

The background of the entire page is a photograph of two people, a woman and a man, sitting at a wooden table in what appears to be a workshop or meeting. The woman, on the left, has dark hair and wears glasses and a white shirt with a tan scarf. She is looking at a laptop screen and holding a pen. The man, on the right, has short dark hair and wears glasses and a yellow jacket. He is also looking at a laptop. The image is framed by orange zigzag patterns on the left and right sides. A large green semi-transparent rectangle is overlaid on the bottom right, containing the text.

**PROGRAMA DE
GESTÃO AVANÇADA**
SAIBA COMO
USAR A GESTÃO
ESTRATÉGICA
E GESTÃO DE
INDICADORES A
SEU FAVOR

**PROGRAMA DE GESTÃO
AVANÇADA: SAIBA
COMO USAR A GESTÃO
ESTRATÉGICA E GESTÃO
DE INDICADORES A SEU
FAVOR**

3 APRESENTAÇÃO

5 PARTE UM:
GESTÃO ESTRATÉGICA

29 PARTE DOIS:
GESTÃO POR INDICADORES

48 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉ-
GIA: OS PLANOS DE AÇÃO

53 FATORES DE SUCESSO NA
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉ-
GIAS E INDICADORES

APRESENTAÇÃO

Em tempos de gestão ágil, o grande desafio das empresas é usar ferramentas que ajudem a organizar o crescimento do negócio frente às rápidas mudanças no mercado. Para se adaptar às variações de mercado e suas influências no negócio, a gestão estratégica também precisa ser ágil. Conceber e implantar estratégias são tarefas desafiadoras, em um momento em que temos menos tempo livre e menos expectativa de escalabilidade de mercado. E, após aderir a estratégias, como mensurar o sucesso de nossas decisões ou decidir mudar de rota? É aí que entra a gestão por indicadores.

Neste e-book serão abordados alguns conceitos centrais das áreas de gestão, para que você possa começar o processo de implantar e acompanhar a execução de estratégias na empresa.



Na gestão estratégica, vamos abordar as práticas e a elaboração de estratégias para gerir os recursos organizacionais e, sobretudo, a implantação das estratégias em seus negócios.

Com este e-book, você compreenderá vários conceitos da gestão empresarial, por meio da administração estratégica, que tem como base o planejamento, ferramenta que estimula a reflexão e a realização de atividades

práticas, as quais facilitarão o atingimento dos objetivos da empresa.

Já sobre gestão por indicadores, vamos entender o que é essa metodologia e como monitorar e utilizar indicadores de desempenho para potencializar a performance dos negócios, de forma estratégica e de acordo com objetivos que buscamos alcançar.

Loja Online SEBRAE/ES

Conheça os cursos e eventos sobre esse tema na Loja Online do SEBRAE.

[CLIQUE AQUI E CONFIRA!](#)



**PROGRAMA DE GESTÃO
AVANÇADA:** SAIBA COMO USAR A
GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO
DE INDICADORES A SEU FAVOR

PARTE UM: **GESTÃO ESTRATÉGICA**

ESTRATÉGIA

O termo estratégia vem da expressão grega *strategos*, que significa general; logo, estratégia significaria “a arte do general”. O termo foi incorporado no campo da administração (como “estratégia organizacional”) em meados da década de 1960, sobretudo por professores da Harvard Business School.

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

É a arte de planejar e colocar em prática o plano em ação, com o objetivo de alcançar os resultados desejados pela organização. Ela leva em consideração tanto os fatores internos (forças e fraquezas) quanto os externos (ameaças e oportunidades).

NÍVEIS DE DECISÃO

A estratégia também pode ser compreendida a partir dos níveis de decisão dentro da organização, que são:

Nível estratégico: compreende ações normalmente associadas às decisões de maior impacto em uma empresa. Em geral, são tomadas pelo grupo diretivo, ou seja o presidente e seus diretores. Caracteriza-se por ter influência no longo prazo, e por impactar a organização como um todo. Ações estratégicas são um parâmetro para as ações táticas e operacionais.

Nível tático: ocorre tipicamente no nível gerencial e, normalmente, consiste na tomada de decisões que concretizam as decisões estratégicas. Caracteriza-se por ter um impacto no médio prazo, sendo que sua extensão se limita a um conjunto de áreas ou setores da organização.

Nível operacional: representa a materialização das decisões estratégicas e táticas no dia a dia. São decisões cotidianas, de operações, e seu impacto, em teoria, está limitado ao curto prazo.

NÍVEIS DE DECISÃO



O QUE É ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA?

A gestão empresarial é repleta de desafios na busca por fazer com que todos os recursos sejam utilizados de forma harmônica. A administração estratégica é o processo de planejar, executar e controlar, que abrange as áreas de marketing,

operações, pessoas e finanças, e é conduzida a partir de uma estratégia ampla para a organização. É nesse processo que o gestor compreende as áreas funcionais, as atividades voltadas ao mercado (marketing), seja interno ou externo, os processos e as operações, as pessoas e os recursos financeiros.



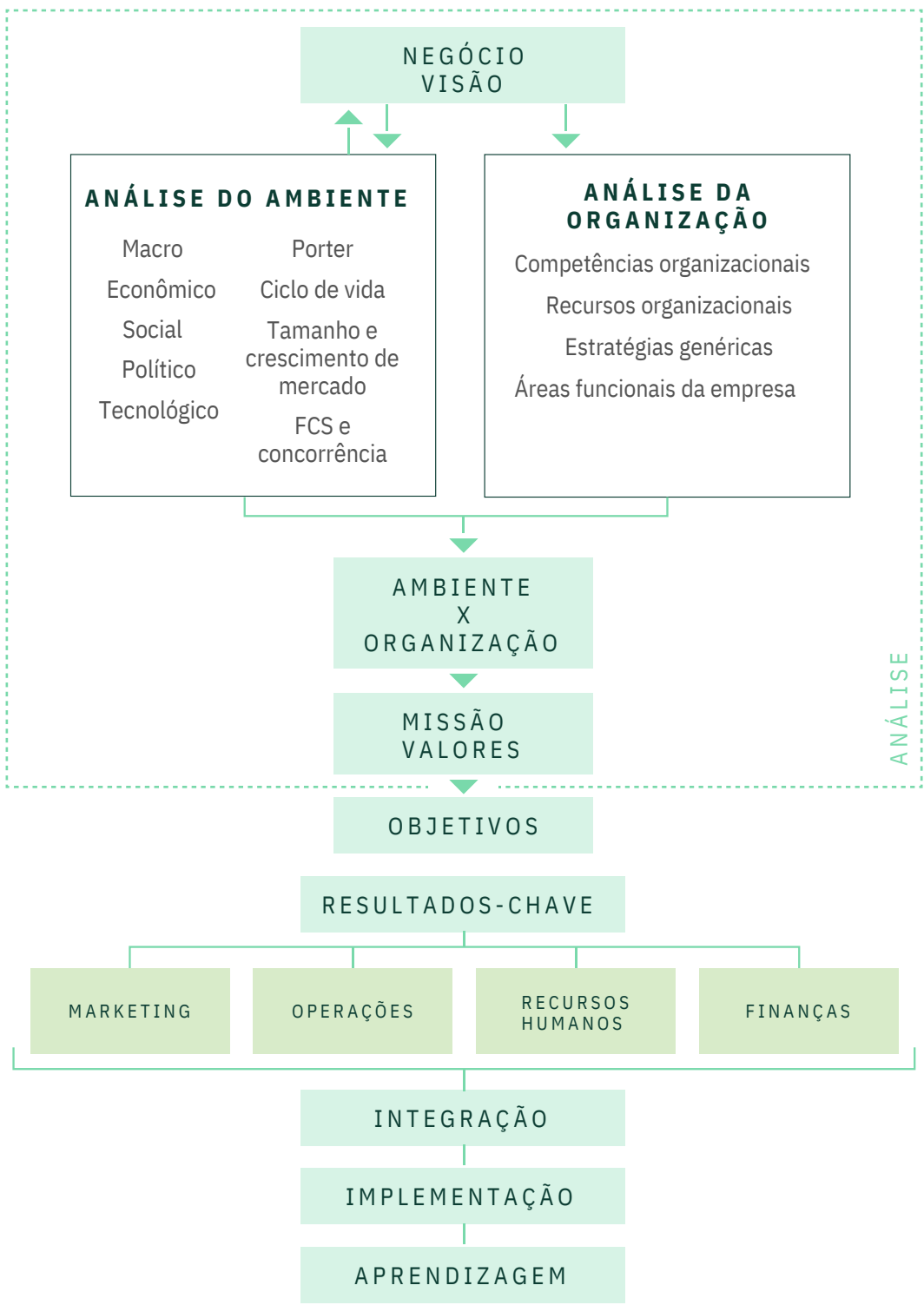
A administração estratégica tem como pano de fundo grandes objetivos e decisões da organização. Considera-se uma iniciativa que consome muitos recursos e tempo de uma organização, cujo sucesso acarreta crescimento expressivo, ou cujo fracasso comprometa sua continuidade. São essas iniciativas que constituem o campo de estudo e a prática da administração estratégica.

.....



DIAGRAMA DO PROCESSO ESTRATÉGICO

A partir do entendimento dos principais conceitos que fazem parte da gestão empresarial, dos principais atores para o sucesso (as pessoas) e das estratégias adotadas, podemos iniciar o plano empresarial, com a análise e definição do negócio, conforme o diagrama do processo estratégico.



DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O negócio de uma organização é uma questão que influencia diretamente o cotidiano da empresa. Definimos negócio como a arena em que uma organização compete, é ele que estabelece quem são os clientes, os concorrentes e a comunidade em que a empresa está inserida.

CONCEITO DO NEGÓCIO

- » campo em que uma organização atua;
- » critério de decisão para os limites de atuação da empresa;
- » um grupo empresarial (ou empresário) pode ter vários negócios, mas é interessante que haja sinergia entre eles;
- » se as atividades de uma empresa demandam esforços muito diferentes, devemos investigar se não vale a pena criar negócios.

Por exemplo, uma escola de música pode entender seu negócio como “difusão da música”, não apenas “aulas de instrumentos”. Concessionárias podem ter seu negócio na venda de serviços associados ao automóvel, e não só na venda de automóveis. Por suas implicações, a definição do negócio é uma das principais decisões da empresa, dentre aquelas de maior importância e duração, e é fundamental para definir a missão da organização.

VISÃO EMPRESARIAL

Outro elemento importante é a visão empresarial, que trata do que idealizamos para a organização e aonde desejamos chegar, compreendendo temas como valores, desejos, sonhos e ambição. Definir a visão de futuro é fundamental para ampliar a visão sistêmica necessária à gestão empresarial, pois é uma ferramenta que facilitará a identi-

ficação das estratégias mais eficientes da gestão estratégica. A visão não só coloca o negócio no futuro, como o prepara para iniciar a análise das variáveis que recaem sobre suas bases estruturantes.

CARACTERÍSTICAS DA VISÃO EMPRESARIAL

- » É o que se “sonha” para o negócio, ou seja, para “aonde vamos”;
- » é o “passaporte” para o futuro;
- » projeta “quem desejamos ser”;
- » é inspiradora, focada no futuro e se adapta aos desafios!

NÍVEIS DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente da organização é essencial para a estratégia. Na administração, o ambiente tem sido dividido em dois níveis: ambiente geral, ou macroambiente, relativo às grandes forças externas que influenciam a organização (economia, política, legislação etc.), e o ambiente operacional, ou setorial, constituído por clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros.

IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO AMBIENTE

Analisar o ambiente é investigar o que seus agentes representam em termos de oportunidades e/ou ameaças à organização. Podemos iniciar monitorando o ambiente macro, ou seja, as grandes forças externas que interagem com a organização de maneira imediata. Essas forças são classificadas em quatro fatores: políticos,

econômicos, sociais e tecnológicos. Assim, é preciso acompanhar novidades e tendências, nessas áreas, que possam gerar impacto nos negócios. Já o ambiente setorial ou operacional refere-se ao ambiente de interação próximo à organização: clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos, concorrentes etc. Distinto do macroambiente, é um ambiente sobre o qual a organização tem maior influência.

DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Além do macroambiente e do ambiente setorial, é preciso realizar um diagnóstico interno. Existem diferentes técnicas para isso, que nos ajudam a ver empresa sob diversos ângulos. O diagnóstico deve ser feito com o levantamento de informações da situação da empresa, no momento da análise, e dar suporte ao acompanhamento dos resultados, no decorrer do planejamento. Entre as metodologias para realizar o diagnóstico, estão:

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS****ANÁLISE DOS RECURSOS
ORGANIZACIONAIS****ANÁLISE DAS
ESTRATÉGIAS GENÉRICAS****ANÁLISE DAS ÁREAS
FUNCIONAIS**

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT vem das iniciais das palavras, em inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, e resume os principais aspectos (do ambiente e da organização) que mais impactam o desenvolvimento da estratégia. Também é conhecida como Análise FOFA, que corresponde às iniciais das mesmas palavras traduzidas para o português – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças – e é uma ferramenta recomendada para fazer o diagnóstico da empresa.

Para usá-la, crie um quadro dividido em quatro quadrantes, conforme a imagem:

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	FORÇAS Ex.: preço; produto exclusivos.	FRAQUEZAS Ex.: falta de gestão profissionalizada; atendimento online.
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES Ex.: crescimento do setor na região; novas tecnologias	AMEAÇAS Ex.: mudança na legislação; novos concorrentes.

POSTURA ESTRATÉGICA

Ao concluir a análise SWOT, é preciso entender a predominância das variáveis analisadas: oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Ao compreender a ação dessas variáveis na empresa, o empreendedor e sua equipe poderão decidir qual estratégia geral adotar para equalizar essas variáveis e auxiliar a construção do plano estratégico.

FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Após identificar a postura estratégica, é hora de partir para a formalização do planejamento. Para a etapa de formulação do plano estratégico, utilizaremos o método OKR - Objectives and Key Results (Objetivos e Resultados-Chave). Esse método prevê a definição dos objetivos e de resultados-chave, tanto da organização como dos setores, e permitirá a formulação das estratégias para alcançar esses resultados. Para esse processo, serão abordados os seguintes conceitos e instrumentos:

Elaboração da missão e confirmação dos valores da organização, que são necessários para orientar a conduta cultural da empresa em busca dos objetivos e dos resultados; estabelecimento de objetivos, resultados-chave e

estratégias, pois, diferentemente das metodologias tradicionais, os objetivos buscam algo que o empresário quer muito, e pode ser um sonho. Os resultados-chave, aqui, são as indicações pontuais sobre como chegar nos objetivos.

Construção dos OKR estratégicos e dos setores. A base da metodologia é fazer os setores integrarem a solução desejada pela organização.

MISSÃO EMPRESARIAL

A missão responde à pergunta mais básica que uma organização pode se propor: para que existimos? Qual o sentido de nosso trabalho nesta organização? Embora pareça se tratar de uma questão distante do dia a dia, é ela que dá

sentido às ações diárias, indica a finalidade da empresa, define o que ela produz e serve de referência básica para as ações da empresa.

PLANO ESTRATÉGICO COM OKR

Uma das metodologias utilizadas para formulação do plano estratégico é o Objectives and Key Results – em português, Objetivos e Resultados-chave –, ou apenas OKR. Os OKR são uma ferramenta utilizada para orientar e executar as estratégias de uma organização. A empresa define objetivos e resultados-chave para si, para os times que a compõem e, em alguns casos, para as pessoas que compõem os times. Em alguns casos, os OKR seguem a mesma lógica das metas dos métodos tradicionais, tais como o Balanced Scorecard (BSC), mas, em outros casos são mais eficazes, trazendo melhores resultados.

O método OKR tem as seguintes fases:

1 **Objetivos (Objectives):** declaração concisa da direção desejada pela empresa. Um bom objetivo tem de ser vividamente descrito, para que as pessoas possam imaginar o quão impactante será alcançá-lo.

2 **Resultados-chave (Key Results):** metas com impacto direto no atingimento do objetivo, caso sejam realizadas com sucesso. Os resultados desejados a mensurar.

3 **Iniciativas:** são as estratégias utilizadas para desdobrar os resultados-chave definidos, isto é, devem responder à questão: “o que devemos fazer para alcançar os resultados almejados?”.

OBJETIVOS

Na administração estratégica, objetivos são os diversos resultados que a organização almeja atingir, ou se propõe a alcançar, com um prazo certo para acontecer, de forma a cumprir sua missão.

Com relação aos objetivos:

- » devem ser audaciosos;
- » devem ser mutuamente acordados entre gestor e time de profissionais;
- » cada pessoa deve ter, no máximo, três objetivos macro, com quatro resultados-chave para um;
- » ao menos 60% dos objetivos devem ser definidos pelo profissional que atuará neles;
- » devem visar a cumprir a missão da empresa.

Um dos aspectos interessantes dos OKR é o fato de o modelo não ser sistemático, com diversas regras inflexíveis, como algumas metodologias tradicionais. Suas metas são definidas para um período mais curto, e os resultados-chave, reportados semanalmente, por exemplo.

RESULTADOS-CHAVE

São resultados aos quais a empresa deseja chegar, com base no que os times solicitam, levando em consideração os diversos stakeholders (partes interessadas) da organização. Devem ser, preferencialmente, quantitativos, para não oferecerem margem à ambiguidade. Resultados-chave são métricas, por isso, não podemos associá-los a uma atividade, mas ao resultado que pode ser alcançado com ele. Por exemplo:

- » alcançar R\$ 9 milhões de faturamento;
- » atingir 8x de escalabilidade em clientes;
- » ter 70% de share de mercado.

ESTRATÉGIAS E INICIATIVAS

A partir dos OKR, os times podem ter uma direção clara e entender como cada um pode contribuir para alcançar os objetivos, estabelecendo critérios claros e mensuráveis para atingir o sucesso. Os OKR não apenas asseguram que os critérios existam, mas também que eles sejam compartilhados, transparentes e comunicados aos outros times.

TIPOS DE ESTRATÉGIAS ADOTADAS	AS INICIATIVAS OCORREM NAS ÁREAS FUNCIONAIS
Redução de despesas	Marketing e vendas
Estabilidade	Operação/produção.
Crescimento	Gestão de pessoas
	Administrativo e financeiro

Com objetivos, estratégias e iniciativas, partimos para os planos de ação, que constituem a operacionalização/desdobramento das estratégias e iniciativas. São detalhamentos das estratégias e iniciativas, de acordo com as áreas funcionais. Ao pensar planos de ação, cuide da coerência entre as estratégias, iniciativas e ações, dos níveis hierárquicos e dos setores, e mantenha-os alinhados aos objetivos da empresa. Lembre-se: a execução do plano de ação gera aprendizado para a criação de novos objetivos, quando necessário.



PROGRAMA DE GESTÃO

AVANÇADA: SAIBA COMO USAR A
GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO
DE INDICADORES A SEU FAVOR

PARTE DOIS: GESTÃO POR INDICADORES

O QUE SÃO INDICADORES?

Conforme falamos na seção anterior, ao abordar o planejamento estratégico com OKR, é importante que os objetivos da empresa sejam mensuráveis, para que você possa visualizá-los e controlá-los com mais facilidade. Da mesma forma que um piloto de avião precisa do painel de controle para obter informações essenciais e precisas sobre o voo, o líder empresarial precisa de informações confiáveis, precisas e atuais, em aspectos críticos, para que conduza a empresa ao destino desejado. Nesse sentido, indicadores são uma simplificação da realidade para nos ajudar a entendê-la e, em certo sentido, controlá-la.



O indicador é a tradução de uma realidade mais complexa, e ao mesmo tempo uma padronização. Por exemplo, a temperatura é um indicador de febre e, quando ultrapassa a temperatura de 37 °C, concluímos que o paciente está febril. Outro exemplo é o Produto Interno Bruto (PIB), que sinaliza a riqueza produzida em um país. Nos dois casos, o objeto medido é mais complexo que a medida, mas a medida permite o entendimento rápido do fenômeno subjacente.

.....

INDICADOR DE DESEMPENHO

Indicador de desempenho é uma ferramenta métrica de gestão, que apresenta dados quantitativos e qualitativos sobre a performance da empresa. Eles são capazes de mensurar se as ações desempenhadas cumprem com os objetivos previstos em planejamento. São como “relógios”, que permitem à organização

controlar o andamento e o nível de alcance dos objetivos traçados, além dos resultados-chave.

Indicadores por excelência são os financeiros, como rentabilidade, faturamento ou custos. Entretanto, é cada vez mais importante monitorar indicadores em outras áreas, como a satisfação dos clientes, a produtividade, a ciência, o desperdício e a motivação e a capacitação da equipe. Afinal, esses fatores também são geradores de indicadores financeiros.

FUNÇÃO DOS INDICADORES

Nas empresas, os indicadores assinalam o que é importante, direcionam a comunicação e, no limite, estimulam a melhoria dos dados que indicam. Por exemplo, se conhecemos o indicador de produtividade dos colaboradores, podemos fazer ajustes para aumentá-lo, utilizando de forma mais adequada o potencial de nossos times.

INDICADORES E OBJETIVOS DA EMPRESA

Em geral, o conceito sobre o que são indicadores de desempenho está relacionado ao fato de eles serem mecanismos de comunicação que informam dados essenciais para potencializar o sucesso empresarial. O que escolhermos como indicadores:

- » é o que sinalizamos como sendo importante;
- » é o que comunicamos sistemicamente;
- » é o comportamento que obtemos.

Os indicadores derivam dos objetivos empresariais, portanto, dependendo dos objetivos e das estratégias utilizadas para alcançá-los, escolherei os indicadores que possam medi-los.

BALANCED SCORECARD (BSC) E OS INDICADORES BALANCEADOS

O Balanced Scorecard (BSC) – em português, painel de controle balanceado –, foi proposto no início da década de 1990, como uma ferramenta para facilitar a implantação da estratégia. Trata-se de um caso particular de um conceito mais amplo: os chamados sistemas de mensuração de desempenho organizacional. Tais sistemas têm como foco propor indicadores para acompanhar a implantação de iniciativas na empresa. Os BSC têm os seguintes objetivos:

- » esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- » comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- » planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- » melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.



CARACTERÍSTICAS DO BSC

A primeira característica é que ele propõe quatro perspectivas amplas para entender o desempenho da empresa: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, assim, constituem um sistema de mensuração de desempenho, com um “painel de controle balanceado”. Segundo os autores do BSC, o foco tradicional apenas em indicadores financeiros é insuficiente para controle das iniciativas empresariais, pois eles refletem resultados passados e têm pouco

pouco poder de sinalizar se a empresa caminha na direção desejada. O BSC apresenta perspectivas, alinhando objetivos (O que fazer), estratégias (Como fazer) e indicadores. A ferramenta propicia a conexão entre indicadores, com foco na implantação da estra-

tégia (comunicação, monitoramento e aprendizagem, com esses dados).

PERSPECTIVAS DO BSC E SEUS DESDOBRAMENTOS

Perspectiva financeira

A perspectiva financeira considera o quanto a empresa cria valor. Medidas financeiras são concebidas para acompanhar um aspecto vital à organização e estabelecer uma importante métrica, uma vez que, para empresas privadas, o sucesso está associado a indicadores financeiros. Medidas típicas incluem rentabilidade, crescimento e valor para o acionista. São exemplos de indicadores financeiros:

- » índice de faturamento;
- » valor de despesas fixas;
- » índice de lucratividade;
- » margem de contribuição
- » índice de inadimplência;
- » fluxo de caixa livre;
- » Ebitda;
- » produtividade de receita/funcionário;
- » melhoria da utilização de ativos.



Perspectiva dos clientes

Ocupa-se dos mercados e clientes que a organização se propõe a atender. Medidas dessa perspectiva incluem satisfação, retenção e aquisição de clientes, lucratividade dos clientes e participação de mercado. São exemplos de indicadores da perspectiva do cliente:

- » participação de mercado: reflete a proporção de negócios em um determinado mercado;
- » captação de clientes: mede a intensidade com que cada unidade de negócios conquista novos clientes;
- » retenção de clientes: mede o grau de relacionamento contínuo que cada unidade de negócio tem com seus clientes;
- » satisfação dos clientes: mede o nível de satisfação dos clientes em relação à proposta de valor;

» lucratividade dos clientes: mede o lucro líquido de clientes ou segmentos.

Perspectiva dos processos internos

Nos processos internos críticos, a organização deve alcançar a excelência, de modo a oferecer propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes e satisfazer às expectativas dos acionistas de retornos financeiros. Estes procedimentos incluem processos de inovação – criação e desenvolvimento de produtos – e processos operacionais – produção, entrega e assistência ao produto e ao cliente, a um custo inferior ao preço recebido. Ou seja, são medidas para gerenciar a cadeia de valor da organização. Os processos internos são divididos em processo de inovação e processo de operações, sobre os quais veremos a seguir.

Processos de inovação referem-se aos esforços da organização direcionados ao futuro, a saber, a busca por pesquisar e lançar novos produtos e serviços.

São exemplos de indicadores de processo de inovação:

- » **percentual de vendas geradas por novos produtos:** acompanha a capacidade de inovação da empresa e monitora o sucesso dos novos produtos;
- » **lançamento de novos produtos x lançamento da concorrência:** avalia como está o lançamento de produtos da empresa, em relação à concorrência;
- » **inovações no processo de gestão:** monitora o estado da arte da empresa, em tecnologias de gestão;
- » **tempo de desenvolvimento de novos produtos:** corresponde à busca e à ciência no processo de inovação.

Processos de operação referem-se ao presente, ou seja, a como garantir a velocidade e custo das operações atuais. São exemplos de indicadores de processo de operações:

» **entregar eficientemente produtos:** monitora se os produtos chegam no prazo, além das qualidades e condições prometidas ao comprador;

» **serviço pós-venda:** mede o nível de serviços no pós-venda e o atendimento a condições pré-definidas;

» **operações internas:** considera um conjunto de áreas críticas, dentro do negócio, como tempo de manufatura, produtividade, gargalos, disponibilidade de máquinas, tempo de set-up, entre outros;

» **qualidade de produção:** acompanha se o produto atende aos padrões de qualidade da empresa.

Perspectiva da aprendizagem e crescimento

Identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Inclui capacitação dos empregados, sistemas de informações de capacitações e motivação, empoderamento e alinhamento. São exemplos desses indicadores:

- » capacidade dos funcionários (satisfação, retenção e produtividade dos funcionários);
- » reciclagem da força de trabalho;
- » capacidade dos sistemas de informação;
- » motivação, empoderamento e alinhamento da equipe.

Uma forma utilizada pelas empresas para medir competência de funcionários são os chamados modelos de gestão por competências, que aferem o

nível de competências instaladas dentro da organização. Para medir a satisfação, utilizam as pesquisas de clima organizacional. Para avaliar o investimento em qualificação, há indicadores de treinamento (por exemplo, horas de treinamento-ano). Por fim, para a retenção, usam indicadores de turnover (rotatividade).

CRITÉRIOS PARA A EFETIVIDADE DE INDICADORES

As condições para efetividade dos indicadores escolhidos são:

- » definir indicadores eficazes, ou seja, medir a coisa certa;
- » definir indicadores eficientes, ou seja, poucos, porém, abrangentes;



» definir indicadores viáveis, ou seja, possíveis de serem medidos.

Medir a coisa certa se torna ainda mais importante se levarmos em conta que medimos o que obtemos. O indicador gera comportamentos indesejados ou disfuncionais, se formal formulado. Sobre a eficiência, é importante frisar que os indicadores devem ser poucos, porém, suficientemente abrangentes para cobrir todas as áreas consideradas estratégicas. Não podem ser muitos para evitar a redundância, ou seja, não devemos ter vários indicadores que meçam a mesma coisa e não podemos gastar muito esforço em algo que não seja necessário.

FORMULÁRIO DE INDICADORES

Para garantir a definição de indicadores efetivos, é importante que eles sejam detalhados,

buscando, assim, o entendimento pleno de cada indicador eleito. A descrição do indicador explica do que ele trata, descrevendo detalhadamente seu propósito. No caso da fórmula, uma é equação matemática que o define, como esta:

Faturamento Total = Faturamento Total de Vendas de peças tipo I + Faturamento Total de Vendas de peças tipo I.

Empretec

*Participe do **Empretec**, uma experiência única para quem quer mudar a forma de pensar a vida e os negócios. São 6 dias de 8 horas, uma imersão para desenvolver sua melhor versão!*

CONFIRA!

Metas e Indicadores - As metas são definidas para cada indicador e, nesse aspecto, só é possível que elas sejam definidas quando for feita a análise histórica do indicador. Quando não se tem histórico de dados de um determinado indicador, uma forma de estabelecer metas para eles é definir que o indicador será medido durante três ou quatro meses, o que permitirá um pequeno histórico base para o estabelecimento de metas no curto prazo. A fonte do indicador é a origem dos dados, e é importante, também, definir o responsável pelo indicador, no que se refere à gestão, além de quem será responsável pelo levantamento de dados.

Exemplo de detalhamento de Indicadores Até

Indicador: racionalização de produtos.

Descrição: objetiva reduzir linha de produtos e reduzir base de custos.

Fórmula: N° produtos final do ano / N° produtos agora.

Meta: 25%.

Fonte: Sistema de MRP.

Responsável: Antônio Silva – Diretor de Engenharia.

Comentários: devem ser definidos critérios para produtos e tecnologias principais, ou seja, aqueles que devem ficar.

Frequência: mensal.

Quem mede: F. Santos – Engenheiro de Design.

Líder Coach

*Seja um líder que traz resultados desenvolvendo sua equipe: participe do **Líder Coach - Liderando para Alta Performance**. São 32 horas de capacitação + 4 sessões de coach.*

CLIQUE E SAIBA MAIS!



**PROGRAMA DE GESTÃO
AVANÇADA:** SAIBA COMO USAR A
GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO
DE INDICADORES A SEU FAVOR

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA: OS PLANOS DE AÇÃO

Até agora, vimos que, para alcançar os objetivos nos negócios, são necessárias estratégias que possam ser mensuradas por meio de indicadores. Nesse cenário, há necessidade de coerência entre a “grande estratégia” e o plano de ação para realizá-la. Assim, é necessário transformar em ações práticas toda a análise e a formulação de estratégias realizadas até agora. O modelo escolhido para o plano de ação é composto pelas seguintes informações:

» **O que fazer?** Nesta coluna, você deverá escrever qual a principal ação a ser tomada, diante de uma Oportunidade, uma Ameaça, um Ponto Forte e um Ponto Fraco.

» **Como fazer?** Após definir quais ações serão tomadas, é hora de definir como elas serão tomadas. Por exemplo, ao definir fornecedores, a empresa pode estabelecer onde comprar, em que região, qual logística será utilizada etc.

» **Quando iniciar?** Definir data de início para uma atividade é importante, pois é possível providenciar, com antecedência, os recursos necessários para o desenvolvimento da ação.

» **Quando terminar?** Da mesma forma que estabelecer datas de início para as atividades é importante, definir prazos para concluí-las também é muito importante.

» **Quais recursos serão necessários?** É de suma importância planejar quais recursos você precisará para levar a cabo as suas ações. Recurso é tudo aquilo que será necessário para operacionalizar a ação. Exemplos: financeiro, pessoas, máquinas, móveis, imóveis etc.

» **Quanto custará?** Ao planejar o desenvolvimento de uma ação, você precisa prever, no orçamento, quanto será necessário. Essas despesas/investimentos deverão constar na Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) e no Fluxo de Caixa da empresa.

» **Quem fornecerá os recursos?** Deve ser prevista a origem dos recursos. Algumas vezes, será o próprio caixa e as reservas da empresa, em outros momentos, será necessário buscar um empréstimo.

» **Quem participará da ação?** É importante escolher criteriosamente os colaboradores que participarão de uma ação empresarial e comunicar-lhes suas responsabilidades.

» **Quem será o responsável?** É importante definir um responsável para cada ação. Caso contrário, a ação não sairá do papel. Essa pessoa deverá ter pleno conhecimento sobre o andamento da ação e deverá garantir que ela seja efetivada. Para a aquisição, quem ficará à frente do processo?

Programa Brasil Mais

Quer melhorar a gestão e a produtividade da sua empresa?

O Programa Brasil Mais trará muito mais oportunidades para o aumento de produtividade e competitividade. Revolucione sua empresa aperfeiçoando suas capacidades gerenciais.

CLIQUE AQUI E CONFIRA!



**PROGRAMA DE GESTÃO
AVANÇADA:** SAIBA COMO USAR A
GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO
DE INDICADORES A SEU FAVOR

FATORES DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E INDICADORES

Para fazer valer a utilização dos conceitos aqui apresentados, confira os dez fatores fundamentais que devem ser observados para fazer uma boa gestão por indicadores.

ALINHAR OS INDICADORES À ESTRATÉGIA

Os indicadores escolhidos devem traduzir e comunicar a estratégia. Apenas distribuir indicadores ao longo de objetivos espalhados não garante uma boa gestão de indicadores ou de estratégias. Indicadores sem estratégia seriam como um avião que tem um painel de controle completo, mas não tem rumo para voar.

FOCAR OS INDICADORES NOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO

Além dos controles internos, é interessante incorporar o controle de elementos externos, a fim de compará-los aos indicadores internos e testar premissas. Uma empresa pode, por exemplo, definir uma estratégia para crescimento de 10% ao ano. Essa medida, porém, será insuficiente, se não for confrontado com o crescimento do seu setor de atuação no mesmo período.

BALANCEAR OS INDICADORES ENTRE VÁRIAS PERSPECTIVAS

Embora o BSC e outros modelos tenham sido desenvolvidos para evitar o viés de focar exclusivamente indicadores de natureza financeira, com certa frequência, eles acabam sendo os únicos medidos. Isso pode ocorrer porque essas empresas privilegiam essas métricas. É preciso diversificar e abordar diferentes perspectivas, para poder identificar o alcance de objetivos e as estratégias que devem ser utilizadas em diferentes áreas.

INCLUIR INDICADORES INTANGÍVEIS

Boa parte das pesquisas recentes na área de gestão foca na análise do papel fundamental dos intangíveis na geração de riqueza. Esses estudos – em campos diversos, como capital intelectual, gestão do conhecimento, gestão estratégica de pessoas ou branding – vêm evidenciando como o valor patrimonial contábil das organizações distancia-se cada vez mais de seu valor de mercado e, por isso, é importante também ter objetivos, estratégias e indicadores que ajudem a monitorar essas áreas.

ATENTAR À INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE OS INDICADORES

O uso dos indicadores deve se tornar rotina na cultura da empresa. A coleta de dados, a composição de indicadores, assim como o seu uso para tomada de decisão e ajuste de indicadores, quando for o caso, devem fazer parte do dia a dia organizacional. Somente assim podemos dizer que a gestão por indicadores se tornou um processo arraigado na organização e, portanto, de grande utilidade.

CONCEBER INDICADORES EFICAZES, EFICIENTES E VIÁVEIS

Um aspecto importante é a exatidão: os indicadores devem “medir as coisas certas”. Isso é mais importante ainda se levarmos em conta que medimos o que obtemos.

INFORMATIZAR A GESTÃO POR INDICADORES

Softwares adequados para o gerenciamento de indicadores geram informações, no tempo certo, e as disponibilizam de forma organizada, com gráficos ou relatórios. O problema da falta de automatização é a complexidade para gerar e analisar a informação. Mas atenção: não basta escolher um software. O projeto pressupõe unir estratégias, conceber indicadores confiáveis e comunicá-los adequadamente.

COMUNICAR INTENSIVA E AMPLAMENTE OS INDICADORES

Para fazer a estratégia acontecer, os colaboradores devem entendê-la bem e visualizar sua contribuição no processo. Por isso, devem conhecer os indicadores, desde sua concepção, utilizando-os para balizar a própria performance e a de sua área, assim como incorporá-los como elemento cotidiano. Os indicadores devem ser disponibilizados a todos que vão utilizá-los para tomar decisões. Além disso, devem ser divulgados no tempo certo, pois de pouco adianta uma informação de qualidade que chega atrasada.

INFORMATIZAR A GESTÃO POR INDICADORES

Atrelar a remuneração e as recompensas aos indicadores é um elemento potencializador da eficácia do sistema. Quando as pessoas são recompensadas por atingir os indicadores, redobram sua atenção às metas. Porém, alguns cuidados devem ser observados. Os indicadores podem ser associados a um componente variável da remuneração, então, por não ser tarefa fácil, é melhor não atrelar os indicadores à remuneração logo na implantação do sistema.

Vale a pena usar os indicadores um tempo, ajustar falhas, captar indicadores mais relevantes e, só então, com mais segurança, vincular os indicadores à remuneração individual.

PREVER ESPAÇO À ADAPTAÇÃO E AO APRENDIZADO

Na volatilidade atual do ambiente de negócios, os indicadores correm o risco de se tornarem obsoletos. Isso leva à necessidade de que eles não só sejam fidedignos às estratégias, mas acompanhem as mudanças dos rumos estratégicos. Essa capacidade é chamada de “dinamismo ou

flexibilidade dos indicadores”. Monitorar e adaptar o sistema de indicadores às mudanças de cenário e estratégias equivale ao processo da aprendizagem nos indicadores – o ciclo se consoma no momento da aprendizagem. São questões fundamentais para que a organização revise os indicadores e as supostas relações de causalidade, e aprimore a gestão em uma nova rodada.



Créditos

© 2020 – Sebrae Santa Catarina

© 2021 – Sebrae Espírito Santo (Adaptação)



Para mais informações e
suporte para impulsionar
os seus negócios,
**fale com nossa equipe
de atendimento pelo
WhatsApp.**

 **0800 570 0800**

 **www.es.sebrae.com.br**

 **@sebraees**

 **@sebrae.es**

 **@sebrae-es**

 **@sebraeespiritosanto**

