunidades de mercado e também mitigar riscos.

Portanto, a inteligência competitiva utiliza a coleta e a análise de dados para verificar os processos da concorrência, sendo mais direcionada aos negócios, e atua com informações sobre táticas da concorrência, bem como suas posições no mercado, pontos fortes e fracos e como tudo isso impacta no seu negócio.

Por que a análise preditiva é importante para a inteligência competitiva?

Para lidar com um grande volume de dados, a empresa precisa de mecanismos para extrair informações úteis para a sua estratégia. O foco principal da análise preditiva consiste na prevenção de acontecimentos do mercado com base na coleta de dados. Por meio desse levantamento, a empresa consegue evitar perdas de receita em casos de crise e enxergar novas oportunidades antes não exploradas. Outras vantagens da análise preditiva são:

- segurança: ao detectar com antecedência fraudes e ameaças;
- clientes: uma vez que auxilia na construção de uma base sólida e fiel;
- estoques: por contribuir para o melhor gerenciamento dos produtos.

Inteligência de mercado

Resumidamente, a inteligência de mercado está relacionada à coleta e análise de dados para que se possa compreender mercadologicamente em qual posição sua organização está inserida. A inteligência de mercado é focada no cliente e sua função é compreender o comportamento de compra do público-alvo.

Para isso, são utilizadas análises de estatísticas econômicas e sociais, como informações relacionadas à demanda, demografia, consumo, população, entre outros. Também é válido frisar que muitas empresas estão começando a marcar presença nas redes sociais. Logo, conseguem ter uma ideia sobre os desejos dos clientes por meio de comentários e feedbacks.

Com as informações de inteligência de mercado é possível definir, entre outras coisas, as diretrizes que serão adotadas pela empresa em um período de tempo. A ideia é sempre observar o mercado para aplicar todas as informações de forma a se identificar oportunidades importantes de negócios, antecipando tendências, demandas de consumo, entre outras oportunidades.

Diferentes estratégias

A inteligência competitiva viabiliza a montagem de diferentes métodos para tomar a frente nos mercados de atuação e desenvolver diferenciais competitivos para melhorar seu posicionamento no mercado.

A inteligência de mercado busca informações que possibilitem à sua empresa desenvolver novos produtos, adequar ao mercado aqueles que já fabricam ou comercializam, para alcançar novos clientes e torná-los parceiros.

Se bem aplicado, todo o conhecimento de inteligência de mercado tende a se espalhar sobre uma série de produtos da empresa, o que permite uma maior abrangência da sua marca.

Desafios da inteligência competitiva em meio à transformação digital.

É inegável que o surgimento da transformação digital praticamente eliminou as barreiras de comunicação. Novos mercados foram criados e isso torna a concorrência entre as marcas mais acirrada. A facilidade de comprar pela Internet aliada com as tecnologias em nuvem também contribuem para essa competitividade.

Uma boa estratégia de inteligência competitiva deve prezar pela experiência do cliente. Na prática, isso significa monitorar e acompanhar o consumidor em toda a sua jornada; desde a prospecção e os primeiros contatos com a marca até a comunicação pós-venda. Mesmo após uma compra, o cliente pode ter dúvidas quanto ao uso daquele produto ou serviço.

A inteligência competitiva auxilia no big data de modo a contribuir na filtragem e interpretação correta dos dados coletados. Com cada vez mais pessoas conectadas na rede, o volume de dados que devem ser tratados e interpretados é gigantesca.

Tipos de inteligência competitiva

No intuito de melhor cumprir os objetivos traçados, a inteligência competitiva é dividida em dois tipos: tático e estratégico.

Inteligência competitiva estratégica

O foco principal está nas análises preditivas. Logo, é necessário levantar uma grande massa de dados, a fim de prever riscos e novas oportunidades de mercado antes não exploradas. A inteligência competitiva estratégica é feita pelos gestores da empresa.

Inteligência competitiva tática

O estilo tático é mais voltado para ações de curto prazo. Seu foco está em fornecer informações sobre aumento de receitas, participação de mercado e satisfação dos consumidores. A massa de dados coletada é menor que na inteligência competitiva estratégica; por isso, a análise é feita com maior rapidez. É usada pelos setores operacionais da organização como produção e vendas.

A ligação entre inteligência de mercado e inteligência competitiva

Para se manter competitivo no mercado é preciso oferecer diferenciais. Por isso, a necessidade de se investir nos processos de inteligência competitiva e de mercado. Em conjunto, elas conseguem gerar uma inteligência efetiva para o negócio, proporcionando a definição de estratégias empresariais, além de contribuir para o desenvolvimento de ações inovadoras.

Juntas, elas ajudam a entender a concorrência e as demandas de mercado para melhorar seus indicadores, atingir os resultados em vendas e argumentar com mais precisão suas ações de marketing. Assim, é fundamental considerar os preceitos tanto da inteligência de mercado quanto da inteligência competitiva para traçar futuras estratégias e planejamentos.

O big data deve ser o elo entre a inteligência competitiva e de mercado. É por meio da coleta, tratamento e interpretação dos dados que os gestores e os setores operacionais da empresa serão capazes de traçar objetivos e implementar planos de ação no intuito de melhorar o posicionamento da marca no mercado, se destacar da concorrência e obter mais clientes.

Embora possam atuar juntas, a inteligência competitiva é diferente da inteligência de mercado. A primeira possui foco em ações de longo prazo voltadas para a concorrência; já a segunda lida com ações de curto prazo voltadas para a experiência do cliente. A empresa que souber unir as duas inteligências por meio do big data certamente terá um diferencial no mercado e obterá vantagem sobre os concorrentes.

Fonte: GUIMARAES, L. Inteligência Competitiva e Inteligência de Mercado: entenda as diferenças. Disponível em: <https://www.knowsolution.com.br/inteligencia-competitiva-e-inteligencia-de-mercado-entenda-as-diferencas/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu:

- monitoramento ambiental é a base para uma gestão organizacional eficiente. Não podendo ser confundido com análise ambiental, visto que o primeiro visa o controle, e o segundo visa a construção de cenários, capacitando organizações na formulação de estratégias competitivas alinhadas às condições ambientais.
- a gestão estratégica de indicadores visa o desenvolvimento de ações organizações que planejam, coordenam, controlam e organizam, a mensuração do desempenho organizacional.
- mais do que monitorar, faz-se necessário o adequado gerenciamento e acompanhamento das ações realizadas frente aos resultados esperados, visto que tal prática constitui importante aspecto ao alcance de objetivos organizacionais.
- o alinhamento estratégico de indicadores atua de forma estratégica no emprego dos recursos organizacionais, visando à minimização do impacto de ameaças e a maximização de oportunidades.
- a gestão do conhecimento implica na compreensão e compartilhamento do conhecimento, desenvolvendo estruturas de processos pelos quais o conhecimento individual possa ser estruturado e disponibilizado a toda organização.
- a gestão do conhecimento trabalha para que o conhecimento existente na organização possa ser compartilhado entre pessoas, processos e demais partes interessadas, segundo suas premissas o conhecimento por ser compartilhado pela socialização, externalização, combinação e internalização.
- no estudo da gestão do conhecimento tipifica-se o conhecimento explícito e implícito, o qual conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado, comunicado e partilhado pela linguagem formal. E, conhecimento tácito é aquele pessoal, de difícil formalização e comunicação, relaciona-se à experiência individual e envolve fatores intangíveis.
- gerir o conhecimento implica no reconhecimento e na disseminação deste a toda organização, tornando-se uma característica intrínseca, de forma a viabilizar a transição do dado à informação, da informação ao conhecimento organizacional.

AUTOATIVIDADE



1 O macroambiente ou ambiente externo compreende os fatores sobre os quais a organização não possui controle, como oportunidades e ameaças presentes no contexto externo à organização. Sendo formado por fatores como demografia, economia, legislação, política, tecnologia, cultura, meio ambiente os quais exercem profunda influência no sistema central das organizações.

KOTLER, P; KELLER, K. L. Administração de Marketing: a Bíblia do Marketing. 12. ed. Prentice Hall Brasil, 2006.

Assinale a alternativa que caracteriza um fator demográfico.

- a) () Aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações nos orçamentos de P&D, e a regulação da mudança tecnológica.
- b) () Tamanho, taxa de crescimento, localização, faixa etária, etnias, grau de instrução.
- c) () Leis, órgãos, e grupos de pressão que influenciam as ações.
- d) () Escassez de matérias primas, custo da energia, pressão popular antipoluição, e atuação dos governos.

2 A geração de uma informação ocorre quando esta é posta em dado contexto e contribui à tomada de decisões, podendo ser utilizada para a realização de previsões e podendo ser transmitida de geração em geração. Logo, uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue relacioná-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico. Com base nas definições da Gestão do conhecimento, analise as sentenças a seguir.

- I- A gestão do conhecimento tipifica o conhecimento em tácito e explícito.
- II- A gestão do conhecimento possui como finalidade tornar a organização mais inteligente e competitiva.
- III- A gestão do conhecimento implica na compreensão e compartilhamento do conhecimento.

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) () As sentenças I e II estão corretas.
- b) () Somente a sentença II está correta.
- c) () As sentenças II e III estão corretas.
- d) () Somente a sentença III está correta.

3 É formado por fatores como demografia, economia, leis, política, tecnologia e cultura, os quais exercem profunda influência sobre o sistema central das organizações diretamente por meio de vários públicos e suas respectivas interfaces. Tais fatores podem ajudar ou prejudicar o negócio principal, isto é, atuar sobre a sua competitividade e planejamento futuro.

KOTLER, P; KELLER, K. L. Administração de Marketing: a Bíblia do Marketing. 12. ed. Prentice Hall Brasil, 2006.

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) () Macroambiente ou ambiente externo.
- b) () Fatores controláveis.
- c) () Microambiente ou ambiente interno.
- d) () Mercado.

4 Cada vez mais, observa-se que o conhecimento se apresenta como ativo invisível e valioso das organizações. Representa a base de conhecimento, práticas, metodologias e ações de uma organização, as quais devem ser protegidas de concorrentes. No estudo da gestão do conhecimento, há indicação de duas formas de conhecimento: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Assim, sob o olhar da Gestão do Conhecimento disserte sobre as especificidades destas duas formas de conhecimento.

5 A produção de conhecimento em organizações pode ser entendida como um processo permanente e contínuo, promovido pela interação dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Sendo, esse movimento sumarizado na Espiral do Conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi, na qual o conhecimento é promovido ao longo do processo de socialização, externalização, combinação e internalização. Neste contexto, disserte sobre os quatro processos de geração do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, F. J. Scanning the business environment. New York: MacMillan, 1967.
- ALMEIDA, M. S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M. Gestão do conhecimento para a tomada de decisão. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANGELONI, M. T. Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. Implantando a Administração Estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASSIS, W. M. Gestão da informação nas organizações: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. O que é inteligência competitiva? Disponível em: <https://pji.com.br/abraic-responde-o-que-e-inteligencia-competitiva/>. Acesso em: 28 ago. 2022.
- BARBOSA, R. R.; SÉPULVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. Inf. & Soc., João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009.
- BASLLESTERO-ALVAREZ, M. E. Estratégia: da visão à ação. São Paulo: Atlas, 2011.
- BAUTZER, D. Inovação: repensando as organizações. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEAL, R. M. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. Journal of Small Business Management, [S.l.], v. 38, n. 1, p. 27-47, jan. 2000.
- CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: INDG, 2004.
- CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. Administração: Teoria e Processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARIDADE, A. Práticas de Gestão Estratégica e Aderência ao Método Sigma: um estudo de Caso no Setor de Celulose e Papel. São Paulo: USP, 2006.

CARPINETTI, L. C. R. et al. Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, E. L. Importância da gestão da informação para o processo decisório nas organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2. ed. Marília: Fundepe, 2006.

CERTO, S.C. Administração moderna. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.

COBRA, M. Administração de Marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORRÊA, H. I.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. Planejamento, programação e controle da Produção: MRPII/ERP – Conceitos, uso e implantação. São Paulo: Atlas, 2001.

CÔRTEZ, P. L. Administração de Sistemas de Informações. São Paulo. Editora Saraiva. 2012.

DAFT, R.L. Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual – métodos e aplicações práticas. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação, métodos para elaborar KPIs. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

HARRIS, H.; MARTIN, C. Environmental Scanning in the Australian Manufacturing sector: A discussion of some early results. In A. Sohal and R. Cooney, eds. Proceedings of Sixth International Research Conference on Quality Innovation and Knowledge Management: p. 659-666, Kuala Lumpur, 2002.

HOSS, O.; ROJO, C. A.; GRAPEGGIA, M. Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil, 2006.

LAS CASAS, A.L. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2015.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de Informação Gerenciais. 11. ed. Porto Alegre: Editora Pearson Education do Brasil Ltda, 2014.

LIMA, J. S. O planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 58–69, 2018.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. Estratégia de Empresas. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.

MARCIAL, E. C. Análise estratégica: estudos de futuro no contexto da inteligência competitiva. Brasília: Thesaurus, 2011.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. D. O. Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total: uma proposta de sistematização. Gestão & Produção, São Paulo, p. 298-311, 2008.

MARTINS, P. G; LAUGENI, F. Administração da produção. São Paulo: Saraiva, 2002.

MATARAZZO, D. C. Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, A. L; MARCIAL, E. C.; FERNANDES, F. Fundamentos da inteligência competitiva. Brasília: Thesaurus, 2010.

NETO, A. A. Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NETO, R. C. D. A. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

NOBLE, J. S. An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. International Journal of Production Economics. [S.l.], n. 48, p. 207-225, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O' BRIEN, J.; MARAKAS, G. Administração de sistemas de informação. 15. ed. Porto Alegre: Editora AMGH Ltda, 2013.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, T. D. DE; GUILARDUCCI, C. A.; ANTONIALLI, L. M. BALANCED SCORECARD: um estudo bibliométrico da produção acadêmica na última década no Brasil. Revista Vianna Sapiens, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 26-44, 2017.

PASSOS, A. Inteligência competitiva para pequenas e médias empresas: como superar a concorrência e desenvolver um plano de marketing para sua empresa. São Paulo: LCTE, 2007.

PONTES, B. R. Avaliação de Desempenho. 11. ed. São Paulo: LTR Editora, 2022.

PORTER, M. E. Competição: on competition. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RASMUSSEN, J. Risk management in a dynamic society: a modeling problem. Safety Science, 1997.

ROCHA, I. Gestão de organizações de conhecimento. Brasília: FUNADESP/UCB, 2004.

RUTHES, S. Inteligência competitiva para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Peirópolis, 2007.

SILVA, E. O. Inteligência competitiva aplicada a las empresas cubanas: relato de uma experiência. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2. ed. Marília: Fundepe, 2006.

SLACK, N. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1999.

TARAPANOFF, K. (Org.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Universidade de Brasília, DF, 2001.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. Indicadores de qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro, Quality mark, 2005.

TIGRE, P. B. Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta. In: SOUTO, L. F. (Org.). Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

VILELA JR., A.; DEMAJOROVIC, J. Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2013.

ZELTZER, R. Indicadores de desempenho. NewsLab, [S.l.], n. 71, p. 162-163, 2005.

FERRAMENTAS DE INDICADORES

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:

- conhecer as principais ferramentas de Gestão de Indicadores;
- saber aplicar as ferramentas de Gestão de Indicadores;
- conhecer os softwares de apoio à Gestão de Indicadores;
- saber aplicar qual ferramenta mais se adequa à realidade das empresas e das startups.

PLANO DE ESTUDOS

A cada tópico desta unidade, você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 - BALANCED SCORECARD

TÓPICO 2 - KEY PERFORMANCE INDICATORS

TÓPICO 3 - GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

TÓPICO 4 - SOFTWARES DE GESTÃO DE INDICADORES

CHAMADA

Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.





CONFIRA A TRILHA DA UNIDADE 3!

Acesse o
QR Code abaixo:



BALANCED SCORECARD

1 INTRODUÇÃO

A gestão do desempenho tornou-se uma exigência legislativa para os setores privados e locais. Infelizmente, não existem muitas ferramentas para medir e monitorar a prestação de serviços públicos e privados de forma eficaz.

As lideranças das organizações exigem informações precisas para garantir que suas decisões não sejam baseadas em emoções e suposições, assegurando que as informações relativas à prestação de serviços sejam precisas e relevantes.

De acordo com Araujo (2006), as organizações no ambiente altamente competitivo e cheio de mudanças devem dedicar tempo, energia e recursos humanos e financeiros significativos para medir seu desempenho na realização de metas estratégicas. A maioria faz exatamente isso, apesar do esforço substancial e dos custos relacionados, muitos estão insatisfeitos com seus esforços de medição. Atualmente, 50% das organizações estão fazendo mudanças em seus sistemas de medição de desempenho.

As organizações estão concluindo que, embora a medição seja mais crucial do que nunca, seus sistemas para capturar, monitorar e compartilhar informações de desempenho são criticamente falhos (ARAUJO, 2006). Os sistemas atuais, em muitos aspectos, têm uma notável semelhança com os sistemas que os antecederam. Embora os métodos dos negócios modernos tenham se transformado drasticamente ao longo das décadas, nossos sistemas de medição permaneceram firmemente atolados no passado. Atualmente, grande parte das medições estão na dependência quase exclusiva de medidas financeiras de desempenho. Esses sistemas podem ter sido perfeitamente adequados à natureza baseada em ativos físicos e em máquinas dos primeiros empreendimentos industriais mas estão mal equipados para capturar os mecanismos de criação de valor da organização empresarial moderna. Os ativos intangíveis, como: conhecimento dos funcionários; relacionamentos com clientes; e fornecedores e culturas inovadoras, são a chave para produzir valor na economia atual.

A importância de uma estratégia de diferenciação é muito importante, seja o colaborador um novato em alta tecnologia ou um veterano de manufatura estabelecido, executar a estratégia de forma eficaz é crucial em uma era de globalização, poder do cliente e mudanças rápidas. Mas o fato preocupante é que cerca de 9 em cada 10 organizações não conseguem implementar suas estratégias (KOTLER, 2012). O que é necessário é um sistema de medição que equilibre a precisão histórica e a integridade dos

números financeiros com os fatores atuais de sucesso econômico e, ao fazê-lo, permita que a organização supere as probabilidades de executar a estratégia.

De acordo com Galas e Ponte (2006), o Balanced Scorecard surgiu como uma ferramenta comprovada e eficaz em busca de capturar, descrever e traduzir ativos intangíveis em valor real para todos os stakeholders (partes interessadas) de uma organização e, no processo, permitir que as organizações implementem suas estratégias de diferenciação com sucesso. Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, esta metodologia, que parece ser muito simples, traduz a estratégia de uma organização em objetivos, medidas, metas e iniciativas de desempenho em quatro perspectivas equilibradas:

- financeira;
- cliente;
- processo interno; e
- aprendizado e crescimento do funcionário.

Desse modo, organizações em todo o mundo adotaram o Balanced Scorecard e colheram benefícios rápidos de seus princípios de bom senso. Esses benefícios incluem: mais retornos financeiros e alinhamento dos funcionários com as metas gerais; colaboração aprimorada; e foco implacável na estratégia. Para colher a recompensa, no entanto, uma organização deve possuir as ferramentas necessárias para elaborar um Balanced Scorecard eficaz.

Galas e Ponte (2006) afirmam ainda que o Balanced Scorecard (BSC) é amplamente aplicado como medida de desempenho e uma forma eficaz de implementação de estratégia pelas organizações. O título da ferramenta, Balanced scorecard, que em português significa indicadores equilibrados, muitas vezes pode ser interpretado de forma diferente pelos gestores tanto dentro como fora das organizações, sugerindo que os sistemas de medição de desempenho implementados nas organizações podem não ser semelhante ao que foi idealizado e construído por Kaplan e Norton, criadores da ferramenta do BSC.

Kaplan e Norton (1996, 2001) projetaram o BSC para aproveitar os múltiplos benefícios da medição de desempenho para auxiliar as organizações na implementação de suas estratégias. O BSC nada mais é do que uma ferramenta de gestão que, quando corretamente entendido e implementado. Segue os seguintes critérios:

- comunica de forma clara a estratégia da organização aos seus funcionários;
- permite que os funcionários vejam como eles contribuem para os objetivos estratégicos da organização, traduzindo esses objetivos em atividades específicas e mensuráveis;
- aumenta a motivação dos funcionários, anexando objetivos bem pensados e metas para medidas de desempenho e, em seguida, paga incentivos quando alcançados;

- aprimora o aprendizado e a responsabilidade dos funcionários, medindo e fornecendo feedback sobre suas ações;
- permite que os gerentes monitorem e atualizem as estratégias de suas organizações conforme suas ambientes mudam.

O ambiente de negócios mudou nas últimas décadas. Os últimos 25 anos foram chamados de a Era da Informação porque o conhecimento e a informação estavam mais prontamente disponíveis. Esses dois elementos são fatores competitivos para as organizações atuais.

Em um ambiente de negócios, baseado no conhecimento, os ativos intangíveis criam valor para as organizações, enquanto os ativos tangíveis tradicionais se tornam menos importantes. Algumas organizações são compostas quase inteiramente de ativos intangíveis, como: inovação de novos produtos; marcas ou designs organizacionais exclusivos, que são difíceis de medir com sistemas tradicionais de contabilidade financeira. A crescente importância dos ativos intangíveis cria a necessidade de um tipo diferente de sistema de medição de desempenho.

Dadas as deficiências de confiar totalmente nas medidas tradicionais de desempenho financeiro, são necessários sistemas de medição de desempenho que incorporem outras medidas não financeiras. Em resposta a esse apelo por um sistema de medição de desempenho mais amplo, modelos relacionados a um sistema integrado de medição de desempenho como o Balanced Scorecard foram desenvolvidos (KAPLAN;NORTON, 2006).

O Balanced Scorecard (BSC) é um dos conceitos mais influentes em contabilidade e gestão. Desde a sua introdução, o BSC tem sido objeto de muito debate entre acadêmicos e profissionais.

Acadêmico, no Tópico 1, estudamos o Balanced Scorecard. Mas o que ele significa? Nos modelos de negócios modernos os ativos intangíveis, assim como as habilidades e os níveis de conhecimento dos funcionários; os relacionamentos com clientes e fornecedores e uma cultura inovadora são fundamentais para fornecer a tão necessária vanguarda para a organização. É aqui que ferramentas como o método do balanced scorecard têm relevância para a empresa. Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, o método do balanced scorecard traduz a estratégia de uma organização em objetivos de desempenho, medidas, metas e iniciativas. É baseado em quatro perspectivas equilibradas e as relaciona com o conceito de “causa e efeito”. Um Balanced Scorecard adequado pode prever a eficácia da estratégia de uma organização por meio de uma série de medidas de desempenho vinculadas com base em quatro perspectivas, incluindo finanças, clientes, processos internos, aprendizado de funcionários e crescimento.

2 FUNDAMENTOS DO BSC

O Balanced Scorecard ou BSC é um sistema de gestão que permite que as organizações traduzam sua visão e estratégia em ação. Este sistema fornece feedback sobre processos internos de negócios e resultados externos para melhorar continuamente o desempenho organizacional e resultados.

O Balanced Scorecard foi desenvolvido por dois homens, Robert Kaplan, professor de contabilidade da Universidade de Harvard, e David Norton, consultor também da área de Boston. Em 1990, Kaplan e Norton conduziram um estudo de pesquisa de uma dúzia de empresas explorando novos métodos de medição de desempenho. O ímpeto para o estudo foi uma crença crescente de que as medidas financeiras de desempenho eram ineficazes para a empresa moderna. As empresas do estudo, juntamente com Kaplan e Norton, estavam convencidas de que a confiança em medidas financeiras de desempenho estava afetando sua capacidade de criar valor. O grupo discutiu várias alternativas possíveis mas optou pela ideia de um plano de indicadores com medidas de desempenho que capturassem as atividades de toda a organização, como: questões do cliente; processos internos de negócios; atividades dos funcionários; e as preocupações dos acionistas. Kaplan e Norton chamaram a nova ferramenta de Balanced Scorecard (VITORIA, 2017).

Kaplan e Norton (1996) descobriram que essas organizações não estavam apenas usando o scorecard para complementar as medidas financeiras com os direcionadores do desempenho futuro, mas também comunicando suas estratégias por meio das medidas que selecionaram para seu BSC. À medida que o BSC ganhava destaque em organizações ao redor do mundo como uma ferramenta-chave na implementação da estratégia, Kaplan e Norton (1996) resumiram o conceito e o aprendizado até aquele momento em seu livro, *The Balanced Scorecard*

Após a publicação do artigo da HBR de 1992, várias empresas rapidamente adotaram o Balanced Scorecard, dando uma visão mais profunda e ampla de seu poder e potencial. Durante os 15 anos seguintes, conforme foi adotado por milhares de empresas privadas, públicas e sem fins lucrativos em todo o mundo, o conceito do BSC foi ampliado em uma ferramenta de gerenciamento para descrever, comunicar e implementar estratégias.

Os sistemas de gestão mais tradicionais focavam no desempenho financeiro de uma organização. De acordo com aqueles que defendem o Balanced Scorecard, a abordagem financeira tradicional é desequilibrada e tem grandes limitações, vejamos:

- os dados financeiros geralmente refletem o desempenho de uma organização e uma performance passada. Portanto, podem não representar com precisão o estado atual da organização ou o que é provável que aconteça com a organização no futuro;
- não é incomum que o valor de mercado atual de uma organização possa exceder o valor de mercado de seus bens. Existem indicadores financeiros que refletem a valor dos ativos de uma empresa em relação ao seu mercado valor. A diferença entre o valor de mercado de uma organização e o valor de mercado atual dos ativos desta são muitas vezes referidos como intangíveis ativos. As medidas financeiras tradicionais não cobrem estes ativos intangíveis.

Kaplan e Norton (1992) introduziram o Balanced Scorecard no início da década de 1990 para superar as deficiências das medidas tradicionais de desempenho financeiro no ambiente de negócios atual. O Balanced Scorecard é um sistema de medição de desempenho multidimensional que abrange medidas financeiras e não financeiras, derivadas da estratégia da organização e que estão ligadas entre si em uma série de relações de causa e efeito. De acordo com Kaplan e Norton, o objetivo final da implementação do Balanced Scorecard é a obtenção de resultados financeiros superiores e de longo prazo. Kaplan e Norton (1992, 1996, 2001) propõem o uso de quatro dimensões de desempenho:

- perspectiva de aprendizagem e crescimento;
- perspectiva de negócios internos;
- perspectiva do cliente; e
- perspectiva financeira.

O Balanced Scorecard foi traduzido e efetivamente implementado nos setores: privado; público e sem fins lucrativos. Histórias de sucesso estão começando a se acumular e estudos sugerem que o BSC é de grande benefício para esses três tipos de organização. Para Kaplan e Norton (2000, p. 231) “[...] a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócios, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia”.

O planejamento em uma organização é uma das principais ferramentas que trará sucesso a organização. Desse modo, mapear, processos, planejar atividades e objetivos se torna primordial para que a organização alcance os resultados desejados em seu planejamento estratégico.

[...] É o processo contínuo de tomar decisões empresariais (envolvendo risco) no presente de modo sistemático e com o maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões; é medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retroalimentação sistemática e organizada (DRUCKER, 1975, p. 136)

Conforme falamos, o Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1992). Em 1990, Kaplan e Norton conduziram um estudo de pesquisa de muitas empresas com o objetivo de explorar os novos métodos de medição de desempenho. A importância do estudo foi uma crença crescente de que as medidas financeiras de desempenho eram ineficazes para as empresas modernas. Representantes das empresas do estudo, juntamente com Kaplan e Norton, estavam convencidos de que a confiança em medidas financeiras de desempenho afetava sua capacidade de criar valor.

O grupo discutiu várias alternativas possíveis, mas optou pela ideia de um scorecard ou tabela de desempenho, apresentando medidas de desempenho que capturassem atividades de toda a organização: questões de clientes; processos internos de negócios; atividades de funcionários; e, preocupações dos acionistas. Kaplan e Norton (1997) introduziram a nova ferramenta, o Balanced Scorecard, e mais tarde resumiram o conceito no primeiro de três artigos: da Harvard Business Review, intitulado The Balanced Scorecard: measures that drive performance, em português, O Balanced Scorecard: medidas que impulsionam o desempenho.



INTERESSANTE

Kaplan e Norton (1996) apresentaram ao mundo o Balanced Scorecard (BSC) através de uma publicação na Harvard Business Review, importante revista acadêmica americana da faculdade de Harvard sobre temas diversos. A ideia era fornecer um guia de implementação sistemática para implementação da metodologia do BSC nas organizações em geral. Para acessar o primeiro artigo de forma a entender, analisar e implementar o BSC nas organizações, acesse o material de Kaplan e Norton na Harvard Business Review: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2?language=pt>

O que é um Balanced Scorecard? O Balanced Scorecard pode ser entendido como um sistema de gestão, que se estrutura segundo a lógica do PDCA: plan; do; check; act, em português, planejar, fazer, checar, e agir. O BSC assemelha-se a uma forma típica de gerenciamento e, atualmente, é senso comum que uma organização que se preze aparentemente não pode não utilizar o Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard tornou-se popular e trouxe muitas mudanças em uma variedade de organizações, assemelhando-se a uma típica moda gerencial.

Figura 1 – Ciclo do PDCA



Fonte: Sebrae (2022).

O ponto de partida do BSC é a visão e a estratégia de uma empresa. O BSC toma a visão e a estratégia como um dado e deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. A medida do foco do BSC é usada para realizar os seguintes processos de gestão:

- esclarecer e traduzir visão e estratégia;
- comunicar e vincular objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e
- aprimorar o feedback estratégico e o aprendizado.

As medidas funcionam como um elo entre a estratégia e a ação operativa. A questão central é a seleção de metas e medidas para monitorar a implementação da visão e da estratégia. Kaplan e Norton (1997) recomendam um processo de nove etapas para criar e implementar o Balanced Scorecard em uma organização. Vejamos, a seguir:

1. fazer uma avaliação organizacional geral;
2. identificar temas estratégicos;
3. definir perspectivas e objetivos estratégicos;
4. desenvolver um mapa estratégico;
5. impulsionar as métricas de desempenho;
6. refinar e priorizar iniciativas estratégicas;
7. automatizar e comunicar;
8. implementar o Balanced Scorecard em toda a organização; e
9. coletar dados, avaliar e revisar.

Há muitos benefícios e desafios para o Balanced Scorecard. O principal benefício é que ajuda as organizações a traduzir a estratégia em ação. Ao definir e comunicar métricas de desempenho relacionado à estratégia geral da empresa, o BSC dá vida à estratégia. Ele também permite que os funcionários em todos os níveis da organização se concentrem em importantes impulsionadores de negócios. O principal desafio deste sistema é que pode ser difícil e demorado de implementar. Kaplan e Norton (1997) originalmente estimaram que uma organização leva um pouco mais de dois anos para implementar totalmente o sistema em toda a organização. Algumas organizações o implementam mais rapidamente, enquanto outras demoram mais. A conclusão é que o BSC requer um compromisso sustentado e de longo prazo em todos os níveis da organização para que seja eficaz. Há muitos benefícios e desafios para o BSC.

Figura 2: Perspectivas do BSC



Fonte: Souza et al. (2014, p. 7).

O Balanced Scorecard foi adotado por mais da metade de todas as organizações da Fortune 1000 (LIMA, SOARES, LIMA, 2012). O impulso continua inabalável, com empresas grandes, médias e pequenas aproveitando ao máximo a profunda simplicidade e eficácia inconfundível da ferramenta. Uma vez considerado domínio exclusivo do mundo com fins lucrativos, o Balanced Scorecard foi traduzido e implementado de forma eficaz tanto no setor público quanto no sem-fins lucrativos. Essas organizações aprenderam que modificando ligeiramente a estrutura do Scorecard, podem demonstrar aos seus colaboradores o valor que fornecem e os passos que estão sendo dados para cumprir suas importantes missões. O BSC tem sido tão amplamente aceito e eficaz que a Harvard Business Review recentemente o indicou como uma das 75 ideias mais influentes do século XX.

3 ANÁLISE DO MODELO BSC

3 ANÁLISE DO MODELO BSC

Podemos descrever o Balanced Scorecard como um conjunto cuidadosamente selecionado de medidas quantificáveis derivadas da estratégia de uma organização. As medidas selecionadas para o BSC representam uma ferramenta para os líderes usarem para comunicar aos funcionários e stakeholders externos sobre os resultados e os direcionadores de desempenho pelos quais a organização alcançará sua missão e objetivos estratégicos.

Quando Kaplan e Norton (1992) conceberam inicialmente o Balanced Scorecard, eles estavam tentando resolver um problema de medição: como reconhecemos a importância das métricas financeiras na tomada de decisões e no sucesso dos negócios, ao mesmo tempo em que reconhecemos o rápido aumento dos ativos intangíveis e sua importância crítica para a receita geral gerando o sucesso organizacional? A resposta para esse dilema estava no desenvolvimento de medidas em cada uma das quatro perspectivas de desempenho distintas, porém relacionadas:

- 1) financeira;
- 2) cliente;
- 3) processos internos; e
- 4) aprendizado e crescimento do funcionário.

Kaplan e Norton (2000) levantaram corretamente a hipótese de que as medidas financeiras sempre serão uma parte vital das tentativas de qualquer empresa de obter uma imagem precisa de seu desempenho, mas essas medidas devem ser equilibradas por indicadores que demonstrem como esses parâmetros financeiros serão maximizados.

As medidas para o Balanced Scorecard são derivadas dos objetivos que aparecem no mapa estratégico, que serve como uma tradução direta e esclarecedora da estratégia da organização. Um mapa estratégico pode ser o documento mais importante que uma organização pode construir, mas sem a responsabilidade e o foco proporcionados pelas medidas de desempenho que o acompanham, seu valor é, no mínimo, ilusório. Por outro lado, as medidas de desempenho servem como poderosos dispositivos de monitoramento, entretanto sem o benefício de um mapa estratégico claro e convincente, muito de seu valor contextual é perdido. Não seria exagero sugerir que a medição é o "coração" do sistema do BSC. Está no próprio DNA da ferramenta desde sua criação em 1990. Os mapas de estratégia comunicam o destino estratégico, enquanto medidas de desempenho alojadas no Balanced Scorecard monitoram o curso, permitindo-nos garantir que a organização continue no caminho certo.

Até o início do ano 2000, o BSC foi originalmente formulado e apresentado como uma medida de desempenho multidimensional. O seu principal objetivo era fornecer aos gestores mais e melhores informações para a tomada de decisões

estratégicas. A versão original do BSC focava principalmente na integração de medidas de desempenho financeiro e não financeiro. No entanto, o foco estreito no desempenho medida logo mudou.

Kaplan e Norton (1996) aumentaram a ligação entre essas medidas e a estratégia da organização, as quais enfatizam que a inclusão de medidas não financeiras é apenas um aspecto do Balanced Scorecard, observando que existem vários atributos estruturais que o diferenciam de outros modelos, como a utilização de KPIs, por exemplo. Eles sugerem ainda que sua estrutura única permite que o BSC seja usado como uma ferramenta estratégica para orientar as organizações em direção à lucratividade sustentada de longo prazo. Eles argumentam que simplesmente incluir métricas não financeiras em seu sistema de medição de desempenho não é suficiente para que as organizações aprendam, melhorem e cresçam. Assim, as empresas com diferentes níveis de adoção do BSC devem obter resultados diferentes.

A partir do ano 2000, com a virada do milênio, Kaplan e Norton (2001) começaram a discutir a chamada organização focada na estratégia. Eles também introduziram o termo mapa estratégico, que ao longo do tempo se tornou um dos elementos mais significativos do conceito BSC. Os mapas estratégicos são usados para visualizar e comunicar a estratégia à organização. O uso de tais mapas estratégicos devem contribuir para um melhor alinhamento de diferentes partes da organização. Mais recentemente esses autores sugeriram que a estratégia deveria ser uma função separada na organização, com ênfase na estratégia de implementação, sendo BSC transformado de um conceito de um sistema de medição de desempenho bastante estreito para um sistema de gerenciamento mais amplo e holístico que pode ser usado para descrever, comunicar e implementar a estratégia da organização (KAPLAN, 2008; KAPLAN, 2012).

Em outras palavras, ao longo das últimas duas décadas houve uma mudança considerável na forma como o BSC é apresentado e atualmente há uma ênfase muito mais forte na estratégia, enquanto a medição de desempenho passou gradualmente para segundo plano. Isso não significa necessariamente que o conceito atual do BSC está em conflito com as versões anteriores. A atuação e a medição de resultados ainda desempenham um papel importante na implementação e no monitoramento e controle de estratégia.

NOTA

Uma importante corrente de pesquisa do BSC diz respeito à adoção do BSC nas organizações e como o conceito tem sido difundido entre organizações em diferentes contextos nacionais e culturais. Neste fluxo de pesquisa é útil distinguir entre estudos do lado da oferta e estudos do lado da demanda. O lado da oferta consiste no campo de atores que fornecem produtos e serviços, por exemplo, consultoria e software, relacionado ao conceito, enquanto o lado da demanda consiste em potenciais usuários do conceito, ou seja, organizações e gestores.



RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu:

- Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta amplamente aplicada como uma medida de desempenho e de implementação de estratégia por organizações. Além de entender que as medições do BSC são derivadas dos objetivos que aparecem no mapa estratégico, que serve como uma tradução direta e esclarecedora da estratégia da organização;
- o BSC funciona e sua efetividade está diretamente relacionada ao desenvolvimento de medidas em cada uma das quatro perspectivas de desempenho distintas, porém relacionadas: financeira; cliente; processos internos e aprendizado; e crescimento do funcionário;
- o mercado atual utiliza o BSC já que Kaplan e Norton levantaram corretamente a hipótese de que as medidas financeiras sempre serão uma parte vital das tentativas de qualquer empresa de obter uma imagem precisa de seu desempenho, mas essas medidas devem ser equilibradas por indicadores que demonstrem como esses parâmetros financeiros serão maximizados;
- a mudança do BSC ao longo dos anos constrói a estratégia por meio da medição, o tipo de medição e o que a empresa quer medir pode mudar ocasionalmente, dependendo do resultado esperado. Portanto, as relações entre as medidas podem ser monitoradas, gerenciadas e validadas de formas diferenciadas dependendo do objetivo final da medição.

AUTOATIVIDADE



1 O planejamento e a medição de resultados são ferramentas muito importantes para o sucesso dos objetivos estabelecidos pelas organizações em geral. Kaplan e Norton (1996) afirmam que o BSC deve ser a base para o sistema de gestão de toda organização. Eles argumentam que o BSC deve ser usado como um dispositivo para coletar feedback sobre o progresso da empresa, melhorar o aprendizado organizacional, comunicar a estratégia da empresa e motivar seus funcionários. De acordo com o que aprendemos hoje sobre o Balanced Scorecard (BSC), assinale a alternativa INCORRETA:

- a) () Foi muito usado nos anos 1990 e início dos anos 2000, porém foi substituído por ferramentas mais atuais e que geram mais resultados.
- b) () Permite acompanhar a gestão estratégica por meio de indicadores de desempenho, os KPIs.
- c) () Ajuda a estabelecer relações de causa e efeito entre as atividades e os seus respectivos resultados.
- d) () Garante os recursos financeiros indispensáveis para executar uma estratégia.

2 Desde a introdução do Balanced Scorecard por Kaplan e Norton em 1992, o BSC tornou-se muito popular entre acadêmicos e profissionais. Muitas organizações, tanto no setor privado quanto no público, adotaram o conceito e o implementaram na tentativa de melhorar o desempenho. No entanto, parece que o termo Balanced Scorecard está sujeito a diferentes interpretações. Por exemplo, um documento publicado pela CMA Canada (1999) sugere que o termo Balanced Scorecard pode ser entendido de forma diferente por diferentes indivíduos/organizações. Eles afirmam que muitas organizações acreditam que se um sistema de medição de desempenho inclui medidas financeiras e não financeiras, é um Balanced Scorecard, enquanto Kaplan e Norton (1992) afirmam que um BSC é muito mais do que apenas uma coleção de medidas de desempenho. Podemos entender que:

- I - Kaplan e Norton, os criadores do Balanced Scorecard, enfatizam que a inclusão de medidas não financeiras é apenas um aspecto do BSC, observando que existem vários atributos estruturais que o diferenciam de outras ferramentas, como os KPIs.
- II - Os criadores do BSC também sugerem que sua estrutura única permite que seja usado como uma ferramenta estratégica para orientar as organizações em direção à lucratividade sustentada de longo prazo.
- III - Kaplan e Norton argumentam que simplesmente incluir métricas não financeiras em sua medição de desempenho do sistema é mais do que suficiente para que as organizações aprendam, melhorem e cresçam.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) ☐ As sentenças I e II estão corretas.
- b) ☐ Somente a sentença II está correta.
- c) ☐ As sentenças I e III estão corretas.
- d) ☐ Somente a sentença III está correta.

3 O sucesso do Balanced Scorecard está diretamente ligado a como a organização o implementa, o que requer compreensão, comprometimento e apoio desde a liderança da organização. O BSC evoluirá à medida em que a cultura da organização muda e se desenvolve para aceitar a nova abordagem e os membros da organização amadurecem dentro desta nova cultura. Diferentes organizações têm necessidades, áreas de mercado, pessoas, produtos e serviços bastante diferentes, e terminarão com Balanced Scorecards significativamente diferentes. Entendemos que:

- ☐ O Balanced Scorecard é equilibrado não apenas um equilíbrio de medidas de áreas essenciais do negócio mas também um equilíbrio de metas versus responsabilidade.
- ☐ Embora a liderança seja muito importante e uma chave para o sucesso do sistema de Balanced Scorecard, os funcionários não são tão importantes, uma vez que ele deve apenas seguir a orientação dos líderes sem a necessidade de entendimento profundo do objetivo e/ou do que se trata a ferramenta.
- ☐ Se as pessoas não aceitarem a responsabilidade pela realização das medidas e metas equilibradas do Balanced Scorecard não haverá Balanced Scorecard.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) ☐ V – F – F.
- b) ☐ V – F – V.
- c) ☐ F – V – F.
- d) ☐ F – F – V.

4 Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School apresentaram pela primeira vez o Balanced Scorecard em um artigo “The Balanced Scorecard: measures that drive performance”. O Balanced Scorecard enfatiza que as medidas financeiras e não financeiras fazem parte de um sistema que fornece informações para todas as partes da organização. Como você explica a importância da aplicação do BSC nas organizações e como ele pode ajudar no alcance de resultados?

5 Já aprendemos que o sucesso do BSC está diretamente ligado em como a liderança e a organização em geral entendem sua importância e fazem sua implementação de forma correta e assertiva. Kaplan e Norton (1997), inclusive, fazem várias recomendações acerca disso, dando praticamente um guia de como uma implementação de sucesso deve ocorrer, incluindo quais processos são relevantes para esta implementação e assim atingir os objetivos estabelecidos na pós-utilização do BSC. De acordo com o que estudamos, quais são as etapas sugeridas por Kaplan e Norton (1997) para uma implementação bem-sucedida do BSC nas organizações?

KEY PERFORMANCE INDICATORS

1 INTRODUÇÃO

As organizações no ambiente competitivo mundial devem ser capazes de avaliar seus objetivos, como: custo unitário; lucro; desempenho subjetivo, por exemplo, qualidade, satisfação, e definir estratégias apropriadas para atingir seus objetivos. Um processo de negócio é um conjunto de atividades realizadas com o objetivo de alcançar metas comuns baseadas em objetivos bem definidos da empresa. Os processos contribuem para o alcance de metas e objetivos necessários. Assim, os indicadores e a medição de desempenho são elementos críticos para traduzir a missão ou estratégia de uma organização em realidade. Os indicadores e a estratégia estão estreita e inevitavelmente ligados entre si. A estratégia sem indicadores é inútil e também indicadores sem estratégia não têm sentido.

Vários critérios podem ser desenvolvidos e implementados para avaliação de desempenho organizacional. O desafio é projetar uma estrutura para indicadores, ou seja, agrupá-los, e extrair deles um senso geral de desempenho. Diferentes abordagens têm sido propostas para o desenvolvimento de sistemas integrativos. O BSC é uma estrutura multidimensional que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos mensuráveis específicos. O papel desempenhado na medição do desempenho pelo BSC, que é a simples consideração de múltiplas perspectivas de desempenho em vez de apenas um ponto de vista estritamente financeiro, causa complexidade para medir o desempenho.

No contexto da administração de empresas, os indicadores-chave de desempenho ou os Key Performance Indicators (KPIs) são definidos como medidas quantitativas sobre entidades estruturais e geralmente são utilizados para facilitar análises descritivas, comparativas e preditivas, bem como para a tomada de decisões informadas. A extração automática de informações, por exemplo, na forma de valores ou relacionamentos, associadas a tais indicadores pode dar às empresas vantagens competitivas devido ao ganho de eficiência de tempo dos praticantes, principalmente, ao analisar grande quantidade de dados. Recentemente, abordagens baseadas em Processamento de Linguagem Natural e Aprendizado de Máquina foram implantadas para extrair informações relacionadas a KPIs de dados não estruturados, como documentos financeiros. Essas abordagens também têm sido usadas para apoiar os auditores financeiros em certos processos elementares relacionados à análise e comparação de informações de documentos únicos e múltiplos. Embora sejam implantados com sucesso, esses conceitos geralmente sofrem por serem baseados em regras e inflexíveis, considerando apenas dados estruturados, isto é, tabelas ou focando exclusivamente na verificação cruzada numérica

Um KPI é uma métrica que informa como sua empresa está indo. Muitas pessoas confundem medidas e métricas, então vamos defini-las: Medida é um número derivado de uma medida. Uma medida é o valor observado de um número em um ponto no tempo. As medidas são números brutos e pontos de dados encontrados em dados ou relatórios; frequentemente em bancos de dados corporativos, call centers e outros silos de dados. Por si só as medidas agregam pouco valor. A métrica é um número calculado derivado ou calculado a partir de medidas. Idealmente, deve ser expresso como uma razão, média, porcentagem ou taxa. Por exemplo, visitantes na loja é uma medida, enquanto o aumento percentual de visitantes na loja é uma métrica. Simplesmente saber quantos visitantes tivemos em um determinado momento não fornece uma visão real, a menos que saibamos quantos tivemos antes. O cálculo para chegar à métrica faz isso. Assim, ao monitorar a métrica, entendemos melhor como o tráfego da loja está mudando. Isso pode ser muito importante saber ao avaliar como os programas promocionais estão levando os clientes às lojas. Como existem centenas ou até milhares de medidas e métricas produzidas em nosso dia a dia corporativo, os KPIs devem focar apenas naquelas que são essenciais ou impactantes para a medição do desempenho do negócio. Um KPI, como o nome indica, mede itens críticos que são necessários para o sucesso. Eles devem monitorar ações e eventos que informam sobre o desempenho.

Acadêmico, no Tópico 2, abordaremos a importância dos Indicadores nas Organizações, onde estudaremos como cada organização para avaliar a quantidade de utilidade e conveniência de suas atividades, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos, requer determinar e classificar os indicadores vitais de desempenho. Os indicadores fornecem ligações essenciais entre estratégia, execução e criação de valor final.

2 FUNDAMENTOS DOS INDICADORES DE GESTÃO

A medição e análise de desempenho são cruciais para orientar a organização a atingir seus objetivos estratégicos e operacionais. Indicadores de desempenho relevantes e suas relações com metas e atividades precisam ser determinados e analisados. As abordagens atuais de modelagem organizacional não refletem isso de maneira adequada.

Atualmente, a medição de desempenho nas organizações ainda está amplamente concentrada em dados financeiros para fins de coordenação e controle. Diversas pesquisas investigaram a eficácia do balanceamento de medidas financeiras e não financeiras em sistemas de avaliação de desempenho e fazer a conexão entre desempenho, estratégia e propósito organizacional é uma tarefa desafiadora. Portanto, “[...] a teoria dos sistemas nos ensina que as partes e interações de um sistema, não existem por si mesmas. Na verdade, elas existem para atingir as metas maiores do sistema, as quais são estabilidade, crescimento e adaptabilidade” (MUCHINSKY, 2004, p. 238). A escolha de indicadores importantes influencia diretamente na operação e na direção da organização. Além disso, é necessária a identificação de objetivos claros, condizentes com a estratégia e aceitação dos envolvidos. Medir e melhorar o desempenho também depende da seleção adequada de

modelos e indicadores de desempenho eficazes. Para Friedberg (1993, p. 115) “[...] em todo o campo de ação, o poder pode definir-se como a troca desequilibrada de possibilidades de ação, ou seja, de comportamentos entre um conjunto de atores individuais ou coletivos”.

No quadro geral, as organizações são consideradas de diferentes perspectivas. A visão orientada a processos descreve o fluxo de trabalho bem como as estruturas de tarefas e recursos. A visão orientada para o desempenho é caracterizada por uma estrutura de metas, uma estrutura de indicadores de desempenho e relações entre eles bem como relações entre metas e tarefas, indicadores de desempenho e processos, metas e papéis ou agentes. A visão orientada à organização define os papéis organizacionais, cada um associado a um conjunto de tarefas e caracterizado por relações de autoridade e responsabilidade sobre tarefas, recursos e informações. Também são definidas as relações de compromisso, obrigação e poder e conjuntos de competências necessários para a atribuição dos agentes às funções.

A fim de obter e manter vantagem competitiva sobre outros participantes do mercado no mesmo setor, as organizações devem produzir produtos e serviços de qualidade a um custo menor e com uma variedade cada vez maior. Estes são os poucos entre muitos objetivos valiosos das organizações. A fim de obter confirmações quanto ao cumprimento de seus objetivos e metas, as organizações devem manter o controle de seu desempenho. Para atingir esses objetivos as organizações utilizam sistemas de gestão de desempenho. Simplesmente a gestão de desempenho é feita pelas organizações para confirmar se elas estão indo na direção certa. As organizações precisam conhecer os indicadores de desempenho para medir, gerenciar e comparar o desempenho.

O conceito de gestão de desempenho é utilizado pela maioria das organizações para garantir que elas estejam no caminho certo. Para gerenciar o desempenho, as organizações são obrigadas a conhecer os indicadores de desempenho. Ao medir o desempenho em termos de custo, financeiro, qualidade, tempo, flexibilidade, confiabilidade de entrega, segurança, satisfação do cliente, satisfação dos funcionários e indicadores de desempenho social têm impacto positivo significativo no desempenho geral da organização.

As novas condições de negócios, as quais a informação é o recurso mais importante, impõem novas abordagens na mensuração do desempenho das organizações, relacionadas ao sistema tradicional de mensuração do desempenho que evoluiu apenas para indicadores financeiros e contábeis. Uma das abordagens mais recentes refere-se à medição do desempenho das organizações via KPI.

KPI são medidas financeiras e não financeiras que as organizações usam para revelar o quão bem-sucedidas elas foram ao atingir metas duradouras. Para constituir um sistema eficaz de medição de desempenho é muito importante ter definido e padronizado todos os processos dentro da organização. A importância da abordagem por processos pode ser percebida pelo fato de ser uma base de dois sistemas de gestão atual: gestão estratégica, via BSC, e padronização técnica de o constituir.

A constituição de organizações por processos é uma base necessária para a constituição de um sistema de medição via KPI. Os processos de negócios são a base para o funcionamento da organização porque as empresas são constituídas basicamente de processos, não de produtos ou serviços. Em outras palavras, a gestão de negócios de algumas organizações significa gestão de processos.

Definir metas pessoais, departamentais ou corporativas é fundamental para a maioria das pessoas, entretanto medir nosso desempenho em relação a esses valores não é suficiente. É necessário identificar as ações ou atividades que se alinham ao objetivo geral. Certamente é útil saber se a receita ou lucro está mudando. O melhor é descobrir por que e o que está influenciando isso. Portanto, fazer uma busca detalhada para determinar quais ações ou atividades são necessárias para alcançar seu objetivo se torna fundamental.

É importante ter cuidado ao escolher os KPIs, uma vez que eles sempre precisam ser consistentes com as necessidades específicas da organização e sempre orientados pelos objetivos de negócios exclusivamente. O que funciona para uma organização pode não funcionar para outra.

Os Key Performance Indicators, em português, Indicadores Chave de Performance (KPIs) ajudam a definir e medir os objetivos organizacionais, o que é fundamental para qualquer organização em andamento e para o sucesso e sustentabilidade de qualquer empresa. Os KPIs são importantes para as empresas que pretendem implementar um sistema de gestão de desempenho baseado em aspectos mensuráveis das funções organizacionais. Esses sistemas podem ter muitos nomes mas o sistema mais comumente usado é chamado de Balanced Scorecard. Muitos outros sistemas de gestão organizacional, como: Six Sigma, Lean e afins, fazem uso extensivo de KPIs. Embora os KPIs ajudem as organizações a evitarem erros e perigos comuns, geralmente os KPIs são medidos de forma numerosa, montados aleatoriamente e excessivamente complexos, essencialmente tornando todo o processo de medição ineficaz ou contraproducente.

Os KPIs podem mudar comportamentos e fornecer uma ampla gama de resultados para melhorar os resultados de negócios, impulsionar a melhoria no desempenho operacional. “[...] A qualidade é um fator crítico para a sobrevivência das organizações. Qualidade significa entender, aceitar, atender e exceder continuamente os desejos e expectativas dos clientes” (HRONEC, 1994, p.126).

Os KPIs também ajudam na continuidade da implementação de medidas de desempenho, sendo assim uma melhor forma de gerenciar a organização. De acordo com Parmenter (2015), existem três grandes benefícios em determinar os fatores críticos de sucesso de uma organização e as medidas de desempenho associadas:

- uma clareza de propósito, desde alinhar as ações diárias da equipe aos fatores críticos de sucesso da organização;
- melhorar o desempenho por meio de poucas e mais significativas medidas; e
- criação de maior propriedade, empoderamento e realização em todos os níveis da organização.

A implementação de KPIs como força motriz por trás de um sistema social, economias e organizações pode alcançar efeitos normativos, que podem modificar o comportamento organizacional e influenciar as principais decisões. Para estabelecer objetivos, regras e comportamentos de longo prazo para alcançar os resultados planejados, os KPIs das partes interessadas são integrados aos sistemas de gerenciamento de desempenho. Um sistema dinâmico de medição de desempenho requer uma abordagem multidisciplinar que integre o conhecimento das áreas de processo, tecnologias da informação, pessoas e métodos científicos apropriados para garantir que os KPIs atendam aos objetivos organizacionais.

A gestão de desempenho tem sido uma técnica antiga para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários e gestores. O gerente trabalha no sentido de gerenciamento de desempenho contínuo para os funcionários, como o estabelecimento de metas; monitoramento do cumprimento dessas metas pelo funcionário; dar o feedback, avaliar o desempenho do funcionário, bem como recompensar seu desempenho. A gestão de desempenho aplica-se à organização de forma holística e inclui o estabelecimento e análise de metas organizacionais, monitorando o progresso em direção às metas e fazendo ajustes adequados para atingir essas metas de forma mais eficaz e eficiente. Portanto, a gestão de desempenho é um elemento importante de todas as organizações em desenvolvimento e progressistas do mundo. Os Key Performance Indicators (KPIs) são importantes para estimar o desempenho de uma organização, bem como de um indivíduo.

A gestão de desempenho é um processo que contribui para a gestão eficaz de indivíduos e equipes, a fim de alcançar altos níveis de desempenho organizacional. Como tal, estabelece um entendimento compartilhado sobre o que deve ser alcançado e uma abordagem para liderar e desenvolver pessoas que garantirá que isso seja alcançado. É ainda uma estratégia que se relaciona com todas as atividades da organização estabelecidas no contexto de suas políticas de recursos humanos, cultura, estilo e sistemas de comunicação.

A natureza da estratégia depende do contexto organizacional e pode variar de organização para organização. Mas como medir a gestão do desempenho da organização em geral? Para assegurar a qualidade em geral, seja dentro da empresa ou no oferecimento de produtos e serviços em geral, existem três pontos fundamentais para o sucesso: o planejamento, o controle e a melhoria. Entende-se que “[...] os processos de negócio são a maior e a mais negligenciada oportunidade de melhoria” (MARSHALL, 2008, p.40).

A medição de desempenho pode ser identificada como um sistema pelo qual uma empresa monitora suas operações rotineiras e avalia se está atingindo seus objetivos. Uma série de indicadores que reflitam adequadamente o desempenho da empresa deve ser estabelecido para utilizar plenamente a função de medição de desempenho. Esses indicadores podem ser quantificáveis ou não quantificáveis. Os KPIs representam um índice quantitativo que revela os principais fatores de sucesso de uma organização. Portanto, a seleção de KPIs deve ser baseada no contexto de uma organização, e cada KPI deve ser ajustado aos objetivos organizacionais e deve ser quantificado. Os KPIs esclarecem as principais responsabilidades e servem como base para identificar os indicadores de medição de desempenho dos diferentes departamentos de uma empresa.

Portanto, a avaliação de desempenho pode ser estabelecida em uma base quantitativa. Estabelecer KPIs claros e alcançáveis é a chave para uma gestão de desempenho eficaz. Sendo assim, os KPIs devem ser criados de acordo com os objetivos organizacionais. Eles não apenas ajudam a identificar e analisar os indicadores de desempenho que precisam de ênfase durante as operações de negócios, mas também fornecem orientação, dados e condições reais para avaliação.

Tradicionalmente, as organizações mediam seu desempenho em medidas financeiras de curto prazo. No entanto, a abordagem do Balanced Scorecard estende isso para incluir medidas de desempenho relacionadas ao cliente, processos internos e necessidades de aprendizado e crescimento de seu pessoal



INTERESSANTE

Você sabia que em todas as organizações, um funcionário sabe que existem atividades muito importantes para a equipe de gestão. No sentido de definir um pacote de controle de indicadores que representam o sucesso de alguns negócios, surgiu a concepção de indicadores-chave de desempenho. Os indicadores-chave de desempenho (KPI) são indicadores financeiros e não financeiros que a organização usa para atestar o quão bem-sucedida ela foi na realização de metas duradouras. Os KPIs são indicadores estáticos e estáveis que têm mais significado na comparação de informações. Eles ajudam a remover a emoção do objeto do negócio e fazem com que a pessoa se concentre na coisa que o trabalho realmente trata, e que é gerar o resultado esperado.

3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Qualquer empresa preocupada com a tecnologia da informação considera os processos automatizados de gestão de desempenho como um componente chave de suas operações, pois permite que a empresa obtenha uma avaliação clara de longo prazo sobre o desempenho dos funcionários bem como das unidades operacionais da empresa. Uma técnica que a empresa pode usar para avaliar o desempenho atual dos funcionários e unidades operacionais é a utilização do sistema de informações gerenciais baseado em KPI. As organizações mais bem-sucedidas em todo o mundo usam indicadores-chave de desempenho como uma parte importante de sua estratégia corporativa para: prever; medir; e planejar seus negócios. As métricas de desempenho variam em sua finalidade, definição e conteúdo. Portanto, a forma como as organizações selecionam o que consideram os indicadores ideais para seus negócios varia de empresa para empresa, às vezes até de departamento para departamento.

Atualmente, as organizações apostam muito não só na criação de oportunidades de escala, mas também na criação e aumento constante do desempenho das suas unidades. Isso pode significar aumentar o desempenho de vendas, desempenho de fabricação ou criar processos internos altamente eficientes e as empresas de sucesso há muito chegaram à conclusão de que, para atingir seus objetivos e metas organizacionais, é indispensável uma gestão de desempenho. Fundamentalmente, um sistema de desempenho indica se a organização está indo na direção certa para atingir seus objetivos. Através da medição do desempenho, as organizações conseguem estabelecer até que ponto as atividades dentro de um processo específico atingem seus objetivos especificados. Principalmente isso acontece calculando o desvio dos resultados reais e o resultado desejado, que é o objetivo definido. O nível de desempenho é expresso principalmente por meio de um padrão quantitativo, valor ou taxa. Como qualquer outro sistema, porém, para gerenciar e medir o desempenho, são necessárias métricas-chave. Portanto, os indicadores-chave de desempenho (KPIs) são necessários. Ao selecionar os KPIs, as organizações bem-sucedidas garantem que eles se ajustem bem ao seu ambiente e estratégia competitivos. Muitas organizações usam sistemas de gestão de desempenho orientados estrategicamente que integram ações através dos limites funcionais e focam em resultados estratégicos, em uma medição de desempenho integrada.

O gerenciamento eficiente de projetos é a chave para garantir a estabilidade de uma organização em mercados altamente competitivos. Para aumentar a eficiência organizacional, especialmente a eficiência informacional, os KPIs precisam ser entendidos e interpretados dentro de prazos mínimos. Por exemplo, dentro da manufatura, o gerenciamento de KPI é ótimo quando permite o entendimento correto da situação do chão de fábrica em um período mínimo de tempo. Assim, o número ideal de KPIs selecionados será baixo, o que cria a necessidade de selecionar eficientemente os KPIs mais ideais. É por isso que muitos pesquisadores descobriram que, ao selecionar KPIs ideais, sua validade, utilidade e relevância para as organizações são critérios altamente importantes. Outro critério, que é pré-requisito para o envolvimento ativo dos colaboradores na gestão de KPIs,

consiste no fato de que cada área deve ser responsável pela atualização dos KPIs que estão diretamente ligados à sua atividade. Desta forma, o processo de seleção de KPIs precisa ser mapeado em torno de um conjunto específico de regras.

Pesquisadores descobriram que existem cinco regras que ajudam as organizações a selecionar os melhores KPIs. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p.1), “[...] pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Em primeiro lugar, as organizações precisam se concentrar nos poucos críticos e não nos muitos triviais. Isso ressalta a importância de medir apenas os indicadores mais importantes, para que não haja confusão sobre o que é realmente importante. Em segundo lugar, as organizações devem garantir que os KPIs selecionados conduzam à sua intenção estratégica, o que significa que os KPIs devem medir os fatores que ajudam a organização a alcançar o sucesso. Terceiro, as organizações devem garantir que os KPIs sejam relacionáveis em todos os níveis da organização, o que significa que é muito importante que os membros da equipe de produção de todos os níveis se relacionem com as métricas. Quarto, os dados do KPI devem ser válidos e quinto, as empresas devem garantir que sejam selecionados KPIs controláveis, o que significa que para obter os objetivos estratégicos impostos, uma organização deve garantir que o objeto de medição seja controlável. Por último, mas não menos importante, os critérios de seleção de KPIs devem estar relacionados aos objetivos estratégicos da organização.



INTERESSANTE

O YouTube é uma ferramenta muito interessante e pode ajudar muito no aprendizado em geral. Existem praticamente vídeos sobre todos os tipos de assuntos e os KPIs são um deles. Um deles é o vídeo intitulado KPI: A importância dos indicadores-chave de performance, disponível no link < https://www.youtube.com/watch?v=sl1ET_sY40o>. Assista, pesquise outros e depois discuta com seus colegas e professores sobre o que você aprendeu ao assistir vídeo sobre o tema dos KPIs.

A forma de tornar os KPIs mais eficazes é mapeando-os. Há um processo de pensamento lógico de como esses números foram concebidos que cria uma estrutura de decisão hierárquica. Ao mostrar a estrutura lógica de como os KPIs são concebidos, os funcionários entendem como eles são determinados, em quais atividades as pessoas estão trabalhando e como seu trabalho afeta a medição do desempenho do negócio e os objetivos gerais da empresa. É valioso ver como o trabalho se alinha com as metas corporativas e que as atribuições de trabalho fazem a diferença. Uma forma de demonstrar isso seria como usar os KPIs em uma empresa. Tomemos como exemplo a área de Marketing com um fluxo lógico que é o mesmo para qualquer disciplina de negócios.

Uma empresa deseja ser mais assertiva nas publicações em seu blog. Dizer que ganhar maior interatividade no blog aumentará a receita é uma abordagem falha e não bem pensada, já que as pessoas não compram algo se não forem apoiadas pela lógica. Mas como usar os KPIs a favor da empresa neste exemplo? Seguem algumas questões que devem ser consideradas para o mapeamento correto das ações necessárias:

- pensar em das coisas que ajudem a aumentar a receita;
- um item crítico para realizar, como melhorar a presença geral em um determinado mercado;
- para fazer isso, é necessário fazer o marketing para um novo público que a empresa ainda não conhece;
- por exemplo, a organização definiu tentar alcançar a região sul do Brasil;
- para isso o time de Marketing pode decidir que é uma boa ideia mostrar liderança de pensamento;
- uma maneira de conseguir isso pode ser blogar regularmente;
- a empresa estabelece um KPI para monitorar o aumento percentual na interatividade do blog;
- a liderança define uma meta de 5 interações por mês e um aumento de 20% nas interações do blog a cada trimestre. Assim, um KPI pode ser adicionado para monitorar o envolvimento das postagens no blog, rastreando os comentários que as pessoas deixam e como isso melhora com o tempo.

Como o exemplo ilustra, há um fluxo lógico na tomada de decisão e na avaliação do que é importante fazer. Ele mostra uma atuação cada vez mais detalhada do trabalho ou processos necessários para atingir o objetivo declarado. O que tem sido feito é tomar decisões cada vez mais refinadas para chegar a KPIs eficazes e as metas que serão atribuídas a eles. Aqui estão os blocos de construção utilizados:

Tabela 1 – Passo a passo definição de KPI

Objetivo/ meta	Resultado desejado amplo. Afirma “o que” queremos realizar, mas não “como”. Ele indica para onde você está indo e não como você vai chegar lá.
Fator crítico de sucesso	Coisas que são vitais para alcançar com sucesso o objetivo/ meta.
Fase	Estágio ou estado que está sendo abordado. Para Marketing, é um dos quatro (Engajamento, Aquisição, Conversão, Retenção).
Segmento	Público-alvo ou função em foco. Para Marketing, pode ser baseado em clientes existentes ou novos, idade, sexo, localização etc.
Abordagem	Plano de curto prazo tomado para alcançar um fator crítico de sucesso. É o que se faz para cada fator crítico de sucesso, onde há várias abordagens.
Ação	Atividade precisa ou processo de negócios que deve ser executado para atingir o objetivo/ meta declarada.
KPI (Key Performance Indicator)	Valor calculado que é crítico para o negócio e para atingir o objetivo/meta declarada. Deve ser expresso como Razão, Média, Porcentagem ou Taxa.
Alvo	Valor atribuído à métrica ou KPI.

Fonte: a autora (2022).

Os KPIs são uma ótima maneira de orientar as decisões de negócios e monitorar o desempenho. Quando configurados corretamente, eles identificam as ações e atividades para corrigir ou melhorar os resultados corporativos. Ao defini-los em uma estrutura hierárquica lógica, melhores KPIs serão criados e os indivíduos encarregados dessas atividades terão maior adesão porque verão como seu trabalho impacta objetivos maiores.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu:

- o que são os indicadores de performance e para que servem, em especial nas definições de departamentais ou corporativas, onde a organização junto com os colaboradores deve fazer uma busca detalhada para determinar quais ações ou atividades são necessárias para alcançar seu objetivo e medindo essas ações através dos KPIs;
- como as empresas utilizam e medem os indicadores para medir o resultado de seus negócios e objetivos estratégicos, devendo serem sempre consistentes com as necessidades específicas da organização e sempre orientados por seus objetivos de negócios exclusivos.
- como os KPIs foram fundamentados e utilizados ao longo dos anos, uma vez que os KPIs têm um impacto significativo na organização e devem indicar claramente qual ação é exigida pela equipe;
- como é possível fazer a análise dos indicadores nas organizações, já que criar KPIs de maneira estruturada e lógica ajuda a organização a identificar o que medir e também mostra aos colaboradores e liderança o roteiro de como a medição foi feita e quais resultados alcançados, então apenas medir resultados de alto nível, como receita ou número de clientes, é um erro porque não responde como você chegou lá e o que deve ser feito em seguida.

AUTOATIVIDADE



1 O início da medição de desempenho é parte da identificação de indicadores de desempenho que permite uma especificação detalhada do desempenho do processo. Muitos autores sugerem muitas categorias de indicadores para diferentes abordagens de medição de desempenho. Existem alguns grupos principais de indicadores que são utilizados para determinar o desempenho organizacional:

- I – Existe a medida de desempenho financeiro ou baseada em custos especificamente.
- II – Há um indicador importante chamado de medidas de desempenho não-financeiras ou não baseadas em custos.
- III – Os custos/financeiros, qualidade, prazo, confiabilidade de entrega, flexibilidade são indicadores amplamente aceitos de desempenho organizacional.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) ☐ Apenas a II é correta.
- b) ☐ As sentenças I e III são corretas.
- c) ☐ Todas as sentenças são corretas.
- d) ☐ Apenas a sentença I é correta.

2 A qualidade é a chave para o sucesso de qualquer organização. Atualmente os clientes estão exigindo produtos de qualidade e as organizações que são capazes de produzir produtos de qualidade com menor custo ganham o jogo. A qualidade é verificada principalmente em três níveis: entrada, saída e rendimento ou qualidade do processo. A maioria das organizações se concentra na qualidade porque fizeram promessas a seus clientes sobre a qualidade de seus serviços. Qual afirmação é CORRETA:

- a) ☐ Desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade técnica, facilidade de manutenção, estética, qualidade percebida, humanidade e valor não são necessariamente medidas de qualidade.
- b) ☐ Confiabilidade da máquina, retrabalhos, custos do sistema de qualidade, satisfação do cliente, mercadorias devolvidas, qualidade de entrada e saída, confiabilidade do produto e confiabilidade da máquina não são tidas como medidas de qualidade e sim resultados práticos do trabalho dos membros de equipes das empresas.
- c) ☐ As dimensões da qualidade são: características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, facilidade de manutenção, estética e qualidade percebida.
- d) ☐ Não é possível medir a qualidade, isso é algo subjetivo, uma vez que depende de agradar e atender aos gostos dos clientes de forma individual.

3 A flexibilidade é definida como a habilidade das organizações de realizar múltiplas tarefas em um dado nível de recursos como mão de obra, máquina etc. A qualidade do material, qualidade de saída, novo produto, produtos modificados, entregabilidade, mix de volume e mix de recursos são as medidas mais válidas de flexibilidade. De acordo com o que aprendeu sobre KPIs:

- () Os KPIs são indicadores tão abrangentes que conseguem medir além dos resultados e qualidade, a flexibilidade da empresa ao fazer uma avaliação geral do seu produto x serviço.
- () Nenhuma empresa consegue ser flexível, uma vez que não se pode flexibilizar produtos e serviços sem ter prejuízo e os KPIs ajudam a mostrar isso.
- () Não há correlação entre flexibilidade e KPIs.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – F – F.
- b) () V – F – V.
- c) () F – V – F.
- d) () F – F – V.

4 Aprendemos que os KPIs podem ser implementados em muitos setores, como demonstrado para melhorar: a satisfação; o atendimento; a educação; o produto; o processo de negócios; a manutenção; diminuição do problema do ambiente; auditoria financeira; controle de metas; aumento de produtividade; indicador de segurança; e até um protótipo para melhor desempenho organizacional. Frente a todas as possibilidades, como você define a importância dos KPIs nas organizações?

5 Acompanhar o sucesso do negócio é difícil. É complexo descobrir o que medir, então a maioria das empresas monitora itens que parecem ser importantes, mas na verdade não são. Segundo Carvalho (2007), pesquisas regulares feitas pela KPMG (empresa de consultoria) em diversas organizações levantaram que 93% dos líderes organizacionais acreditam que a medição é importante para influenciar os resultados dos negócios mas apenas 51% estão satisfeitos com seus sistemas atuais e apenas 15% estão muito satisfeitos. De acordo com o estudo realizado, qual sua opinião sobre isso?

GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

1 INTRODUÇÃO

O compartilhamento do conhecimento é uma prática que tem se tornado cada vez mais importante para as organizações, pois acredita-se que a maioria das organizações opere em uma economia do conhecimento (DRUCKER, 1993). Entende-se que a abordagem do conhecimento baseada na prática demonstra que o conhecimento organizacional existe em contextos históricos, sociais e culturais, e que o conhecimento organizacional na prática é em si uma realização social progressiva. Assim, é possível descrever o compartilhamento do conhecimento como uma prática multivariada, na qual tanto os atores quanto os contextos desempenham papéis importantes em sua realização.

A dinâmica acelerada dos negócios, a necessidade de rápida adaptação e a crescente competitividade global exigem que as empresas tenham excelentes desempenho nos seus negócios. Para alcançar desempenhos de classe mundial e aproveitar ao máximo seus recursos competitivos internos, as empresas precisam de uma abordagem sistemática para melhorias e, assim, aplicar uma variedade de metodologias que levem à melhoria. O conceito de Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) ou também chamada de Hoshin Kanri é baseado no princípio em que a organização fica mais forte ao usar a força do pensamento criativo de seus funcionários para se tornar a maior organização empresarial em sua área. Isso implica que cada pessoa na organização é vista como especialista em seu local de trabalho e ao mesmo tempo, cada pessoa entende claramente a visão e objetivos da organização.

Metodologias de gestão estratégica que englobam diversas técnicas e modelos tendem a definir tendências e tornam-se modelo à medida que são divulgadas e apresentadas ao meio empresarial. A falha em vincular a realização das metas da alta administração com a gestão diária em um nível operacional é uma das principais causas da perda de impulso no gerenciamento de mudanças. Além de um sistema de elaboração de estratégias, a alta administração precisa implementar algo um que mobilize um esforço de toda a empresa para realizá-las. Mas como fazer isso?

Uma forma é realizando um Gerenciamento pelas Diretrizes. Esse modelo permite que todos os níveis de liderança da organização estejam alinhados com o planejamento estratégico da mesma, andando na mesma direção, disseminando-o em suas equipes e garantindo o atingimento dos bons resultados esperados pela companhia.

Um número crescente de organizações, como parte de uma abordagem de planejamento estratégico para melhoria contínua, começou a usar o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD). Neste modelo podemos ver que a implementação de políticas, os resultados de negócios e a autoavaliação estão intrinsecamente ligados ao ciclo que estudamos anteriormente, do “plan-do-check-act” (PDCA) em relação às operações de negócios, permitindo assim que uma organização implemente sua visão, missão, metas, objetivos, metas e meios de forma mais eficaz. O ciclo do PDCA pode melhorar continuamente o desempenho da organização.

A GPD é uma metodologia popular para planejamento e implantação de políticas estratégicas. A abordagem é amplamente utilizada pelas empresas como uma ferramenta para alinhar os objetivos organizacionais no nível estratégico com as principais medidas de desempenho nos níveis tático e operacional. Além disso, a metodologia apresenta um meio estruturado para traduzir as medidas de desempenho em indicadores de desempenho específicos. Com base nos indicadores de desempenho, os tomadores de decisão são capazes de medir o desempenho dos processos/sistemas e, conseqüentemente, implementar ações corretivas.

Para AKAO (1991), o Gerenciamento pelas Diretrizes é uma abordagem sistemática para o gerenciamento da mudança em um processo crítico da organização.

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) é uma ferramenta de gestão estratégica que pode ser de grande valor para a gestão da organização. A GPD tem sido descrita como um dos aspectos centrais do sistema de gestão do Japão, uma vez que ela é oriunda de lá. Planejamento e implantação são elementos críticos da GPD, o que implica que o processo de desenvolvimento de metas, assim como a avaliação dos meios para atingir estas metas e a implantação de ambos são fundamentais para uma implementação bem-sucedida.

Acadêmico, no Tópico 3, aprenderemos mais sobre o gerenciamento das diretrizes, assim como seu fundamento e sua aplicação na prática, juntamente aos indicadores. Vamos lá?

2 FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

No mundo de hoje, as organizações precisam ser globais, multifuncionais, acompanhar as rápidas mudanças da tecnologia, ter relações próximas com clientes e fornecedores e aceitar seu capital intelectual como um ativo. Essas necessidades alavancam as organizações para criar produtos e serviços orientados para o cliente e de valor agregado. Na busca da gestão estratégica, os gestores necessitam de um sistema para desenvolver políticas, comunicar, alocar recursos, focar e alinhar ações, controlar e avaliar o desempenho corporativo. Embora existam muitas maneiras de gerenciar, elas

geralmente são carregadas de dificuldades e carregadas de burocracia, curto prazo, falta de experiência e incapacidade de se adaptar às mudanças.

Afirma-se que seu sucesso limitado se deve à ausência de vínculos explícitos entre a estratégia e as iniciativas operacionais. A gestão, muitas vezes, tende a delegar a implementação de iniciativas estratégicas para os níveis operacionais sem fornecer o conceito estratégico geral, o que leva a deficiências na tradução da estratégia em atividades e metas alcançáveis.

Como vincular a estratégia e as iniciativas operacionais é um importante fator de sucesso no longo prazo e isso é possível com o Balanced Scorecard e o Hoshin Kanri. Estes se concentram na visão da organização e enfatizam a importância da implantação de estratégias até as iniciativas operacionais.

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), também conhecida como Hoshin Kanri é uma metodologia que foi desenvolvida no Japão, no final da década de 1960. Agora, tornou-se um componente essencial em várias instituições que estão implementando novos sistemas e conceitos de gestão, como Balanced Scorecard (BSC), Lean Management ou Six Sigma. O GPD é um método de gestão utilizado para reforçar o trabalho estratégico.

Desenvolvido no Japão por volta de 1960, em empresas como Komatsu, Toyota e Sumitomo, o Hoshin Kanri é baseado na metodologia americana de gestão por objetivos e ciclo de melhoria contínua (AKAO, 1991). Neste modelo propunha-se garantir o controle efetivo da empresa, de modo que as estratégias de médio e longo prazo se materializassem em mudanças nas rotinas do dia a dia resultando na melhoria de processos e produtos (AKAO, 1991).

Hoshin Kanri é um sistema sistemático de avaliação de desempenho, desenvolvido para orientar que as ações do dia a dia estejam alinhadas com a visão estratégica da empresa, para que sejam eficazes e alcancem os resultados desejados. O GPD também é visto como um processo sistemático e disciplinado desenvolvido para alinhar, comunicar e implementar a estratégia focada nos objetivos-chave organizacionais implantados, a fim de dar uma vantagem competitiva baseada em quatro pilares principais. Assim, nasce a ideia de criar um mapa estratégico a partir do Balanced Scorecard ligando a relação causal entre os objetivos e as medidas necessárias para obtê-lo. Kaplan e Norton (2006) mostraram como mapas estratégicos e o BSC poderiam articular o papel de uma estratégia corporativa que definisse como um conjunto de unidades de negócios poderia criar mais valor do que se cada unidade operasse de forma autônoma, como uma empresa independente.

Desta forma, um dos requisitos subjacentes do GPD é que a implantação da estratégia precisa ser feita em todos os níveis organizacionais, desde o gerenciamento até as operações. Esse desenvolvimento deve ser feito por meio da negociação entre os diferentes níveis da organização, por exemplo, o catchball, que será explicado mais para

frente, mas é a metodologia para implementar a estratégia para iniciativas operacionais em toda a organização, definindo o objetivo intermediário que caberá a cada divisão ou departamento. O GPD exige a participação de todos os funcionários em todos os níveis.

O GPD é amplamente adotado em empresas japonesas, mas menos nas ocidentais. Além disso, os adotantes do GPD no ocidente são em sua maioria grandes empresas e há poucos relatos sobre GDP adotados por pequenas e médias empresas. Com isso, conclui-se que o GPD oferece um alto potencial, pois a implementação do modelo transformou a cultura organizacional da empresa em questão, que passou a ter uma visão mais inclusiva e holística do negócio.

De acordo com a abordagem Hoshin Kanri, existem alguns pré-requisitos que devem ser seguidos para garantir o sucesso e a robustez desse processo, como:

- visão, missão e valores da organização devem ser conhecidos e aceitos;
- identificar em um plano de longo prazo (plano estratégico) os objetivos vitais para a organização que devem ser desdobrados nas atividades rotineiras;
- metas aceitas após negociação com equipe (catchball);
- definição de processos hierárquicos e multifuncionais;
- estabelecer métricas e medições; e
- práticas de revisão periódica e implementar essa ferramenta nas organizações.

O sucesso da Toyota deriva em grande parte de seu sistema de planejamento e execução baseado no GPD. O nome Hoshin Hanri é o sistema de gestão que ajuda a Toyota a se manter competitiva ano após ano, mantendo os olhos e as ações de toda a organização focados em alcançar os mesmos objetivos. Também não é apenas uma solução automotiva, pois outros fabricantes também estão colhendo os benefícios do GPD, que é um método Lean usado para obter os esforços de melhoria contínua de cada membro de uma organização apontada na direção certa. Isso significa que os esforços de melhoria são significativos, não apenas para os indivíduos, mas também para a organização como um todo e para os objetivos que todos estão tentando alcançar. O GPD dirige a organização em direção a objetivos estratégicos de longo prazo, mantendo e melhorando os principais processos e resultados de negócios por meio de planejamento sistemático e bom alinhamento organizacional.

O GPD pode ser considerado como uma estrutura de planejamento, implementação e revisão para mudanças planejadas sistemáticas. A perspectiva de planejamento concentra-se na preparação da estratégia; a implementação inclui atividades que privilegiam, integram e coordenam as ações institucionais; e a estrutura de revisão se concentra nas atividades que gerenciam e controlam as ações por meio de uma combinação de controle de processo diário e revisão repetida. No entanto, a aplicação da gestão da qualidade total, em inglês, Total Quality Management (TQM) é o que torna o GPD diferente de outras metodologias de formulação e implementação de estratégias.

O TQM é de um tipo particular onde o ciclo do PDCA é aplicado em todos os níveis e em todos os processos. Isso é combinado com o pleno emprego de ferramentas de qualidade para coletar informações, detectar problemas, classificar ações críticas e executar soluções. O propósito do GPD é construir ações na gestão diária que sejam consistentes com a realização de algumas prioridades estratégicas vitais dentro de um determinado ano.

A metodologia PDCA é utilizada para estruturar a comparação destes, além de examinar as diferentes abordagens e suas alternativas. A lógica por trás disso é que o PDCA é o processo central do GPD, uma vez que o GPD é conhecido como simplesmente um PDCA aplicado ao planejamento e execução de alguns objetivos organizacionais críticos.

A fase Plan no GPD consiste na realização da análise e na definição dos objetivos. Nesta fase, o GPD se assemelha ao modelo tradicional de planejamento estratégico, pois muitas vezes inclui ferramentas analíticas tradicionais, como análises ambientais, bem como uma análise interna de recursos e capacidades. Uma grande diferença entre Planejamento Estratégico e GPD é como os resultados de tais análises são usados. No Planejamento Estratégico, são vitais para o desenvolvimento da iniciativa estratégica. No GPD, o principal uso de uma análise é definir os objetivos organizacionais gerais, como a visão, bem como os objetivos de um ou três anos. O objetivo do modelo GPD é manter objetivos organizacionais holísticos e delimitar. Para ser holístico, o objetivo geral (visão) deve ser bastante geral, apenas indicando a direção ampla. Entretanto, é necessário delimitar o objetivo geral a algumas questões estratégicas - ou objetivos de ruptura - que tornam os esforços concentrados levando ao cumprimento do objetivo geral. A capacidade de focar e se apegar a algumas questões bem definidas é vital para o sucesso do GPD/

Na fase Do as palavras-chave do GPD são deployment, ou implantação de políticas, e catchballing, que significa que cada grupo simplesmente usa a estratégia e a meta estratégica como seu objetivo e meta. Cada departamento ou dono de processo seleciona a estratégia mais adequada à experiência ou aos pontos fortes técnicos do grupo. Em cada nível sucessivo, essas estratégias são possuídas, expandidas e transformadas em planos de implementação que contribuem para alcançar os objetivos e a meta geral. Os objetivos gerais (visão, objetivos de longo prazo) são definidos no topo e são então interpretados em diálogo com os membros da organização. O objetivo final é que todas as camadas de funcionários sejam convidadas a trabalhar em seus próprios objetivos em conexão com os objetivos gerais;

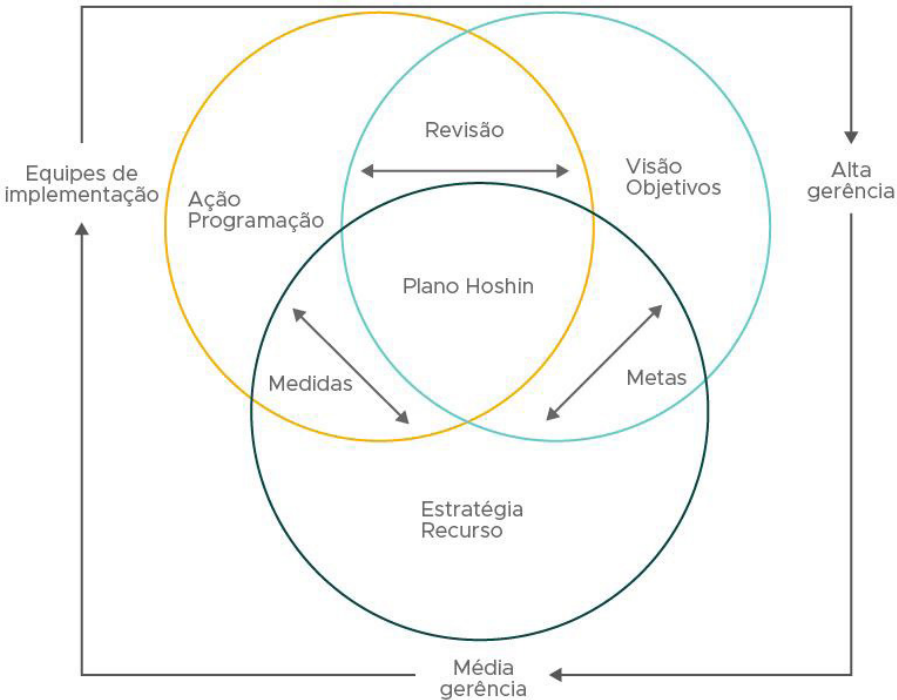
Na terceira fase, ou seja, a fase Check mais diferenças foram identificadas. Esta fase é crucial tanto em GPD como em Planejamento Estratégico, pois reve anualmente a execução das ações decididas. A diferença entre GPD e Planejamento Estratégico é a principal razão para esta revisão. Em termos de Planejamento Estratégico, as revisões são tradicionalmente motivadas pela necessidade de prestação de contas.

No entanto, recentemente, mais ênfase foi colocada no aspecto de aprendizagem das revisões, que está mais de acordo com o design sugerido do GPD. Essa mistura de processos de revisão de curto e longo prazo representa uma tentativa de aprender, corrigir e avançar continuamente a estratégia em todos os níveis da organização. O GPD visa uma comunhão de direção participativa e compartilhada, em vez de comando e controle de cima para baixo. O princípio abrangente é que todos devem estar envolvidos na estratégia de trabalho.

Finalmente, a quarta fase Act refere-se à aprendizagem contínua e à repetição que é o pressuposto fundamental do GPD. O modelo do Planejamento Estratégico muitas vezes inclui um módulo de feedback e aprendizado, mas este módulo é focado principalmente em como avançar a estratégia atual, pensamento de ciclo único, e não como desenvolver o sistema de gestão estratégica, isto é, pensamento de ciclo duplo. Por outro lado, o objetivo final do GPD deve ter como atingir o nível de uma conversa estratégica em andamento e essa conversa deve abordar tanto a melhoria contínua do processo quanto o resultado dele. É essa melhoria contínua da formulação da estratégia que torna o gpd superior em ambientes dinâmicos, uma vez que essa diferença de ênfase é um importante diferenciador entre os modelos GPD e Planejamento Estratégico.

Na figura a seguir, é possível entender melhor como o modelo do GPD se aplica numa organização:

Figura 3 – Fases dos gerenciamento de diretrizes por AKAO (1991)



Fonte: Turrioni e Neto (2005, p. 334).

O Gerenciamento pelas Diretrizes é um meio de reunir as forças dentro de uma empresa e unir as mentes internamente, para melhorar perpetuamente seu desempenho, ajustando-se rapidamente às mudanças.

Existem dois tipos de implementação da estratégia. A primeira entra em vigor imediatamente após o processo de tomada de decisão. Eles incluem pessoal, orçamento ou fusões e coalizões. Por outro lado, o segundo só é bem-sucedido com um esforço de toda a instituição. Uma é uma perspectiva baseada no mercado, enquanto a outra é uma perspectiva de estratégia baseada em recursos.

Existem duas vertentes de pensamento na gestão estratégica. A primeira linha de pensamento em gestão estratégica está centrada na ideia de começar pelo ambiente externo. Além disso, também envolve o uso de uma cadeia de valor para organizar e direcionar as atividades institucionais para sustentar a estratégia. A segunda vertente de pensamento em gestão estratégica está centrada no ambiente interno. Portanto, esta é uma abordagem de dentro para fora do pensamento estratégico que considera os recursos estratégicos como recursos não econômicos. No entanto, eles são específicos da instituição, o que os torna problemáticos para os concorrentes entenderem e competirem. Assim, o estresse está no ambiente interno em vez do ambiente externo. Além disso, a direção da influência na formulação da estratégia é de dentro para fora. No entanto, o GPD é geralmente percebido pelos estrategistas como um sistema para operações. Especificamente, há uma revisão institucional anual e é necessário que a alta administração gerencie o processo de gestão estratégica de acordo com os princípios do PDCA.

Interpretar a estratégia da instituição em estratégia operacional tem sido o principal centro de atenção do gerenciamento de operações por várias décadas. Skinner (1969, apud Laureano, 2008) afirmou que as descobertas sobre as dimensões operacionais como o elo deixado para trás na estratégia da instituição foi um marco. Se uma instituição não tiver conhecimento desse vínculo, pode acabar com o sistema não competitivo. Além disso, indicou que os fatores de causa e efeito que determinam a ligação entre estratégia e operações de produção são indefiníveis. Assim, a gestão deve se preocupar em entregar a implementação da estratégia aos níveis operacionais sem apresentar o conceito estratégico geral. No entanto, esse conceito resulta em defeitos na tradução da estratégia em objetivos e atividades atingíveis. O GPD, como ferramenta de gestão estratégica, concentra-se na visão da instituição. Além disso, chama a atenção para a importância da distribuição das estratégias até as iniciativas operacionais.



INTERESSANTE

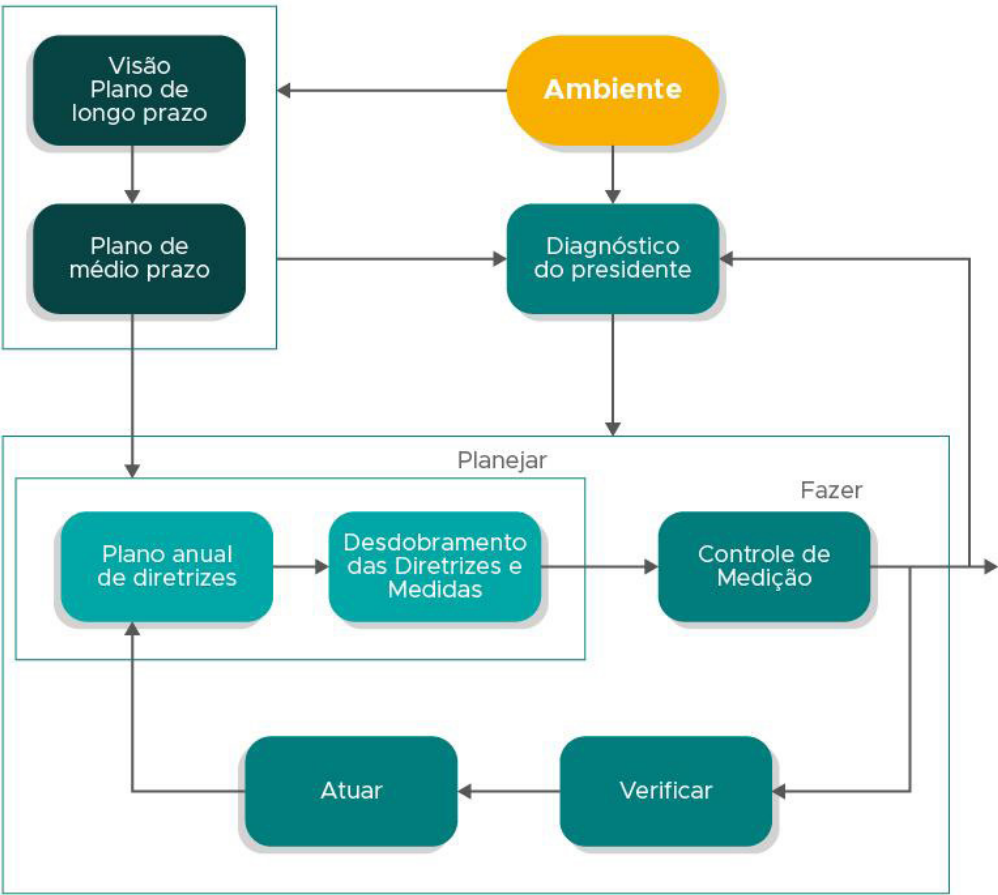
Michael Porter, um dos estudiosos mais ilustres das últimas três décadas, deixa claro que suas ideias se concentram muito no ambiente externo como um fator influente no sucesso das estratégias de negócios.

De acordo com Akao (1991), o GPD como um processo gerenciado segue um processo anual, onde o ciclo anual PDCA começa com um estágio de agir. Vejamos a seguir.

- Agir: atos de gestão de nível superior para determinar algumas políticas anuais vitais.
- Planejar: gerentes planejam metas e meios com base nessas políticas.
- Fazer: envolve um gerenciamento diário de metas e meios liderado pelo PDCA.
- Checar: exige que a alta administração verifique a eficácia dos processos e políticas.

Assim, é possível entender o motivo pelo qual o GPD se tornou popular, já que conseguiu uma melhoria revolucionária em problemas críticos apresentados nas organizações. Outra razão é a necessidade de uma resposta rápida a um ambiente em mudança. Por exemplo, mudanças econômicas, políticas e tecnológicas estão forçando as organizações a mudar. As organizações precisam alinhar rapidamente os recursos ao ambiente em mudança.

Figura 4 – Sistema de gerenciamento pelas diretrizes (GPD)



Fonte: Silva e Costa Neto (2000, p. 45).

O GPD envolve ambas as direções na instituição: de cima para baixo e de baixo para cima. A direção de cima para baixo está preocupada com a visão e os planos de longo prazo. Além disso, os níveis inferiores estão fornecendo seu feedback para melhorar o processo por meio de suas ideias criativas. Interpretar a estratégia da instituição em relação a estratégia operacional tem sido o principal centro de atenção do gerenciamento de operações por várias décadas.

3 GERENCIAMENTO DE DIRETRIZES E INDICADORES

O Gerenciamento pelas Diretrizes é considerado um mecanismo estratégico para definir a direção e mover a instituição na direção selecionada. Ele é considerado um derivado moderno avançado da gestão estratégica. Isso porque o planejamento estratégico tem sido praticado por instituições ocidentais desde a década de 1960. Quando uma comparação é feita entre as formas japonesas e ocidentais de gestão estratégica, por um lado, verifica-se que a diferença essencial entre as formas japonesas e ocidentais de gestão estratégica é a extensão dos detalhes no processo de planejamento da alta administração. Assim, isso ocorre com a gestão japonesa adotando a técnica de definição de intenção estratégica em vez de realizar um processo de planejamento estratégico. Por outro lado, há semelhanças bem definidas que são necessárias para adotar um novo paradigma de gestão que trata de definir a direção. Desta forma, debate os meios com a força de trabalho. Posteriormente, onde todos os planejadores estratégicos falham, o próximo passo é colocar um sistema razoável e prático para gerenciar a implementação.

O Gerenciamento pelas Diretrizes tem suas características únicas que o diferenciam muito dos sistemas de gerenciamento típicos. A gestão do GPD visa fazer com que toda a instituição trabalhe na mesma direção por meio do alinhamento vertical e horizontal dos objetivos, metas e meios. Além disso, o GPD transfere o foco da gestão dos resultados para os processos. Ou seja, da saída para a entrada. Portanto, isso realmente leva ao desenvolvimento dos processos que estão produzindo melhores resultados.

Uma das características fundamentais do GPD é o foco da gestão estratégica inovadora. Assim, a estratégia de gestão envolve a melhoria de todos os processos multifuncionais, ao invés de melhorias de processos dentro dos níveis divididos da instituição. A gestão estratégica envolve a integração da visão, objetivos, políticas e táticas de uma instituição em um todo coeso e unificado. Após a definição da visão e das principais políticas, as ferramentas para implementação devem ser identificadas. Portanto, essas ferramentas são necessárias na gestão da instituição. Além disso, é muito importante que as instituições decidam sobre as ferramentas aplicáveis e adequadas, que se interligarão de forma coesa com as iniciativas estratégicas e operacionais durante o processo de implementação. Considerando a parte de indicadores em geral, o PDCA orienta a estratégia e garante que os objetivos sejam alcançados. Além disso, todos os ajustes necessários serão feitos sempre que necessário. Desta forma, ele é

feito quando o processo de aprendizagem ocorre continuamente. O GPD também é sobre um posicionamento de cima para baixo intencional e planejado de programas anuais poucos vitais.



INTERESSANTE

No GPD há um termo muito interessante e utilizado chamado Catchball, que nada mais é do que uma analogia de um termo usado nos jogos de beisebol, onde os jogadores precisam mostrar muita precisão durante as trocas de passes no jogo. Mas como essa analogia é utilizada no GPD? Essa palavra é usada para descrever a discussão e interação dos pontos importantes e fundamentais do sistema.

Os princípios do GPD podem ser resumidos da seguinte forma:

- concentração nos processos, não nos resultados;
- base no controle do dia a dia;
- as metas dependem das necessidades do cliente;
- análise profunda da etapa anterior;
- planejamento de cima para baixo e de baixo para cima;
- catchball entre os diferentes níveis da instituição;
- objetivos alinhados em toda a instituição para atingir objetivos comuns;
- cada um na instituição é responsável pelo processo de obtenção dos resultados;
- ênfase em alguns itens avançados;
- compreensão predominante da gestão da qualidade total (TQM) e do ciclo PDCA;
- meios desdobrados com alvos;
- mecanismo de revisão recorrente, ênfase na ação corretiva;
- melhoria ativa, flexível e infinita.

Como visto anteriormente, o Gerenciamento pelas Diretrizes tornou-se agora um componente integral em várias organizações que implementam novos conceitos de gestão. Os elementos críticos do GPD são:

- PDCA: Geralmente o processo do GPD envolve a metodologia PDCA - o processo de resolução de problemas P(lan), D(o), C(heck) e A(ct) - ("planejar-fazer-chechar-agir");
- Visão, Estratégia, Metas de Longo e Médio Prazo: No GPD anualmente, os objetivos estratégicos são derivados da visão e da estratégia de longo prazo em alguns objetivos estratégicos (3 a 5) que devem ser alcançados ao longo do ano;
- Objetivos da "Cascata": Com base nos poucos objetivos estratégicos, as funções-chave são determinadas e estão envolvidas nos processos de análise, planejamento

e execução. Os objetivos e planos são disseminados em todos os níveis da instituição;

- Catchball: O processo catchball está no centro do GPD, que é o principal processo de alinhamento e integração de estratégias. Catchball refere-se ao processo bidirecional, de cima para baixo e de baixo para cima, pelo qual os objetivos e planos são distribuídos e compartilhados na instituição. Assim, os objetivos, planos e atividades em todos os níveis da instituição são discutidos com o próximo nível. Portanto, acho o catchball é a comunicação contínua, repetitiva para cima, para baixo e horizontal essencial para o desenvolvimento racional de metas e as diretrizes para alcançá-las.

O processo de planejamento do GPD como um modelo de sete elementos fundamentais (HRONEC, 1993).Veamos a seguir.

1. Estratégia: envolve a criação e comunicação reforçada pela colocação de mecanismos apropriados, treinamento e a existência de benchmarking para fazer as coisas certas desde a primeira vez, e sempre da maneira certa.
2. Objetivos.
3. Processos críticos.
4. Medidas de saída.
5. Atividades essenciais.
6. Medidas do processo.
7. Implementação.

É importante ressaltar que o Gerenciamento pelas Diretrizes sempre começa com a missão, visão ou plano de longo prazo. Portanto, através do processo de alinhamento de metas, eles terminam com a gestão diária. A base básica do planejamento estratégico, fator comum da gestão do GPD e do BSC é sua visão, objetivos, estratégias e desempenho. No processo de planejamento estratégico, os planos de ação são desenvolvidos em relação à visão e aos objetivos. O Balanced Scorecard (BSC) avalia o desempenho em quatro perspectivas. Além disso, é usado para analisar as tarefas com o KPI. O GPD é baseado na melhoria contínua e orientado a processos. Quando há demanda de melhoria nas metas avaliadas pelo BSC em quatro dimensões, a gestão do GPD intervém.

O Balanced Scorecard e o Gerenciamento de Diretrizes são ferramentas análogas que buscam desempenho inovador, alinhamento de estratégias e metas integradas para todos os níveis de uma organização, mas há áreas em que diferem. Em primeiro lugar, o Balanced Scorecard é uma abordagem baseada no desempenho e considera importantes os resultados e o que é alcançado. Já o GPD é uma abordagem baseada em processos e concentra-se não apenas nos resultados, mas também nos meios (ou como) para alcançá-los. Nesse sentido, o Balanced Scorecard é percebido por ser orientado para os objetivos e o GPD como sendo orientado para os meios. A fim de revelar as diferenças entre os dois, seus pontos fortes e fracos também devem ser mencionados.

Como vimos, o Balanced Scorecard não é participativo, mas de cima para baixo. Ele não dá suporte ao desenvolvimento, comunicação e implementação de estratégias e fornece apenas uma estrutura conceitual. Assim, a falta de uma metodologia de implementação pode causar desvios do mérito do próprio conceito. Por outro lado, os praticantes do GPD reclamam da determinação dos poucos objetivos vitais e declaram conflitos ao organizá-los em uma estrutura. Uma contribuição muito notável do GPD é o processo catchball, que é o processo de dar e receber entre os níveis que ajuda a comunicar as iniciativas estratégicas e operacionais nas organizações.

Embora ambas as ferramentas sejam valiosas para a gestão estratégica de uma organização, é provável que se tornem mais eficientes quando mescladas, criando uma sinergia. Ao herdar os aspectos poderosos de cada ferramenta, uma metodologia integrada é desenvolvida, onde o Balanced Scorecard é usado para construir a estrutura e o GPD para planejamento, implementação e documentação.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu:

- O que é e para que serve o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), que oferece uma alternativa para superar os problemas comuns associados à gestão estratégica, na medida em que conecta gerentes e funcionários por um processo sistemático de implantação por meio de comunicação horizontal, onde as metas estabelecidas pela gestão são implantadas e todos esforços estão alinhados com a mesma visão e objetivo
- Quais os demais índices de desempenhos são utilizados com o GPD a fim de garantir os resultados organizacionais, uma vez que ajudar as organizações cujo Pensamento Estratégico é orientado para a Melhoria Contínua, uma estrutura integrada de BSC e GPD se tornam essenciais.
- Os elementos críticos e importantes do GPD, entendendo as diferenças e pontos de convergência entre as abordagens do Balanced Scorecard (BSC) e GDP que os difere de outros modelos integrados.
- O processo de planejamento para a realização de um GPD bem-sucedido, apresentando que a estratégia é uma das tarefas mais críticas na gestão empresarial, pois define uma direção a ser seguida e a orientação e posicionamento para o mercado visando o sucesso das organizações.

AUTOATIVIDADE



1 Ao longo de nossos estudos aprendemos que integração do Balanced Scorecard e do Gerenciamento de diretrizes estruturam e implementam estratégias para atender às necessidades em constante mudança de organizações. Aprendemos que o GPD ou Hoshin Kanri é uma metodologia de gestão popularizada pela primeira vez no Japão na década de 1950, baseada nas ideias do professor Yoji Akao e assim é CORRETO afirmar que:

- a) () O ambiente dinâmico e a constante exigência de competitividade global obrigam as empresas a focarem-se na gestão dos seus recursos externos para que possam garantir produtos e serviços a seus clientes.
- b) () Para alcançar desempenhos de classe mundial e aproveitar ao máximo seus recursos competitivos internos, as empresas precisam de uma abordagem sistemática para melhorias e, assim, aplicar uma variedade de metodologias que levem à melhoria.
- c) () O conceito do GPD é baseado no princípio em que a organização mais forte é aquela que a liderança define toda a estratégia organizacional sem levar em conta a experiência e especialidade de cada profissional, sendo os líderes os responsáveis pelo sucesso organizacional somente.
- d) () O GPD no ocidente não permite a formação e implementação da estratégia em uma organização, participação ativa de funcionários em todos os níveis de negócios em todas as etapas do controle da estratégia, e para melhorias contínuas e um processo contínuo de gestão estratégica.

2 O GPD é um método de gestão estratégica desenvolvido basicamente no Japão. Embora o GPD seja amplamente adotado em empresas líderes japonesas, como: Hewlett Packard; NEC Japão, Xerox; e Procter & Gamble, ele se estendeu a instituições ocidentais e árabes em geral e instituições educacionais em particular. Há um potencial crescente de adoção do GPD nas instituições como metodologia. Qual o motivo da utilização do GPD ser tão interessante?

- I - O GPD não é de natureza abrangente, ou seja, não utiliza do envolvimento de todos os funcionários e funções de uma instituição, não visando a integração das estratégias nas operações diárias.
- II - Fornece um substituto para superar os problemas genéricos da gestão estratégica, na medida em que conecta gerentes com funcionários por um processo sistemático de implantação via comunicação vertical e horizontal.
- III - Os objetivos desenvolvidos pela gestão quando implantados, todos os esforços se alinham com a visão e as metas. Assim, o GPD apresenta um método estruturado de implantação, comunicação e implementação.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) () Apenas a II é correta.
- b) () Apenas a I e III é correta.
- c) () Todas as sentenças são corretas.
- d) () As sentenças II e III são corretas.

3 O processo Catchball propaga os planos estratégicos para baixo na hierarquia de gestão, de modo que os ciclos PDCA aninhem-se um ao outro. A alta administração desenvolve planos estratégicos envolvendo a gerência intermediária e os funcionários na formulação e implementação de estratégia. O resultado é um forte autocontrole baseado em uma melhor compreensão e aceitação de estratégia por todos. Assim, podemos afirmar que:

- () Catchball é o método chave de GPD que representa a comunicação unilateral pela liderança, fazendo com que estes estabeleçam o que precisa ser feito para alcance de resultados comunicando suas decisões aos demais funcionários, que atuam como receptores e realizadores das estratégias traçadas pelos líderes da organização.
- () O GPD exige que cada gerente e funcionário se torne um praticante independente de PDCA, que exige educação e treinamento intensivos.
- () Cada nível de atividade do PDCA está interconectado, a mudança em um ciclo causará uma mudança no todos os outros ciclos.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – F – F.
- b) () V – F – V.
- c) () F – V – V.
- d) () F – F – V.

4 Sabemos que o GPD permite a formação e implementação da estratégia em uma organização, participação ativa de funcionários em todos os níveis de negócios em todas as etapas do controle da estratégia, e para melhorias contínuas e um processo contínuo de gestão estratégica. Qual o principal método da GPD que inclui uma importante ferramenta já estudada na Unidade 3? Escreva sobre o método e a ferramenta.

5 Com base em nossos estudos, a implantação do GPD é comumente direcionada por fatores como nível de conhecimento prévio, flexibilidade de expectativas e familiaridade com ferramentas analíticas. No entanto, há uma necessidade óbvia de mais estudos para identificar todos os fatores importantes relacionados à introdução bem-sucedida do Gerenciamento de Diretrizes. Assim, quais são os princípios básicos para implantação do GPD?

SOFTWARES DE GESTÃO DE INDICADORES

1 INTRODUÇÃO

A situação crítica da economia fez com que as empresas entendessem que para serem bem-sucedidas na dinâmica do ambiente com concorrentes, devem se atentar para que o ciclo de vida do produto seja feito de forma mais curta devido às fortes pressões de preços, tornando-as mais ágeis, flexíveis e concentrando-se, assim, em sua estratégia de negócios de forma mais estratégica. Nos últimos anos, as empresas não tentam somente gerar mais capital, mas também tentam reter os consumidores a todo o custo. Para atingir esses objetivos, o desempenho da empresa deve ser de alto nível: os produtos ou serviços devem ser feitos/fornecidos no lugar certo, hora certa, e na quantidade requerida para o cliente.

Os indicadores-chave de desempenho ou KPIs são ferramentas modernas que ajudam a manter o desempenho na produção em alta nível. A possibilidade de descobrir e compreender os eventuais gargalos, a oportunidade de avaliar a eficiência dos trabalhadores e máquinas, definindo metas mais altas e alcançando-as para mover-se para a frente é possível quando se está seguindo e monitorando em tempo real as métricas certas em seu empreendimento. A medição do desempenho permite esclarecer questões de desempenho, comparar a situação atual com as metas e fornecer passos exatos para a eliminação dos problemas.

As métricas de sucesso em uma empresa nem sempre podem trabalhar em outro, apesar de estarem na mesma área. É óbvio que o sucesso dos KPIs depende de sua mensurabilidade contínua. As métricas devem ser ajustadas às estruturas da empresa, processos de produção e fluxos de dados internos/externos. É por isso que cada gestão deve seguir seus próprios KPIs e compará-los com os concorrentes, na hora e no lugar certos. Cada indicador descreve apenas um setor concreto e um campo de atuação da empresa atividade. Como resultado, os pacotes de indicadores de sucesso devem ser construídos pela administração. Considerando o número de métricas diferentes e seu impacto na condição da empresa como um todo, a administração deve ser sempre confrontada com as dificuldades na seleção das métricas corretas na hora certa.

Os Indicadores Chave de Desempenho, ou KPIs, são pontos de dados que podem ser facilmente rastreados e cuidadosamente escolhidos para se alinhar aos seus objetivos de negócios. A coleta de dados é mais eficaz quando é rastreada adequadamente e transmitida de maneira significativa. Ao alinhar os pontos de dados com os KPIs, uma imagem maior se formará. Ao começar com KPIs, é melhor começar com apenas alguns, o que permitirá que a empresa se concentre no que tornará seu

negócio mais bem-sucedido. Outros KPIs podem ser adicionados posteriormente, conforme necessário.

Atualmente, os indicadores são produzidos e usados em todo o mundo em todos os níveis e setores públicos, privados e da sociedade civil para uma variedade de propósitos, desde o fornecimento de conhecimento até o controle administrativo. Em geral, espera-se que os indicadores melhorem a racionalidade da formulação de políticas e do debate público, fornecendo uma base de informações supostamente mais objetiva, robusta e confiável. Os indicadores podem operar como objetos de fronteira, atendendo a ideais tecnocráticos e deliberativos, combinando “fatos concretos” e modelagem com raciocínio coletivo e especulação. Assim, os indicadores extraem muito de seu poder de serem percebidos como informações exatas, científicas e objetivas, por um lado, e um tipo de evidência relevante, feita sob medida e, portanto, parcialmente subjetiva, por outro. Os antecedentes da proliferação em curso de indicadores podem ser atribuídos ao desenvolvimento de indicadores econômicos, entre outros.

Os KPIs juntamente com o BSC podem ser utilizados através de um software, incluindo relatórios, visualização e revisão de gerenciamento. Estes softwares fornecem um suporte inestimável durante a definição, planejamento, aquisição, avaliação, bem como visualização de grupos-alvo e relatórios de KPIs e acordos objetivos. Eles permitem que a empresa integre, visualize e monitore de forma consistente os KPIs de maneira prática e específica da organização.

Existem no mercado ferramentas automatizadas para monitoramento de processos de negócios. Sejam números de vendas, paradas de máquinas ou custos de reclamações: valores de indicadores corretos, abrangentes e concisos fornecem um suporte inestimável para o gerenciamento bem-sucedido de uma empresa. Eles também ajudam a organização a reconhecer desvios antecipadamente e a implementar processos de melhoria da forma mais rápida e eficiente possível. No entanto, independentemente de quão abrangente ou precisamente os dados são coletados, eles permanecem sem valor se não puderem ser avaliados. Na verdade, o que é necessário não são apenas dados, mas informações confiáveis e interpretáveis. Um software de gestão de indicadores de software pode fazer exatamente isso, ou seja, dar sentido aos dados e transformá-los em informações.

Segundo Carpinetti et al. (2010, p. 92), “[...] o uso de indicadores de desempenho é uma boa prática de gestão de desempenho que pode e deve ser usada”, gerando assim um planejamento e utilização mais eficaz dos recursos da organização.

A análise de fluxo de trabalho geralmente revela tarefas demoradas ou gargalos, como: tempo necessário para resolver problemas de ajuste ou configuração; comunicações lentas; recebimento lento de materiais; tempo para entender e corrigir problemas; disponibilidade de pessoas; uso de diferentes sistemas e aplicativos; e outros. Com uma ferramenta que auxilia o mapeamento destes itens, a organização

consegue visualizar de forma mais rápida e clara o que está dando certo e precisa ser melhorado, então os softwares de gestão de indicadores atualmente é um grande aliado das organizações.

Todas as organizações bem-sucedidas implementam a medição como parte de suas atividades técnicas e de gerenciamento do dia a dia. A medição fornece as informações objetivas que eles precisam para tomar decisões informadas que impactam positivamente seus negócios e no desempenho das organizações. Em organizações bem-sucedidas, as informações derivadas da medição são tratadas como um recurso importante e disponibilizadas aos tomadores de decisão em todos os níveis de gerenciamento. A maneira como a medição é realmente implementada e usada em uma organização determina quanto valor é percebido em termos de negócios. A medição é mais eficaz quando implementada em apoio aos objetivos comerciais e técnicos de uma organização e quando integrada com as atividades técnicas e de gerenciamento existentes que definem um projeto de software. A medição funciona melhor quando fornece informações objetivas relacionadas aos riscos e problemas que podem afetar os objetivos definidos de um projeto. Em outras palavras, a medição funciona melhor quando é considerada uma parte significativa e integral do gerenciamento de projetos. Mas como fazer esta medição? Através dos indicadores de desempenho, os famosos KPIs.

Figura 4 – Sistema de gerenciamento pelas diretrizes (GPD)



Fonte: Martins e Costa Neto (2000, p. 306)

A utilização de KPIs ajuda os gestores a fazer um trabalho melhor, permitindo a definição e implementação de planos mais realistas, alocando adequadamente os recursos escassos para colocar esses planos em prática e monitorar com precisão o progresso e o desempenho em relação a esses planos. A utilização de softwares para KPIs ajuda a otimizar o fornecimento das informações necessárias para tomar as principais decisões da empresa e tomar as medidas apropriadas. Eles ajudam muito

na integração das informações derivadas do gerenciamento técnico e dos projetos da organização. Com efeito, ele permite que a liderança possa tomar decisões usando informações objetivas. Como já dizia Little (1970, p. 466), “[...] os dados são prolíficos, mas geralmente mal digeridos, muitas vezes irrelevantes e algumas questões carecem inteiramente da iluminação da medição”.

Nos últimos anos, houve a introdução de um painel que traz as principais métricas da empresa em uma única tela. As empresas de serviços de todos os setores criaram esses painéis, também conhecidos como dashboards, em conjunto com um provedor de serviços de softwares de gestão de indicadores. A superação dos desafios enfrentados no desenvolvimento e operação de dashboards oferece muitas oportunidades para o exercer uma influência mais forte nas decisões da alta administração.

Acadêmico, no Tópico 4, aprenderemos sobre sistemas e ferramentas (softwares) da gestão de indicadores e como eles podem auxiliar a organização no acompanhamento de seus resultados quantitativos e qualitativos.

2 FUNDAMENTOS DE SISTEMAS DE INDICADORES

Levando em conta a grande quantidade de diferentes métricas, a liderança das organizações têm enfrentado dificuldades na seleção dos indicadores-chave de desempenho (KPIs) corretos, que devem ser seguidos e monitorados constantemente.

Nos dias atuais, as empresas e organizações estão sendo forçadas a competir em ambientes totalmente complexos e globalizados, enfrentando diariamente enormes desafios naturais, econômicos e tecnológicos. Enfrentar esses desafios seria impossível sem uma abordagem adequada que os ajude a identificar, medir, entender e controlar o desempenho de suas organizações. No entanto, deve-se notar que as métricas de desempenho variam em sua finalidade, definição e conteúdo. As diferentes metodologias são usadas para definir e selecionar os KPIs de negócios, para garantir que eles combinem com o ambiente e a estratégia competitivos. Alguns importantes critérios precisam ser levados em consideração para a seleção ideal: 1) validade; 2) utilidade; e 3) relevância, e para garantir que o sistema de medição esteja sob controle, é necessária uma metodologia disciplinada. Os princípios e técnicas Lean podem ajudar nisso.

INTERESSANTE



A Técnica Lean consiste em um conjunto de princípios e ferramentas que foram implementados em uma gama mais ampla de indústrias. Embora sua origem tenha sido na manufatura, também tem sido aplicada em organizações como nas áreas de serviços, bancos ou saúde. Além disso, o foco lean se expandiu em uma ampla gama de disciplinas como vendas, desenvolvimento de produtos, gerenciamento de projetos (PM) e pesquisa e desenvolvimento (P&D). Embora P&D seja um conceito novo, alguns estudos sobre P&D lean têm sido publicados, especialmente na área da saúde.

Os indicadores-chave de desempenho (KPI), se usados adequadamente em uma empresa, podem demonstrar o progresso alcançado pela empresa na busca de seus objetivos estratégicos. Para obter o máximo de benefícios do KPI, eles devem estar em conformidade com certas características: alcançáveis, próprios, oportunos, relevantes e mensuráveis. Uma vez estabelecida a estratégia de uma organização e delineados os principais objetivos, são enumeradas quatro etapas de aplicação do KPI: 1) identificação da função de um indicador; 2) mineração de dados; 3) uso de dados; 4) validação da relevância do indicador.

A gestão de indicadores responde à crescente complexidade e diversidade de dados de mercado enfrentados pela alta administração na era da informação. Um dashboard reforça a consistência nas medidas e procedimentos de medição entre departamentos e unidades de negócios. Helmold e Samara (2019) distribuem os KPIs em duas categorias:

- alto nível que diz respeito a aqueles que devem produzir a avaliação geral do empreendimento e mostrar sua visão geral;
- baixo nível que trata daqueles que refletem processos mais detalhados que ocorrem nos departamentos e /ou refletir o desempenho de membros específicos da equipe.

Enquanto isso, Graham et al. (2015) e Parmenter (2015) apresentam as seguintes categorias:

- indicadores de defasagem apresentam resultados históricos;
- KPI de liderança preveem o desempenho futuro e permitem identificar tendências futuras.

O ponto de partida para escolher quais indicadores de desempenho são fundamentais para uma determinada empresa deve ser aqueles que a liderança utiliza para gerir o negócio. Um desafio é saber se os KPIs atualmente apresentados são aqueles que permitem avaliar o progresso em relação às estratégias declaradas e, quando relatados externamente, permitem que os leitores façam uma avaliação semelhante. Se não, é porque as informações simplesmente não estão disponíveis ou porque ainda não foram encaminhadas, mas podem ser avaliadas pela administração de unidades de negócios individuais. Além disso, os KPIs serão, até certo ponto, condicionados pela indústria em que a empresa opera. Assim, por exemplo, uma empresa do setor de varejo pode usar as vendas por metro quadrado e a satisfação do cliente como indicadores-chave de desempenho, enquanto uma empresa de petróleo e gás pode optar por medidas de sucesso de exploração, como o valor de novas reservas. No entanto, a organização não deve se sentir compelida a criar KPIs. A necessidade primordial é que os KPIs sejam relevantes para essa empresa em particular.

Uma ferramenta de software permite que esta análise seja feita de forma mais rápida e assertiva, gerando dashboards diversos à organização.



DICA

Você sabia que aqui no Brasil, o SEBRAE possui software e consultoria que apoia empresas na gestão de seus indicadores? Ele periodicamente ainda lança matérias com informação e dicas sobre a medição e gestão de indicadores. Há uma matéria bem interessante sobre ferramentas de gestão de indicadores. Para ficar por dentro, acesse <https://inovacao.sebrae.minas.com.br/ferramentas-para-medir-kpis-ou-indicadores>.

Tradicionalmente, a atividade das empresas é avaliada com base nos seus indicadores financeiros. No entanto, considerando os dados abundantes atualmente disponíveis, a globalização e o aumento da competitividade, os indicadores financeiros não refletem a visão multilateral da organização. As demonstrações financeiras de uma empresa não sugerem o que é responsável por sua realização e o que pode impactar suas alterações. Essa falta de informação é uma restrição quando se faz a avaliação multilateral dos resultados da organização. Assim, decisões ineficientes podem ser tomadas. Para garantir a produtividade e um alto nível de monitoramento das atividades, são necessários indicadores adequados para facilitar o processo de tomada de decisão. Além disso, em muitos casos, os funcionários de uma empresa não podem ver diretamente como o trabalho que realizam contribui para a realização dos objetivos da empresa, reduzindo assim o valor gerado por seu trabalho. Os KPIs sistematizam o grande volume de dados, o que fornece melhores bases para avaliar os processos atuais e tomar decisões. Além disso, o KPI destaca se os objetivos estão sendo perseguidos em um esforço bem direcionado e uniforme.

O número de sistemas de Tecnologia da Informação (TI) paralelos que operam em uma empresa moderna é considerável. Todos esses sistemas produzem uma imensa quantidade de dados. As avaliações entre os vários sistemas provam ser difíceis, porque a saída de dados de um sistema raramente corresponde ao formato de entrada do outro sistema. A única opção geralmente consiste em um desvio que requer tanto a entrada manual de dados árdua quanto uma luta subsequente com programas de planilhas. As ferramentas de indicadores de gestão, conhecidas como softwares de KPIs permitem avaliações automáticas de dados que trazem clareza e ordem aos formatos de dados predominantes. Elas fornecem suporte inestimável durante a definição, planejamento, aquisição, avaliação, bem como visualização de grupos-alvo e relatórios de indicadores-chave de desempenho (KPI) e acordos objetivos – em um grande número de diferentes sistemas de TI.

Outro tema importante ao falar das ferramentas de gestão de indicadores são os dashboards. Os painéis ou dashboards de KPIs são ferramentas insubstituíveis para qualquer gestor de negócios. Ao coletar, agrupar, organizar e visualizar as métricas importantes da empresa, fornece uma visão geral rápida do desempenho, bem-estar e crescimento esperado da empresa. Ao usar dashboards de KPI, as organizações podem acessar seus indicadores de sucesso em tempo real e tomar decisões informadas que as ajudam a atingir metas de longo prazo.

Os dashboards visualizam os dados e são úteis ao apoiarem seus usuários no cumprimento de seus objetivos. Infelizmente, muitos painéis não foram projetados para serem úteis. Em vez disso, eles são projetados para visualizar o máximo de dados possível, demonstrando as habilidades gráficas do painel. Para obter um dashboard útil, a abordagem do mesmo deve se concentrar em dois aspectos: 1) ao selecionar os dados certos e 2) ao escolher a técnica de visualização certa.

Para escolher os dados corretos, é preciso desenvolver uma medição modelo, que define quais dados deverão ser coletados pela organização, juntamente com as razões pelas quais ela precisa destes dados. Por exemplo, deverá ser definido o que está sendo coletado e o porquê. Uma vez que os dados coletados estão vinculados ao motivo por que eles são necessários, é possível interpretar corretamente os dados e reutilizá-los para projetos futuros, uma vez que após isso é possível colocá-los no contexto correto. O próximo passo é escolher a visualização certa do dashboard. O ideal é sempre se concentrar em visualizações que minimizam o tempo necessário para entender o que tem que ser comunicado.

Atualmente no mercado há uma série de soluções de software de dashboard de KPIs de simples rastreamento de métricas até soluções avançadas de inteligência de negócios. Encontrar os softwares e/ou o dashboard de KPIs adequado para a empresa pode ser trabalhoso, porém no final o investimento em tempo e recursos financeiros terá valido a pena.



INTERESSANTE

Um excelente exemplo de dashboard simples e muito efetivo é o painel de um carro. Nele é possível observar todos os dados relevantes quanto ao que o veículo precisa como nível de gasolina, temperatura, óleo, quilometragem e outros.

3 SISTEMAS E CRIAÇÃO DE INDICADORES

Como falado anteriormente, a técnica Lean é uma grande aliada na criação e manutenção dos sistemas de indicadores. Ela pode ser definida de várias maneiras, porém alguns autores chamam de metodologia, outros filosofia, mas há um consenso comum sobre a sua abordagem. Na literatura, o lean é explorado de duas maneiras amplas: estratégica e operacional. A primeira está associada aos princípios e objetivos lean, enquanto a segunda refere-se aos aspectos práticos relacionados à sua implementação, ferramentas e técnicas. O Lean é baseado em cinco princípios fundamentais:

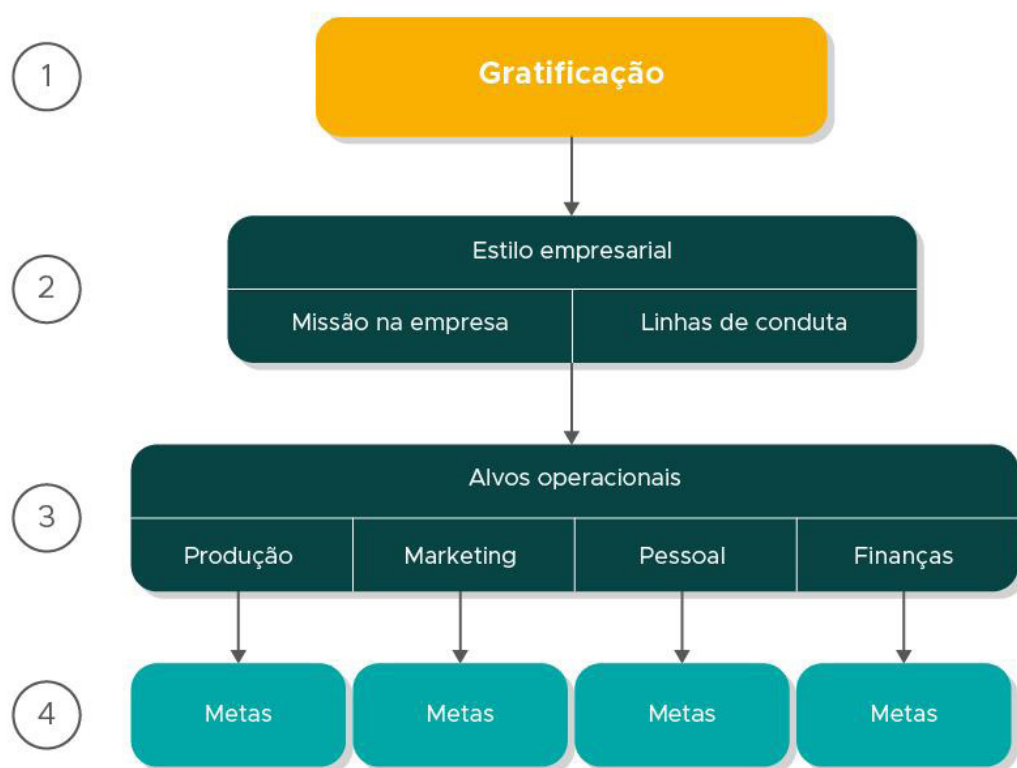
- definir valor a partir da perspectiva do cliente;
- identificar os fluxos de valor;
- fazer o fluxo de valor;
- implementar a produção;
- esforçar-se para a perfeição contínua.

A lean também se concentra na eliminação de desperdícios, melhorando o desempenho dos processos e criação de valor. O termo desperdício no contexto lean é definido como um evento ou processo que não reflete o valor do cliente nem gera qualquer valor agregado ao produto final. A abordagem para o valor do cliente e a eliminação do desperdício leva à identificação de indicadores de desempenho de uma organização. A ligação entre os KPIs e o conceito de lean waste ou desperdício na lean, possibilita uma perspectiva mais ampla sobre a análise de avaliação de desempenho.

De um modo geral, podemos medir tudo o que podemos observar. Algumas coisas podem ser observadas com os nossos sentidos, enquanto algumas coisas exigem o uso de equipamentos caros, como estrelas e cometas, por exemplo. As medições em geral têm custos para as empresas, assim, a decisão do que medir tem que ser com base no benefício esperado da medição. Decidir como um determinado objetivo deve ser alcançado – o que e quais meios serão usados para alcançá-lo é definido pela estratégia. A organização aceita a estratégia como a abordagem correta para atingir seus objetivos, dado seu contexto e premissas. A estratégia declara explicitamente quais etapas a organização tem que tomar para obter o objetivo desejado.

As metas de medição podem ocorrer em diferentes níveis da organização. Na verdade, toda atividade dentro de uma organização é um meio para um fim, ou seja, uma parte da estratégia da empresa para alcançar um objetivo organizacional. Em qualquer organização podemos observar uma hierarquia de objetivos, começando pelo objetivo organizacional principal, todos os objetivos subsequentes são derivados do objetivo anterior. Para isso, as organizações utilizam uma “hierarquia de objetivos”, que nada mais é do que criar objetivos/metaspensáveis, realistas, desafiadores, definidos no tempo, relevantes e motivadores. Como as organizações perseguem vários objetivos, surge um problema, qual a prioridade, assim, existem três níveis de objetivos: estratégicos, táticos e operacionais.

Figura 4 – Sistema de gerenciamento pelas diretrizes (GPD)



Fonte: Richers (1980, p. 10).

Aprendemos anteriormente sobre os dashboards. Ele é projetado para fazer uma foto e apresentação dos indicadores com os resultados esperados. Em uma organização, o termo “painel” ou dashboard é usado para descrever um sistema que visualiza dados úteis para tomada de decisão. Os dashboards têm o objetivo de informar sem distrair os usuários de suas tarefas e, portanto, os dados nos painéis são resumidos usando gráficos, tabelas, medidores e assim por diante (veja a Figura 9 acima). Para permitir que os usuários interpretem um elemento no painel corretamente, os painéis geralmente permitem que eles vejam os dados originais nos quais a sumarização foi baseada, por exemplo.

Para a criação dos KPIs que vão apoiar a organização, assim como a contratação e padronização do sistema de software que apoiará a criação dos dashboards, é preciso que algumas métricas sejam criadas e que itens sejam levados em consideração para o sucesso da medição dos resultados da organização. Vejamos, a seguir.

- O objetivo: no nível conceitual, definir o que queremos estudar e por quê. O que se estuda é o “objeto de estudo”, os produtos, processos e recursos. Porque algo é estudado identifica sua razão, seus diferentes aspectos levados em consideração, os pontos de vista considerados e o ambiente interno e externo;
- As perguntas: no nível operacional, definem quais partes do objeto de estudo são relevantes; e quais propriedades de tais partes são usadas para caracterizar a avaliação ou a realização de um objetivo relacionado. As propriedades são muitas vezes chamadas de foco do estudo;
- As medidas: no nível quantitativo, definem quais dados devem ser coletados para responder às perguntas de forma objetiva (quantitativa).

Esses três níveis são complementados por um modelo de interpretação que define como interpretar os dados coletados para avaliar a meta de medição. É importante não confundir o foco com o ponto de visão. O foco é a parte do objeto de estudo que é estudado. É um olhar objetivo sobre o objeto de estudo. Já a visão descreve quem está medindo e representa a visão subjetiva da meta de medição.

Ao todo, as perguntas especificam quais aspectos específicos do objeto de estudo são observados para entender se o objetivo foi alcançado ou não. As perguntas são entidades mensuráveis que estabelecem uma ligação entre o objeto de estudo e o foco. Por exemplo, se o objeto do estudo é um carro e o foco é seu impacto ambiental, uma pergunta poderia ser: qual a altura do carro? Emissões de dióxido de Carbono?”. Essas questões ajudam a identificar quais KPIs devem ser mapeados e a configurar os sistemas de apoio de gestão de indicadores e trabalharem os dados de forma a apresentarem esses resultados.

Os fundamentos da medição de indicadores de desempenho não são tão diferentes dos métodos de avaliação científica bem estabelecidos: faça uma pergunta, defina uma meta, encontre um meio quantificável de atingir essa meta, teste esses meios e, em seguida, teste novamente a consistência. Agora, aplique essa metodologia à forma como as empresas se envolvem com seus clientes, e é disso que se trata o gerenciamento de KPIs.

Uma empresa pode se perguntar quais são seus melhores recursos para atrair clientes. Assim, ela cria anúncios, lança um blog, aumenta sua presença na mídia social e otimiza seu site para melhorar as classificações dos mecanismos de pesquisa. O esforço é um sucesso e mais clientes começam a chegar. O que acontece depois? Como a empresa mede o sucesso de cada esforço individual para que possa isolar pontos fortes e fracos? A resposta é: através de um sistema de gestão de KPI baseado em software profissional de KPI. Sem indicadores de desempenho, a maior parte dos resultados ainda poderia se basear em narrativas clássicas para atrair mais clientes, ao mesmo tempo em que ficam atrás de seus concorrentes diretos.

Então, por que algo que parece bastante básico muitas vezes é tão difícil para as lideranças das empresas definirem? Porque, na prática, controlar os indicadores de desempenho é muito mais complicado e caro do que um experimento sozinho. Todas as empresas têm um limite de despesas, por mais essencial que o gerenciamento de KPIs seja para o crescimento, uma busca imprópria ou ação imprecisa pode resultar em uma perda pesada e fluida da receita.

Os sistemas de KPI são uma solução analítica usada para monitorar, avaliar e visualizar os principais indicadores de desempenho com a ajuda de painéis de KPI interativos. Assim, as empresas podem identificar tendências e definir metas para otimizar o desempenho e garantir um crescimento constante.

Analisar e relatar todas as suas métricas críticas de negócios com um software de painel (dashboard) de KPI inteligente permitindo que a organização fique no topo de seu desempenho é um dos aspectos mais cruciais do desenvolvimento sustentável de negócios. A quantidade de dados hoje é impressionante – a cada dia, são criados 2,5 quintilhões de bytes de dados e, em todo o mundo, há mais de 5 bilhões de pesquisas na web por dia. Em tal ambiente, é quase impossível ter tempo para monitorar e analisar cada processo de negócios em detalhes. A organização deve ser estratégica sobre as métricas que escolhe acompanhar. Para ajudar as empresas com esse propósito é que foram criadas ferramentas profissionais de dashboard de KPI. Vejamos alguns dos benefícios de aumento de negócios dessas soluções.

- **Economia de tempo:** KPIs apresentados em um BSC de KPI significativo para permitir que a organização priorize informações e monitore continuamente se você está no caminho certo para atingir suas metas de negócios. Os KPIs fornecem uma estrutura para analisar, gerenciar e alcançar os resultados de negócios desejados sem perder tempo analisando manualmente todos os dados disponíveis. Com um software moderno de gerenciamento de KPIs, o processo de análise é eficiente e orientado por metas.
- **Alinhar departamentos:** na análise de dados, a comunicação é fundamental e ser capaz de entender o panorama geral do desempenho dos negócios é fundamental para garantir o crescimento dos negócios. Devido à natureza amigável do software de KPI, torna-se fácil consolidar e harmonizar diferentes departamentos, conectando informações entre eles para estabelecer uma estratégia de negócios sustentável. Por exemplo, KPIs selecionados de vendas podem ser rastreados e visualizados pelo departamento de marketing, o que, conseqüentemente, traz uma melhor colaboração.
- **Acesso a percepções e tendências de negócios:** eles também fornecem percepções/insights para toda a sua organização sobre o desempenho atual. Depois de estabelecer métricas alinhadas com a estratégia da empresa, usando o software certo que oferece relatórios profissionais de KPI e alinha atividades e resultados com o objetivo estratégico desejado, a organização terá uma compreensão clara dos resultados desejados. Os KPIs devem ser usados para benchmarking, para medir o progresso e

o desempenho. A empresa pode usar seus dados para comparar internamente, entre departamentos ou escritórios, ou externamente, para comparar o desempenho de sua empresa com outros em seu setor.

- Várias visualizações de dados interativas: um software de KPI inteligente e fácil de usar permite que a organização visualize e compartilhe seus números de acordo com suas necessidades individuais. Um software de painel bem projetado vem com painéis de KPI integrados que permitem visualizar facilmente seus dados de maneira interativa. O cérebro humano processa informações visuais muito mais rápido do que números ou texto, considerando isso, um software de painel de KPI moderno, intuitivo e fácil de usar, capacitará todos em sua organização a trabalhar com dados para seu processo de tomada de decisão.

Escolher as métricas certas não é fácil. Se a empresa rastrear muitos deles ao mesmo tempo, sua análise ficará sobrecarregada com a sobrecarga de dados e se tornará inexplorável. Na análise de dados, em muitos casos, “menos é mais” – portanto, a organização precisa escolher as métricas certas para as percepções certas e trabalhar nos painéis de KPI certos.

Como visto, os softwares de KPIs nada mais são do que ferramentas que automatizam o rastreamento de indicadores chave de desempenho (KPIs) e os apresentam em painéis de fácil compreensão. Isso ajuda as empresas a criar, gerenciar, visualizar e analisar KPIs e verificar como eles estão se saindo em relação a metas, metas estratégicas ou objetivos. A ferramenta também atua como um eixo centralizado para os tomadores de decisão, permitindo que eles visualizem as informações pertinentes em um único quadro, em vez de alternar entre vários relatórios e ferramentas.

A utilização de software de KPI automatiza e acelera e muito a visualização dos indicadores da empresa e seus eventuais resultados. Estes softwares podem, por exemplo, consistir nos custos de qualidade acumulados na empresa. Tudo o que a organização precisa fazer é definir os critérios desejados e solicitar a aquisição dos valores aplicáveis uma vez. O software analisará os dados recebidos de acordo e os colocará em relação aos seus valores-alvo. Em seguida, ele informará automaticamente as pessoas responsáveis sobre o status das medidas de melhoria implementadas e avisará quando algo não está saindo como esperado, como resultados aquém do esperado.

Uma vez configurado, o software fornece a base para relatórios de todo o sistema em toda a empresa. A empresa pode até mesmo integrar sistemas já utilizados na organização para detectar tendências e relacionamentos entre materiais fornecidos, inspeções realizadas e parâmetros de produção. O software simplesmente extrai os dados dos diferentes sistemas e os traduz em resultados simples e mensuráveis. Assim, o sistema fornece indicadores uniformes, que visualiza simultaneamente de uma maneira específica do aplicativo e os coloca em um dashboard pré-configurado definido pela organização.

Análise de dados, inteligência de negócios (BI) e painéis (conhecidos como dashboards) estão se tornando ferramentas indispensáveis para empresas que buscam aumentar seu desempenho e obter mais lucros. Com todas as informações que a organização deve coletar, monitorar e analisar na era digital de hoje, a liderança pode estar se perguntando se está aproveitando ao máximo seus dados. Um primeiro passo crucial para maximizar suas percepções é encontrar um software de painel/software de dashboard profissional de última geração com os recursos necessários para o negócio.

Os softwares de KPI são um tipo de software de painel ou dashboard e, portanto, as plataformas compartilham funcionalidades comuns. Vejamos cada um deles, detalhadamente, a seguir.

- Integração de dados: extração dados de várias fontes, incluindo arquivos Excel, bancos de dados proprietários e plataformas de negócios comerciais
- Dashboards personalizáveis: criação de dashboards personalizados em nível individual ou de equipe para que os usuários vejam apenas os KPIs que são importantes para eles.
- Relatórios: utilização de modelos de relatórios padronizados ou personalizados, enviando relatórios automaticamente para as partes interessadas (stakeholders), conforme necessário.
- Acessibilidade na Web: as plataformas de software KPI baseadas em nuvem (cloud based) permitem que os usuários acessem seus painéis de qualquer lugar.
- Detecção de tendências: rastreamento de dados de KPI em tempo real ou comparação em um período de tempo definido para identificar tendências.
- Alertas automáticos: envio de notificações por e-mail se o desempenho acompanhar drasticamente acima ou abaixo das metas de KPI.

O software de dashboard nada mais é do que uma ferramenta de gerenciamento de informações que rastreia, reúne e exibe dados de negócios em visualizações interativas e personalizáveis que permitem aos usuários monitorar a integridade de um negócio, analisar processos e fornecer insights acionáveis.

Um software de painel de negócios profissional capacita qualquer pessoa da organização a criar imediatamente gráficos e relatórios automatizados e compartilhá-los com os tomadores de decisão certos. Qualquer membro da equipe tem a capacidade de descobrir, visualizar, apresentar e compartilhar dados da maneira que julgar relevante. Se a liderança deseja ver KPIs críticos de clientes ou os números de vendas do mês passado, os números que ela precisa estão a apenas alguns cliques de distância. Embora essas ferramentas de dashboards estejam disponíveis para a alta administração há anos, esse nível de acesso sem precedentes democratiza a tomada de decisões e envolve todos os funcionários nos resultados.

Imagine que uma equipe de vendas está apresentando a um cliente em potencial, prestes a fechar uma venda, quando surge uma pergunta sobre desempenho passado, eficiência financeira, previsões futuras ou qualquer um dos vários fatores. Após algumas pesquisas, segundos depois, os dados são mapeados, fornecendo contexto simultaneamente. Este é apenas um cenário em que o software de painel de dados ou software de dashboard de desempenho traz valor agregado para as empresas, e agora explicaremos os recursos e benefícios do painel para qualquer empresa que implemente essas soluções modernas em seu fluxo de trabalho. Vejamos a seguir, os benefícios mais eminentes de utilizar esse tipo de software.

- A organização obtém uma visão consistente dos KPIs: todos os principais indicadores de desempenho (KPIs) ficam visíveis a partir de um local centralizado, formado em uma única tela, independentemente da fonte(s) de dados que a empresa precisa utilizar. Ela pode conectar facilmente arquivos simples, dados de CRM e ERP, bancos de dados, helpdesk, mídia social e muito mais, que fornecerão acesso instantâneo a todas as informações de negócios que ela pode coletar e precisar analisar. Dessa forma, como usuário não técnico, os colaboradores em geral podem explorar totalmente seus conjuntos de dados com a ajuda de um painel de KPIs e obter uma visão consistente e unificada de suas métricas de negócios, sem depender de assistência adicional de outros departamentos;
- O uso da ferramenta faz a liderança permitir que todos explorem os dados: Antigamente, o departamento de TI tinha total responsabilidade de codificar as informações necessárias ou gerar relatórios que levariam dias, se não semanas. As soluções modernas eliminam o intermediário e fornecem ao usuário uma interface de transferência que permite explorar os dados por conta própria. Essa abordagem de autoatendimento permite que o colaborador crie e analise seu próprio painel simplesmente selecionando o gráfico desejado e transferindo na área necessária. Os dados são visualizados imediatamente e ele não precisa esperar horas ou dias pela análise. Poderosas ferramentas de análise de dados online realizam todas estas tarefas;
- Recebimento de atualizações em tempo real: o tempo real é a última moda atual, e por que não deveria ser? Basta pensar que os dados são atualizados automaticamente sem a prática tediosa e propensa a erros de inserir manualmente novas informações. Um painel em tempo real permite monitorar a atividade conforme ela acontece em todos os processos de negócios. Os gráficos e relatórios são atualizados continuamente em menos de um segundo após a ocorrência da ação. Ficou no passado os dias que um tomador de decisão tinha que solicitar um relatório para uma reunião com dias de antecedência. Não importa quando se precisa ver o relatório, os gráficos estão sempre atualizados;
- Maior flexibilidade: nos últimos anos, os programas de painel evoluíram para soluções escaláveis que oferecem acesso de qualquer lugar e a qualquer momento. O único requisito é uma conexão com a Internet e o software está disponível imediatamente.

Muitas camadas de segurança permitirão que a empresa explore seus dados com segurança, não importa onde o usuário esteja ou se usa um laptop, tablet ou até mesmo um telefone celular. Esse tipo de flexibilidade permite que os usuários respondam a perguntas de negócios imediatamente, realizem análises em movimento e evitem gerenciamento e manutenção de TI caros e internos;

- Lucro com uma cultura orientada por dados: para poder levar um negócio adiante, a produtividade é a chave. Ao estabelecer fluxos de trabalho orientados por dados, a organização poderá minimizar os riscos e melhorar seus processos de tomada de decisão, bem como a eficiência geral dos negócios. Consequentemente, a adivinhação é completamente eliminada e cada funcionário tem a chance de basear as decisões nas informações certas, no momento certo. Em última análise, o programa de painel certo aumenta a eficiência organizacional e cria uma cultura orientada por dados que só pode trazer resultados positivos para os negócios;
- Aumento da eficiência dos negócios: a verdade é que, para se estabelecer no mercado e sobreviver, a empresa precisa de eficiência empresarial avançada. Reduzir as tarefas manuais é um componente crítico do gerenciamento e desenvolvimento de negócios bem-sucedido e é uma das principais prioridades quando se trata de aumentar a eficiência. Além disso, a possibilidade de responder rapidamente a questões de negócios urgentes permitirá que se reduza ainda mais as horas enquanto se concentra em outras questões importantes;
- A organização como um todo colhe os benefícios dos recursos inteligentes: com a possibilidade de utilizar inteligência artificial, o software de dashboard aumenta os meios tradicionais de monitoramento, análise e geração de percepções/insights acionáveis e leva a empresa ao próximo nível de gerenciamento de dados. Se ocorrer uma anomalia de negócios ou uma meta específica for atingida, ferramentas modernas irão alertá-la instantaneamente, portanto, a liderança pode tomar medidas imediatas e evitar um desastre comercial ou comemorar suas metas recém-alcançadas. É possível também se beneficiar de redes neurais, reconhecimento de padrões ou alertas de limite que ajudarão a detectar tendências e identificar padrões, notificando a organização sobre mudanças importantes.

A inteligência artificial (IA) é usada em programas de painel e ferramentas de BI para ajudar a automatizar processos que permitem gerar novos insights acionáveis enquanto reduz significativamente o trabalho manual. Um dos destaques relacionados à inteligência artificial na tecnologia de dashboards são os assistentes de IA criados para oferecer a possibilidade de fazer perguntas diretas na interface do software e tornar seu processo de análise mais eficiente. Depois de fazer suas perguntas, o assistente inteligente gerará uma seleção adequada de gráficos ou simplesmente responderá à sua consulta com os dados necessários.

Uma solução de painel completa deve oferecer atualizações em tempo real que manterão a empresa atualizada e pronta para atuar em quaisquer novos desenvolvimentos assim que eles surgirem. Os meios tradicionais de visualização de dados, como apresentações em PowerPoint ou planilhas do Excel, não são mais úteis

devido à sua natureza estática que impossibilita a extração de novos insights de negócios. Os dashboards ao vivo fornecem às empresas uma enorme vantagem competitiva ao ter controle total sobre todos os aspectos de seu desempenho assim que eles acontecem.

Tudo isso é possível devido ao fato de que o software de painel moderno oferece fácil integração de dados. Ou seja, pode-se conectar todas as suas fontes de dados mais relevantes e visualizá-las juntas em seus painéis com apenas alguns cliques. A maioria das soluções de dashboards disponíveis oferecem a possibilidade de usar seu data warehouse, português, armazém de dados, interno de alta velocidade, o que garante um processamento rápido de dados e, portanto, atualizações em tempo real.

Dito isso, ter acesso a atualizações de dados em tempo real vai poupar o trabalho de coletar e atualizar manualmente os dados nos painéis, deixando muito mais tempo para realizar outras tarefas importantes e economizando uma grande quantidade de custos que a organização pode alocar em outras áreas ou tarefas. Além disso, é possível criar um ambiente colaborativo e inovador na organização, pois seus painéis ao vivo podem ser facilmente compartilhados e acessados de qualquer dispositivo com conexão à Internet.

Ao colocar os dados nas mãos de usuários, a organização capacita cada departamento a assumir a responsabilidade por seus números e entender como eles se alinham à direção estratégica da empresa. Com a ajuda de um software de dashboard profissional, a empresa abrirá o mundo da análise de negócios, concedendo a todos em sua empresa acesso a insights relevantes e criando uma cultura orientada por dados. Os usuários de softwares de KPIs tendem a se enquadrar em uma das três categorias: alta liderança da organização, gerentes e chefes; e usuários em geral e TI. Vejamos, detalhadamente.

- Alta liderança da organização: precisa de uma visão de alto nível do desempenho de sua organização e utilizam o software de KPI para reduzir as muitas facetas de seus negócios em algumas métricas-chave, que podem monitorar e relatar facilmente aos acionistas;
- Gerentes e chefes de departamento: usando uma única plataforma de software de KPI, vários gerentes e chefes de departamento podem criar painéis e visualizações personalizados para auxiliar na tomada de decisões em suas unidades de negócios.
- Usuários em geral e de TI: embora os funcionários que não sejam de TI continuem a responder por quase dois terços das compras de software em geral, os profissionais de TI ainda representam uma parcela significativa dos usuários de software de dashboards de controle geral e KPIs. Esses usuários estão procurando uma maneira eficiente de digerir quantidades consideráveis de dados relacionados a sistemas internos de negócios.

Os softwares de KPI geralmente são sistemas utilizados na nuvem, então o usuário pode acessar em qualquer lugar, desde que tenha acesso a internet. Além disso, as licenças podem ser atribuídas exclusivamente a um cliente, um grupo de usuários, um usuário apenas ou uma estação de trabalho.

Geralmente o cliente determina a hierarquia. O acesso ao software está sempre disponível quando se precisa e basta reservar licenças específicas para aplicativos específicos e determinar a ordem na hierarquia. As razões para a possibilidade de reserva de licenças são simples, porque sempre há certas estações de trabalho, equipes ou indivíduos que absolutamente precisam de acesso ao software a qualquer momento. Situações em que uma determinada equipe ocupa todas as licenças e não há nenhuma disponível para outras tarefas não devem acontecer.

Principais benefícios da utilização de softwares de gestão de indicadores nas organizações:

- criar e monitorar KPIs individuais e indicadores de qualidade;
- controle de qualidade com análise, monitoramento e prognóstico;
- integrar fontes de dados externas e sistemas já utilizados na empresa;
- controle de qualidade estratégica utilizando o balanced scorecard;
- estabelecimento dos principais objetivos e os corredores-alvo;
- compilação automática de relatórios regulares;
- várias opções de processamento de dados, exibição, avaliação e relatórios;
- detalhamento do banco de dados;
- melhoria e revisão de eficiência com valores de indicadores;
- listas individuais de trabalho/ação para todas as pessoas envolvidas, incluindo documentação de progresso e revisões de eficiência;
- rede de todas as medidas e atividades de garantia de qualidade;
- controle de qualidade contínuo;
- atributos livremente definíveis para todos os usuários relevantes da organização;
- conceito de função definida pelo usuário e gerenciamento de direitos de acesso.

Erros, principalmente quando você está lidando com o gerenciamento de KPIs, não são apenas caros, eles podem ser devastadores para a receita e recursos da empresa. Para evitar esses erros, aqui estão as principais considerações: selecionar os KPIs pode se transformar em um caro investimento, enviando os departamentos para medição de diversos dados inúteis. Ironicamente, muitos profissionais preocupados com custos preferem KPIs que parecem mais diretos, como metas financeiras. No entanto, concentrar todos os seus esforços na gratificação instantânea pode ser um grande erro.

Muitos gerentes estabelecem metas baseadas em medidas de desempenho erradas, o que significa que não estão descrevendo com precisão o objetivo principal. É como dizer que seu alvo é um alvo de dardos em vez do alvo. Ao configurar seus KPIs, a organização deve fazer o possível para se concentrar nos padrões futuros e não no desempenho passado. No entanto, ela deve se lembrar de que esses padrões futuros que deseja alcançar devem ser realistas; caso contrário, seus esforços só levarão a um desempenho avaliado como ruim, com gerentes frustrados e funcionários insatisfeitos que se sentirão menos engajados e, conseqüentemente, menos motivados.

Finalmente, depois de saber o que medir e como medi-lo, a organização deve concordar com um plano de ação com outras partes interessadas importantes em toda a organização, definindo quem faz o quê e estabelecendo metas ao longo do caminho, mantendo a comunicação transparente e aberta. Muitas vezes, nenhum plano de ação claro é definido após a definição de uma estratégia orientada por KPI, o que leva a mal-entendidos e prioridades mistas que afetam o trabalho em equipe, a atmosfera e, finalmente, o crescimento do negócio.

Como vimos, uma organização que decide investir em software de KPI e escolher qual plataforma é melhor para suas necessidades requer considerar uma variedade de fatores, uma vez que softwares de KPIs oferecem apenas uma fração da funcionalidade encontrada em plataformas de Business Intelligence (BI) maiores. Os sistemas baseados em nuvem e aplicativos dedicados permitem acessar painéis de KPI a partir de um dispositivo móvel, então se a empresa possui uma força de trabalho remota, esses recursos móveis podem desempenhar um papel importante na decisão de compra da ferramenta pela organização. Além disso, dependendo de quem está usando o software e de seu conhecimento técnico, talvez seja necessário para a organização priorizar a facilidade de uso ao decidir sobre um fornecedor de software de KPI.

LEITURA COMPLEMENTAR



BALANCED SCORECARD: O QUE É, COMO FUNCIONA, COMO APLICAR, VANTAGENS E MAIS!

Amanda Imme

O Balanced Scorecard (BSC) é considerado um modelo de gestão estratégica que surgiu para desmistificar a visão de que, para obter sucesso, um negócio precisa focar unicamente em indicadores financeiros e contábeis. Ao mesmo tempo, o BSC serve para definir estratégias e desenhar planejamentos de maneira muito mais abrangente.

Toda empresa tem um grande sonho. Seja revolucionar o mercado, agregar valor a um determinado meio, criar algo totalmente inovador ou, “simplesmente”, hipercrescer. Só que geralmente, quando pensamos nesse objetivo tão almejado, imaginamos a cena acontecendo apenas daqui a 4, 7, 10 anos, não é mesmo? Parece algo tão distante que, em meio aos incêndios do dia a dia, esquecemos daquela meta e, conseqüentemente, a prolongamos ainda mais!

Por vezes, torna-se difícil alinhar o que a empresa está fazendo hoje com o ideal do que ela deseja ser amanhã. Na reta final do ano, por exemplo, muito se fala em planejamentos anuais e sobre como lucrar mais a cada período de 365 dias. Contudo, o seu “ultimate plan” – de prazo ainda mais longo – precisa também ser nutrido, acompanhado e, claro, modificado quando necessário.

E foi para amarrar todas essas pontas entre o passado, o presente e o futuro que o BSC ou Balanced Scorecard surgiu. Neste post, falaremos exclusivamente sobre este modelo de gestão estratégica que já impulsionou verdadeiros sucessos em muitos negócios ao redor do globo.

O que é Balanced Scorecard?

O conceito de Balanced Scorecard – também conhecido pela sigla BSC e traduzido para o português como “Indicadores Balanceados de Desempenho” – foi criado nos anos 90 pelas mentes brilhantes dos professores Robert Kaplan e David Norton, ambos alocados na Harvard Business School (o que já diz muita coisa).

Considerado um modelo de gestão estratégica, o método surgiu para desmistificar a visão de que, para obter sucesso, um negócio precisa focar unicamente em indicadores financeiros e contábeis. E, ao mesmo tempo, para definir estratégias

e desenhar planejamentos de uma maneira muito mais abrangente. Ok, mas como funciona essa ferramenta de gestão? É o que você descobrirá a seguir!

Como aplicar o Balanced Scorecard na sua empresa

A partir de sua ideia inicial, Kaplan e Norton pensaram em 4 perspectivas para nortear seu método. Todas elas são multifatoriais e auxiliam você a analisar o desempenho da sua organização de forma integral. São elas:

1. Perspectiva financeira

Mas não era para fugir dos indicadores financeiros e contábeis?! A ideia era não focar somente neles, mas sim neles e também em outros fatores que veremos a seguir. Afinal, todo negócio precisa de dinheiro para rodar, né?

Aqui você irá avaliar quais são os objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo da empresa, levando em conta as expectativas dos seus investidores. Pergunte-se: para oferecer resultados satisfatórios aos nossos acionistas, quais metas financeiras precisamos seguir?

O uso de métricas para análise está liberado, aliás. Aqui vão algumas das principais para você estudar:

- o Retorno Sobre Investimento (ROI);
- o Lifetime Value (LTV);
- o Custo de Aquisição de Clientes (CAC);
- o Ticket médio;
- o Churn Rate.

Lembrando que, além dessas, existem muitas outras. Além disso, as métricas precisam estar alinhadas ao seu tipo de negócio e ao que é relevante para você e seu mercado.

2. Perspectiva dos clientes

Essa perspectiva foca no que deveria ser o motivo de todos os esforços da empresa: relacionamento com o cliente e a participação no mercado.

Aqui, é necessário focar em estratégias para que, daqui a anos – como falamos no início do texto – o seu negócio não só tenha mercado como uma boa quantidade de consumidores, de preferência muito maior que a de hoje!

Observe alguns dos pontos principais dessa perspectiva:

- Retenção de clientes;
- Aquisição de clientes;
- Lucratividade do seu cliente (vale citar, também, o Perfil de Cliente Ideal – ICP).

Importante: as perspectivas do Balanced Scorecard são interdependentes. Logo, para atingir seus objetivos financeiros, é preciso atender plenamente às necessidades dos clientes e assim por diante com as outras perspectivas do BSC.

3. Perspectiva dos processos internos

O objetivo dessa perspectiva é identificar os processos que mais impactam o seu negócio e aperfeiçoá-los. Resumidamente, aqui o foco é a qualidade dos processos internos, que precisam ser performados com cada vez mais assertividade até atingir a excelência.

Uma ressalva importante, porém, é que as atenções não podem estar voltadas somente aos processos internos: também torna-se essencial identificar a necessidade de criação de novos processos, que tornem sua estratégia ainda mais plausível e facilitem o alcance dos seus objetivos. A “qualidade”, então, pode ser medida por indicadores como:

- produtividade;
- atendimento ao cliente mais ágil (pós-venda);
- compliance;
- inovação;
- outras métricas de desempenho internas.

4. Perspectiva do aprendizado e crescimento

Por fim, a quarta perspectiva do Balanced Scorecard tem por objetivo trabalhar no aprendizado da empresa, como o próprio nome sugere. Ela representa o conhecimento e a experiência necessários para que a sua empresa atinja suas metas e, assim, cresça cada vez mais.

Vale pensar que, para que todos os objetivos que foram listados até aqui sejam alcançados, precisamos de pessoas. E de pessoas boas, preparadas para o mercado e alinhadas à cultura da sua empresa.

Entre outros pontos, invista em:

- capacitações e treinamentos;
- criação e/ou aplicação mais assertiva de um Culture Code;
- iniciativas que promovam a satisfação dos seus colaboradores;
- clima organizacional (indicador).

Hora da ação: construindo o Mapa Estratégico do Balanced Scorecard

Similar à análise SWOT, o Balanced Scorecard também pode ser traduzido em um mapa estratégico ou, em outras palavras, em um tipo de quadro-resumo visual do conceito de BSC que será implementado em sua empresa.

Para montar um formato mais simples, tudo o que você precisará é de uma tabela com as quatro perspectivas e seus respectivos elementos do BSC. Outros modelos ainda trazem os fatores interligados por linhas, para representar a interdependência das metas.

Por fim, adicione objetivos, indicadores, metas e ações ao espaço de cada perspectiva, considerando todos os pontos de vista possíveis.

É possível usar uma ferramenta para criação de diagramas online, o próprio Excel, quadros físicos, post-its, cartolinas... Como sua equipe preferir, de acordo com o que se adapta melhor ao seu negócio e maneira de trabalhar.

3 vantagens de utilizar o Balanced Scorecard

Ainda não está convencido(a) do poder do BSC? Listamos os principais benefícios do método a seguir.

1. Visão simples e intuitiva do planejamento

Não adianta ter o melhor planejamento do mundo se apenas poucas pessoas da sua organização consegue entendê-lo. O Balanced Scorecard, por sua vez, fornece uma visão simples e intuitiva dos fatores mais importantes para o crescimento do seu negócio.

Com o BSC, fica fácil para todos os colaboradores entenderem quais são as principais metas e objetivos do negócio – uma vez que o mapa estratégico garante isso visualmente e também um contato mais efetivo das pessoas em relação ao que há para ser feito.

Além disso, todos ganham uma só visão clara do futuro da empresa, em um simples quadro, de forma que aqueles problemas de comunicação interna e “disse-me-disse” fiquem para trás.

2. Aperfeiçoamento contínuo

O mapa do BSC pode ser atualizado conforme a necessidade e, logo, consegue manter o flow de aperfeiçoamento da empresa.

Conforme os objetivos e metas vão se cumprindo, a ideia é renovar o quadro. Utilizando-o, assim, como uma ferramenta de otimização de desempenho que nunca fica ultrapassada.

Em um mercado tão competitivo e em constante transformação, o seu método de gestão precisa ser o mais personalizável possível, de forma que acompanhe tudo o que vem rolando no seu segmento, no País e – por que não? – no mundo!

3. Integração entre indicadores tangíveis e intangíveis

O BSC foi um dos primeiros modelos de gestão estratégica a unir indicadores tangíveis e intangíveis na mesma estratégia.

Graças a ele (também), a visão de que somente indicadores financeiros e contábeis eram considerados importantes na hora de analisar o sucesso e crescimento da empresa tornou-se um mito.

Como observamos, o Balanced Scorecard permanece atual e assertivo, agregando pontos complexos de um negócio, que abrangem da relação com o mercado e clientes, até o relacionamento com seus colaboradores e o aprendizado e conhecimento da própria empresa.

Dúvidas Frequentes

1. O que é Balanced Scorecard?

É um modelo de gestão estratégica que surgiu para desmistificar a visão de que, para obter sucesso, um negócio precisa focar unicamente em indicadores financeiros e contábeis. Ao mesmo tempo, o BSC serve para definir estratégias e desenhar planejamentos de maneira muito mais abrangente.

2. Como aplicar Balanced Scorecard?

Você pode aplicar o em uma perspectiva financeira avaliando os objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo da empresa. Na perspectiva de clientes, o foco é o relacionamento com o cliente e a participação no mercado.

Em relação a processos internos, o objetivo é a qualidade dos processos internos, já frente aos aprendizados e crescimento a visão é o conhecimento e a experiência necessários para que a sua empresa atinja suas metas e, assim, cresça cada vez mais.

3. Vantagens de utilizar Balanced Scorecard?

Os principais benefícios do método são: Visão simples e intuitiva do planejamento, aperfeiçoamento contínuo, integração entre indicadores tangíveis e intangíveis.

Fonte: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/balanced-scorecard/> . Acesso em: 21 de ago. 2022.

RESUMO DO TÓPICO 4

Neste tópico, você aprendeu:

- O que é e para que serve o os softwares de Gestão de Indicadores, que permitem que as empresas meçam sua própria capacidade de definir e atingir metas. Eles são frequentemente usados para medir a satisfação do cliente, o desempenho dos funcionários e os níveis gerais de engajamento com qualquer público-alvo específico da empresa, e são tratados por meio de uma ferramenta de gerenciamento de KPI.
- Como os dashboards ajudam no mapeamento dos KPIs, tornando os dados acessíveis e seus processos mais eficientes e levando consideração a possibilidade de duplicar e melhorar os painéis atuais.
- O que as empresas devem considerar ao aderir a um sistema de gestão de indicadores, de forma a visualizar seus insights de uma maneira que permitirá que a organização tome decisões rápidas, precisas e informadas, impulsionando assim os seus negócios.
- Como os softwares de KPIs facilitam a mensuração de resultados da organização ao rastrear, mapear e obter informações valiosas dos indicadores de desempenho ajudando a direcionar o sucesso do resultado organizacional e obtendo uma vantagem importantíssima sobre a concorrência

AUTOATIVIDADE



1 Como estudamos, os fundamentos da medição de indicadores de desempenho não são tão diferentes dos métodos de avaliação científica bem estabelecidos: faça uma pergunta, defina uma meta, encontre um meio quantificável de atingir essa meta, teste esses meios e, em seguida, teste novamente a consistência. Agora, aplique essa metodologia à forma como as empresas se envolvem com seus clientes, e é disso que se trata o gerenciamento de KPIs. Sobre a utilização dos KPIs nas organizações, é CORRETO afirmar que:

- a) () O ideal é sempre começar a trabalhar com o máximo de indicadores possíveis, só assim a empresa consegue ver o que precisa para alcançar seus resultados.
- b) () Os Indicadores-Chave de Desempenho (KPI) somente podem ser utilizados por empresas de grande porte, devido à complexidade da coleta de dados para a organização.
- c) () O principal objetivo para a aplicação do processo de KPI é monitorar se o colaborador da organização está fazendo seu trabalho de forma correta.
- d) () Ao começar com KPIs, é melhor começar com apenas alguns, o que permitirá que a empresa se concentre no que tornará seu negócio mais bem-sucedido. Outros KPIs podem ser adicionados posteriormente, conforme necessário.

2 Os Indicadores-Chave de Desempenho permitem que as empresas meçam sua própria capacidade de definir e atingir metas. Eles são frequentemente usados para medir a satisfação do cliente, o desempenho dos funcionários e os níveis gerais de engajamento com qualquer público-alvo específico da empresa e são tratados por meio de uma ferramenta de gerenciamento de KPIs. Por exemplo, as métricas de satisfação do cliente são usadas para gerar uma melhor experiência do cliente. Os KPIs, em sua essência, transformam números em respostas comportamentais, isolando, indicando ações com sofisticação. Esses indicadores fornecem as informações mais preciosas que uma empresa pode comprar, promovendo uma janela de insights sobre os esforços direcionados que podem produzir resultados consistentemente. . Sendo assim, os KPIs:

- I- Os indicadores são produzidos e usados em todo o mundo em todos os níveis e setores públicos, privados e da sociedade civil para uma variedade de propósitos, desde o fornecimento de conhecimento até o controle administrativo.
- II- Os indicadores podem operar como objetos de fronteira, atendendo a ideais tecnocráticos e deliberativos, combinando “fatos concretos” e modelagem com raciocínio coletivo e especulação.
- III- Os indicadores não conseguem extrair muito de seu poder de serem percebidos como informações exatas, científicas e objetivas, uma vez que são considerados parcialmente subjetivos.

Assinale a alternativa CORRETA:

- a) ☐ Apenas a II é correta.
- b) ☐ Apenas a I e II é correta.
- c) ☐ Todas as sentenças são corretas.
- d) ☐ As sentenças I e III são corretas.

3 Foi apresentado o conceito dos dashboards, sendo esses recursos que ajudam a acelerar o processo de criação e medição dos indicadores. Para a integração deste modelo de painéis com o software que fara a medição dos indicadores e consequentemente gerará os painéis de resultado ou dashboards, algumas métricas precisam ser estabelecidas na padronização da ferramenta par que os painéis possam refletir o sucesso da medição esperada. Assim, as métricas são:

- ☐ O objetivo assegura quais partes do objeto de estudo são relevantes e quais propriedades de tais partes são usadas para caracterizar a avaliação ou a realização de um objetivo relacionado.
- ☐ As perguntas definem o que queremos quer estudar e por quê. O que se estuda é o “objeto de estudo”, os produtos, processos e recursos.
- ☐ As medidas determinam quais dados devem ser coletados para responder as perguntas de forma objetiva (quantitativa).

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) ☐ V – F – F.
- b) ☐ V – F – V.
- c) ☐ F – V – V.
- d) ☐ F – F – V.

4 Aprendemos que é muito importante que os a alta liderança da empresa em suas áreas de negócios tenham as habilidades e conhecimentos necessários para tomar decisões que alavancarão a organização. Isso pode ajudá-los a melhorar seu desempenho e tomar melhores decisões. Qual deve ser a abordagem da organização para obter a utilização correta do gerenciamento de indicadores?

R.: Ao configurar seus KPIs, as empresas devem fazer o possível para se concentrar nos padrões futuros e não no desempenho passado. Muitas indústrias usaram as melhores práticas de KPI e a solução de gerenciamento de KPI para isolar seus indicadores mais fortes. A solução de gerenciamento de KPIs são diferentes para cada organização, uma vez que seus objetivos estratégicos também são diferentes. Assim, o gerenciamento dos KPIs deve corresponder à estratégia e objetivos específicos de cada organização, não apenas ao seu setor em geral.

5 A gestão de desempenho é um fator importante para que a organização obtenha uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Esta é a única maneira de as organizações verificarem se estão indo na direção certa e atingindo suas metas em termos de seus objetivos e metas predefinidos ou não. Nos sistemas de painéis, conhecidos como software de dashboards, os usuários são a peça chave do sucesso da utilização da ferramenta. Como a empresa pode e deve definir os critérios de utilização desses sistemas aos seus usuários?

REFERÊNCIAS

AKAO, Y.: Hoshin Kanri. Productivity Press. Cambridge, 1991.

ARAUJO, Luis César G. de. Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOS, V. F. TQC Controle da Qualidade Total. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.

CARPINETTI, L. C. R. et al. Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010

CARVALHO, J. R. M. Medição de Desempenho Empresarial: Um Estudo nas Organizações do Setor Salineiro no Estado do Rio Grande do Norte, 2007. Disponível em: http://ppgcont.unb.br/images/PPGCCMULTI/mest_dissert_109.pdf. Acesos em: 12 set. 2022.

CHING, Hong Yuh. Contabilidade Gerencial: Novas Práticas Contábeis para Gestão dos Negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DRUCKER, P. F. Administração: tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

FRIEDBERG, E. O poder e a regra: dinâmicas da ação organizada. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

GALAS, E.S.; PONTE, V. M. R. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/3jv5ZRB5RMTZfvwv8hpTxHx/?lang=pt>. Acesso em: 12 set. 2022

GRAHAM, I. et al. Performance Measurement and KPI for Remanufacturing. Journal of Remanufacturing, [S.l.], v.5, n. 10, p.1-17, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1186/s13243-015-0019-2>. Acesso em: 18 de ago. 2022.

HELMOND, M.; SAMARA, W. Progress in Performance Management: Industry Insights and Case

HOW to Develop Meaningful Key Performance Indicators, Intrafocus, [S.l.], 2018. Disponível em: <https://www.intrafocus.com/services/developing-meaningful-KPI>. Acesso em: 18 ago. 2022.

HRONEC, S. M. Sinais Vitais. São Paulo: Makron, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, v. 70, p. 71-79, 1992. Disponível em: < <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> . Acesso em: 18 ago. 2022

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. California Management Review, Berkeley, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas estratégicos e Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S. Conceptual foundations of the balanced scorecard. Handbooks of Management Accounting Research, [S.l.], n. 3, p. 1253-1269, 2008.

KAPLAN, R. S. The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. Journal of Accounting and Organizational Change, [S.l.], v. 8, n. 4, p. 539-545, 2012.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas, 2012

LAUREANO, E.P. Comentário sobre Manufacturing: Harvard Business Review. Revista Base Administração e Contabilidade da UNISINOS, São Leopoldo, v. 5, n. 1, p. 77-78, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228634008.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2022.

LIMA, C. R. M; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. Utilização do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/download/7957/8033>. Acesso em: 12 set. 2022.

MARCONI, M.de A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta para Sistematização. 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/8YKQWhKnMdmjGtd5bkBwj8L/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 12 de set. 2022.

MARSHALL JUNIOR, I. Gestão da Qualidade. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MUCHINSKY, P. M. Psicologia Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PARMENTER, D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPI. 3. ed. United States of America: Wiley, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781119019855>. Acesso em: 18 ago. 2022.

RICHERS, R. Objetivos como Razão de Eer da Empresa, 1980. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/gGQxGknQW4tdfRG5FYpq5qq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 set. 2022.

SOUZA, L. et al. Proposta de Implantação de BSC na “Natal Rigor – Locação de Roupas e Fantasias”. Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios, Lisboa, v. 3, p. 77-94, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/304380169_PROPOSTA_DE_IMPLANTACAO_DE_BSC_NA_NATAL_RIGOR_-LOCACAO_DE_ROUPAS_E_FANTASIAS. Acesso em: 17 ago. 2022.

SILVA, R. S.; COSTA NETO, P. L. O. Abordagem Sistêmica do Gerenciamento pelas Diretrizes: Conceituação e Aplicação, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/9f4vj98rRRWsmx6RdmN7W5F/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.

TRÊS ferramentas para auxiliar no planejamento estratégico do negócio. Sebrae, [S.l.], 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-ferramentas-para-auxiliar-no-planejamento-estrategico-do-negocio,c55b6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 17 ago. 2022.

TURRIONI, J. B.; COSTA NETO, P. L. O. Gerenciamento pelas Diretrizes e Gerenciamento por objetivos: uma análise comparativa. Gestão & produção, [S.l.], v.2, n.3, p. 331-338, dez. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/ZVkdWf4WSmSJyGK89fRMc7n/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 ago. 2022.

VITORIA, F. S. Balanced Scorecard: Uma revisão da literatura (2000 – 2017), 2017. Disponível em: https://www.bdm.unb.br/bitstream/10483/20351/1/2017_FlavioSousaDaVitoria_tcc.pdf. Acesso em: 12 set. 2022