

Na primeira parte desta série de artigos sobre Indicadores de Desempenho você viu o que são KPI, porque são importantes e que tipos de empresas podem utilizá-los.

Se você ainda não leu a primeira parte, acesse esta página e o enviaremos diretamente a seu e-mail.

Além disto, estes são artigos que serão constantemente revisados e ampliados, então deixe seu e-mail no link acima e a cada nova publicação, enviaremos o conteúdo atualizado diretamente para seu e-mail. =]

O que você vai encontrar neste artigo:

[Recapitulando](#)

[As características de um bom Key Performance Indicator \(KPI\)](#)

[Classificação dos Indicadores de Desempenho](#)

[Categorias de Indicadores de Desempenho](#)

[Como selecionar quais Indicadores utilizar em sua empresa](#)

[Lendo e Analisando Indicadores de Desempenho](#)

[_Metodologias baseadas em Indicadores](#)

[Os Indicadores e a Gestão do Desempenho Empresarial](#)

Recapitulando

De maneira resumida, um Indicador de Desempenho é um valor quantitativo que possibilita a empresa medir o que está sendo executado e gerenciá-la de forma adequada para alcançar as metas planejadas.



Também é comum encontrarmos as definições **Indicador Chave de Desempenho** ou mesmo os termos em inglês **Key Performance Indicator (KPI)** ou ainda um termo um pouco menos comum, o **Key Success Indicator (KSI)**.

As características de um bom Key Performance Indicator (KPI)

Como já comentamos anteriormente, **todo indicador é uma métrica, mas nem toda métrica é um Indicador de Desempenho**. Alguns deles são o que chamamos de **Indicadores de Esforço**, ou seja, medem o volume de trabalho, tempo ou dinheiro investido em um determinado processo ou atividade, mas **não necessariamente refletem os resultados que a empresa está atingindo com este esforço**.

É comum haver nas empresas alguma dificuldade para se determinar bons Indicadores de Desempenho. Tal dificuldade pode se agravar se não ficar bem clara a diferença entre Indicadores de Desempenho (KPI) e outras métricas.


Imagine, por exemplo, uma empresa que faça uma pesquisa de satisfação entre seus clientes. O resultado da pesquisa é uma métrica. Mas, dada a relevância dessa métrica, a empresa adota satisfação do cliente como um Indicador de Desempenho. Nós mesmo aqui no Treasy utilizamos o NPS (Net Promote Score) como um Key Performance Indicator que nos ajuda a medir o nível de satisfação de nossos clientes, como já comentamos neste post.

Voltando ao exemplo anterior, a mesma empresa pode ter outras métricas, como o cumprimento de prazos internos ou o número de horas de parada de produção. Estas também são métricas importantes, mas não são indicadores de desempenho.

Na prática, para tornar este exemplo aplicável ao cotidiano, elencamos **sete características de um bom Key Performance Indicator (KPI)**:


- Um KPI deve refletir objetivos da empresa como um todo;
 - Os KPI devem ser utilizados pela direção para administrar e tomar decisões, pois tem caráter estratégico;
 - O KPI deve ter alto grau de aderência ao negócio da empresa;
 - O KPI deve ter relevância em todos os níveis da empresa.
 - Os KPI devem ser baseados em dados confiáveis e mensuráveis;
 - Todo KPI deve ser fácil de entender (ou pelo menos rápido de ser explicado);
 - Todo Key Performance Indicator deve servir como insumo para uma ação ou um plano de ações.
- Abaixo temos uma imagem que encontramos neste ótimo artigo no blog da Adobe que resume bem a diferença entre um KPI e outras métricas:

What are Key Performance Indicators?



What they are:

- Quantifiable/measurable and actionable
- Measure factors that are critical to the success of the organization
- Tied to business goals and targets
- Limited to 5-8 key metrics
- Applied consistently throughout the company



What they are not:

- Metrics that are vague or unclear
- “Nice-to-know’s” or metrics that are not actionable
- Reports (e.g., top search engines, top keywords)
- Exhaustive set of metrics
- Refutable

© Adobe

O que são e o que não são Key Performance Indicators (KPI)

Classificação dos Indicadores de Desempenho

Além do cuidado em **separar os KPI's de outras métricas**, para que haja uma boa estrutura de medição de desempenho, **é necessário que os Key Performance Indicators sejam capazes de indicar onde estão principais problemas organizacionais**.

Ou seja, dentro do Dashboard de Gestão, nem todos os indicadores serão estratégicos, mas todos devem ter a função de monitorar o desempenho dos processos atuais ou o andamento em relação aos objetivos estratégicos da organização.

Sendo assim, sua empresa pode criar Dashboards de Gestão agrupando os indicadores em níveis:

Indicadores Estratégicos: são os indicadores primários da organização, que serão acompanhados diretamente pela diretoria e seu principal propósito é demonstrar de forma rápida se os Objetivos Estratégicos estão sendo alcançados. Exemplo: Faturamento Bruto.

Indicadores Táticos: aqui são indicadores secundários, que serão acompanhados pelas gerências de cada departamento. Apesar de não serem estratégicos, seus resultados devem ser intimamente ligados aos resultados dos Indicadores Estratégicos. Exemplo: Faturamento por Linha de Produto ou por Canal de Vendas;

Indicadores Operacionais: por fim, temos os indicadores que serão acompanhados pelos

especialistas de cada área. Estes indicadores tem a função de fornecer mais detalhes para entendimento dos resultados dos Indicadores Táticos e Estratégicos. Exemplo: Número de Vendedores por Canal de Vendas.

Nos exemplos utilizados acima, o Indicador Estratégico de **Faturamento** demonstra para a diretoria da empresa se a meta de vendas está sendo atingida a cada mês e também a evolução ao longo do tempo. Caso haja alguma variação em relação à meta, o Indicador Tático de **Faturamento por Canal de Vendas** pode ser analisado para saber qual Canal de Vendas está gerando as maiores variações em relação ao que foi planejado. E por fim, caso seja necessário ainda mais detalhes, o Indicador Operacional **Numero de Vendedores por Canal** pode demonstrar se existe alguma relação Causa x Efeito entre numero de vendedores e o desempenho de vendas do canal.

Conhecer em detalhes o que compõe os níveis Estratégico, Tático e Operacional em sua empresa é fundamental para elaborar bons Key Performance Indicators. Por isto, recomendamos bastante à leitura deste artigo, onde falamos um pouco mais sobre como fazer o planejamento de sua empresa para cada um destes níveis.

Categorias de Indicadores de Desempenho

Uma mesma empresa pode ser vista por várias “óticas” ou “perspectivas”, dependendo de quem a está analisando. Por exemplo, um acionista geralmente enxergará a empresa muito mais pela ótica dos Resultados Econômicos e Financeiros. Um diretor de marketing dará mais relevância a questões como o branding ou o Market Share da companhia. Já um Gerente de RH terá uma visão muito mais relacionada às pessoas.

Portanto, os Key Performance Indicators também devem ser criados a fim de atender as mais diversas perspectivas de negócio que forem necessárias.

Abaixo relacionamos algumas das óticas de análise mais comuns na definição de KPI. Nas próximas semanas publicaremos artigos falando sobre cada um destes grupos, incluindo os indicadores mais utilizados, suas formas de cálculo e aplicações práticas. Deixe seu e-mail aqui e enviaremos os novos artigos assim que forem publicados :)

Indicadores de Resultado (Econômicos)

Indicadores de Caixa (Financeiros)

Indicadores Patrimoniais

Indicadores para Análise de Investimentos Operacionais

Indicadores para Análise de Investimentos Financeiros

Indicadores de Produtividade

Indicadores de Risco (KRI)

Indicadores de Gestão de Pessoas

Indicadores de Marketing

Indicadores de Vendas

Indicadores de Mercado

Como selecionar quais Indicadores utilizar em sua empresa



Com os KPI's corretos fica muito mais fácil atingir as metas!

Um dos passos mais difíceis e MAIS IMPORTANTES na construção de um KPI talvez seja a definição da meta que se deseja alcançar e conseqüentemente, como medi-la. Isso porque o executivo precisa saber exatamente **onde está, aonde quer chegar e o que é relevante ao seu processo.**

Por exemplo, um executivo de vendas não precisa controlar todos os indicadores da área de gestão de recursos humanos pois estaria gastando parte de seu tempo e energia em algo que não é o que gera valor à sua função. Isso pode parecer meio óbvio, mas um grande erro das organizações como um todo é o emprego de tempo e esforço em atividades que não são relevantes.

Uma boa forma de começar **é definindo Key Performance Indicators com base em cada uma das partes interessadas ao seu negócio:** clientes, mercado, sociedade, colaboradores, fornecedores, além claro, dos indicadores econômico-financeiros.

Também é fundamental estabelecer indicadores que sejam adequados ao tamanho e perfil da sua empresa, forneçam informações que apoiem o acompanhamento das ações e sirvam para medir a efetividade das estratégias.

Por exemplo, alguns indicadores essenciais para um comércio, como a Quantidade de Itens Vendidos, Ticket Médio ou as Receitas por Funcionário, para uma indústria podem não fazer tanto sentido quanto acompanhar a Quantidade de Produção por Máquina ou os Níveis de Estoque. Ou ainda em outro exemplo, nenhum destes KPI's são importantes para um hospital, onde indicadores como o Número de Exames Realizados ou Pessoas Atendidas seriam muito mais relevantes.

É preciso muita atenção na hora de escolher quais indicadores utilizar em sua empresa.

Indicadores mal definidos podem gerar decisões equivocadas. Busque sempre criar **Indicadores Inteligentes**, que reflitam a estratégia e a realidade da organização.

Criar indicadores inteligentes é fundamental para aumentar a visão do negócio e pensar unicamente em todas as partes envolvidas. Só assim é possível colher os resultados desejados e aprimorar as estratégias.

E na hora de definir as metas para cada indicador, lembre-se de usar o conceito SMART.

Lendo e Analisando Indicadores de Desempenho



Uma das maiores vantagens dos KPI's, é a facilidade proporcionada em **transmitir a visão e missão da empresa para funcionários que não ocupam cargos elevados**. Assim, todos são envolvidos na missão de alcançar os alvos estratégicos estabelecidos pela empresa.

Mas para isto dar certo, **é preciso que todos na empresa saibam ler e interpretar os indicadores**. Desta forma, o primeiro passo (como dito antes) é criar indicadores intuitivos e autoexplicativos. Ainda assim, é necessário que a administração faça reuniões regulares com todos os funcionários para divulgar os números e auxiliar na interpretação dos dados.

Como um Key Performance Indicator funciona como um excelente veículo de comunicação, eles **jamais devem ser escondidos ou ficarem centralizados** “nas mãos” de apenas algumas pessoas pela empresa. Pelo contrário, os KPI vão ajudar a garantir que todos entendam como os seus trabalhos são importantes para o sucesso ou fracasso da organização. Com os KPI's, fica muito mais fácil a todos compreenderem se os objetivos estão sendo atingidos e conseqüentemente, saber se é preciso tomar atitudes diferentes que melhorem os resultados atuais.

Nas próximas semanas vamos divulgar uma série de artigos sobre KPI, aplicáveis a cada modelo de negócios, incluindo exemplos e fórmulas de cálculo. Nestes artigos, você verá como ler e interpretar cada um deles. Deixe seu e-mail aqui e enviaremos os artigos diretamente para seu e-mail, assim que forem publicados.

Metodologias baseadas em Indicadores

Os Indicadores de Desempenho tem se popularizado cada vez mais no mundo dos negócios e atualmente já existem várias metodologias de gestão baseadas em indicadores. Algumas das mais conhecidas são:

Balanced Scorecard (BSC): criada em 1992 pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton, o BSC separa os Indicadores de Desempenho em 4 perspectivas base: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Esta é uma das metodologias mais famosas a usar indicadores e evoluiu muito desde sua criação em 1992. Já publicamos aqui no blog um e-book gratuito sobre BSC que você pode baixar neste link: [Balanced Scorecard \(BSC\): enxergando sua empresa por novas perspectivas!](#)

Objectives and Key Results (OKR): os OKR foram criados pela Intel e se popularizaram principalmente entre empresas de tecnologia, sendo utilizados por grandes nomes como Google e LinkedIn. É uma metodologia parecida com o BSC, mas seu foco (como o próprio nome diz) é em indicadores de resultado, deixando de lado indicadores de esforço. Para saber mais sobre OKR, confira este link.

Key Risk Indicators (KRI): esta é uma metodologia baseada em indicadores, mas que ao invés de focar apenas em resultados ou esforços, se destina a mensuração de riscos associados a processos, departamentos ou mesmo setores econômicos como um todo. Apesar de sair um pouco do foco “desempenho”, achamos relevante trazê-la aqui, pois a Gestão de Riscos é fundamental para garantir que sua empresa alcance os desempenhos planejados. Para saber mais sobre KRI, confira este link.

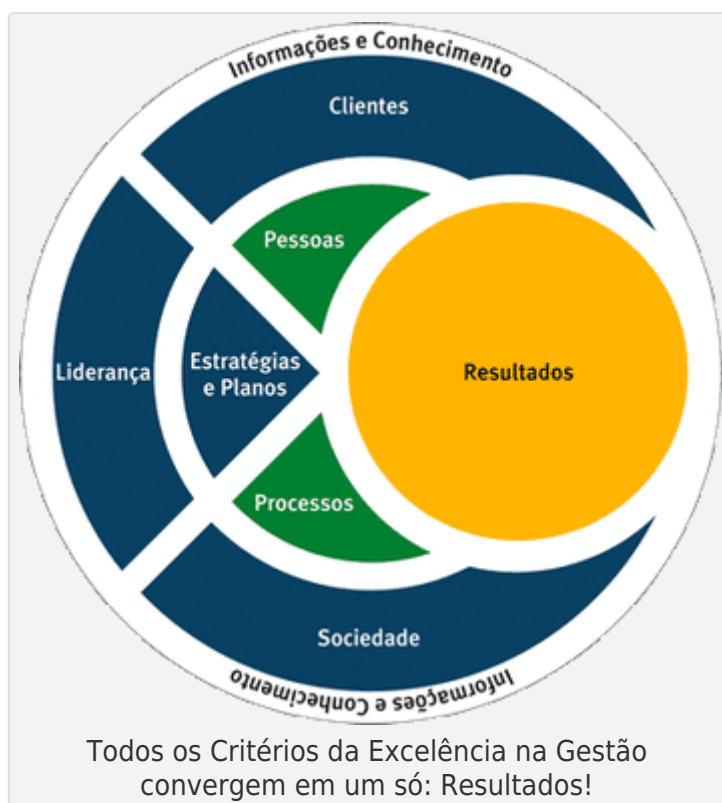
Os Indicadores e a Gestão do Desempenho Empresarial

Como gostamos de dizer aqui na Treasy, **“Indicadores de Desempenho deduram os resultados, sem piedade e sem rodeios”**. Ou seja, se sua empresa definiu seus indicadores corretamente e está usando dados confiáveis ao calculá-los, não tem desculpa ou análise subjetiva: **os números não mentem**.

O resultado financeiro de uma empresa é o resultado da definição de uma boa estratégia, bem como da execução eficiente dos planos traçados. E não conhecemos forma melhor de mensurar se os planos estão sendo bem executados que não seja um bom conjunto de indicadores.

Os Indicadores de Desempenho estão intimamente ligados e fazem parte do conceito mais

amplo de Gestão do Desempenho Empresarial, e isto pode ser facilmente visualizado na imagem abaixo, que a FNQ utiliza para demonstrar os Critérios da Excelência. Na imagem, fica claro como todos os critérios convergem em um só ponto: Resultados:



Lembre-se sempre que é fundamental utilizar indicadores mensuráveis, para que se torne fácil influenciá-lo com um bom plano de ação.

E uma última dica para fechar: todo indicador deve ter um “dono” comprometido com o resultado. Normalmente, essa condição recai sobre níveis de gerência ou direção, mas você pode definir da forma que for melhor em sua empresa. O importante é que alguém precisa estar responsável pelo indicador e claro, por seus resultados.

Materiais Gratuitos para Download

Como você já sabe, toda semana publicamos aqui artigos relacionados a planejamento, orçamento e acompanhamento econômico-financeiro. Também publicamos mensalmente materiais gratuitos para download como modelos de planilhas, *white papers* e e-books. Você pode acessar estes materiais clicando no botão abaixo.



[Materiais Educativos Gratuitos]

Conheça nossa área de Materiais Educativos Gratuitos

Confira nossos e-books, infográficos, webinars e outros materiais gratuitos sobre Gestão Empresarial!

Baixe Gratuitamente!

Se este artigo foi útil a você e sua empresa, por favor, **deixe um comentário abaixo nos contando qual parte chamou mais atenção** ou **como você colocou os conceitos em prática**. Lembrando que este é um artigo que estará em constante evolução, portanto, caso queira saber sobre algum outro tema relacionado a Key Performance Indicators, basta usar o campo de comentários ou nos enviar um e-mail.

Assim podemos utilizar suas sugestões e comentários para ir evoluindo o artigo de acordo com as necessidades de gestão de sua empresa.

Também publicado em Medium.