

Artigo publicado  
na edição 44



Assine a revista através do nosso site

janeiro e fevereiro de 2014



# Faça os indicadores de desempenho trabalharem para você

*Não utilizar indicadores-chaves de desempenho (KPIs), no Supply Chain, deixa-o a deriva e entregue à própria sorte. Por outro lado, empregá-los indiscriminadamente, no melhor caso, não tem efeito algum e, no pior, direciona-o eficientemente para o lugar errado. Indicadores-chaves eficientes são aqueles que possibilitam, rapidamente, coletar e distribuir informações relevantes verticalmente, entre níveis, e horizontalmente, entre funções, na organização, para a pessoa certa, no momento certo, capacitando-a para tomar decisões e ações alinhadas ao objetivo maior do Supply Chain. Nesse artigo, serão apresentadas três recomendações para que os indicadores trabalhem para você, levando-o ao sucesso.*

---

**Oswaldo D'Andréa Neto**

Formado em Engenharia de Alimentos, possui mestrado em Engenharia de Processos Industriais, especialização em Administração Industrial, MBA em Gestão de Negócios, faixa preta em Seis Sigmas, além de metodologias de melhoria contínua. Com experiência de 15 anos em Supply Chain, nas áreas de gestão de projetos, inovação, planejamento, logística, terceirização e manufatura, atualmente, ocupa o cargo de gerente sênior de Sales and Operations Planning (S&OP), Planejamento e Logística Reversa da Heineken.

**odandrea@gmail.com.br**

**I**magine que você está em um campo de jogo de bola em forma de I, com 168 metros de comprimento e 70 metros de largura, composto por uma zona central comprida e estreita, flanqueada por paredes inclinadas, sendo que em cada lado do campo existe um aro vertical. Seu uniforme consiste em um calção com proteção acolchoada na região da cintura e uma camisa branca. A bola tem 30 centímetros de diâmetro e peso de 1,5 kg. Cada time consiste em uma equipe de cinco jogadores. Nesse instante, alguém, que você assume ser o juiz, joga a bola para o alto, apita e fala: "vai". Você corre de um lado para outro sem saber o que fazer para ganhar.

Imagine, agora, outro jogo. Dessa vez, você está em um campo de futebol oficial e, quando olha para o centro do estádio, vê um placar com as seguintes informações: quantidade de escanteios, faltas, lateral, chutes para gol, cabeçadas, impedimentos, número de passes corretos, errados e distância percorrida total e por jogador; e quantidade de torcedores em cada uma das seções do estádio. Como saber se está ganhando ou perdendo?

Situações análogas são comumente encontradas em muitos *Supply Chains* no Brasil e no mundo. Sistemas de gestão de desempenho ineficientes que, em vez de darem clareza para o colaborador de como atingir o objetivo da empresa (ganhar o jogo) e como está o seu desempenho (ganhando ou perdendo do outro time), confunde-os e os deixa perdidos. Com isso, grandes quantidades de recursos são desperdiçadas, causando prejuízos vultosos e colocando a sobrevivência da empresa em risco.

Nesse artigo, discuto três recomendações práticas para evitar esse problema, que, se seguidas, proporcionarão excelentes resultados.

Observação: Não listarei os indicadores específicos utilizados para gerenciar o *Supply Chain*, pois esse tópico é muito bem abordado na coluna *Supply Chain Council*, escrita bimestralmente pelo Élcio Grassia e em outros artigos já publicados na MundoLogística.

## GARANTA O ENTENDIMENTO SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Atualmente, ainda existe muita confusão sobre os componentes do sistema de gestão de desempenho no *Supply Chain*, resultando, como já foi mencionado, em

## Sistemas de gestão de desempenho ineficientes, em vez de darem clareza para o colaborador de como atingir o objetivo da empresa e como está o seu desempenho, confunde-os e os deixa perdidos.

ineficácia, perda de tempo e dinheiro. Dessa forma, é necessário que todos os colaboradores entendam suas partes, significados e utilizações. Uma pesquisa na literatura disponível sobre o tema mostra uma grande variedade de definições, sempre ao redor da mesma essência. Portanto, para simplificar e deixar claro, utilizarei as seguintes definições:

Uma métrica é uma mensuração de um dado do negócio em relação a uma ou mais dimensões, como quantidade de pedidos de clientes rejeitada por semana. Nesse caso, a medida é a quantidade de pedidos rejeitada e a dimensão é a semana.

Entretanto, uma métrica não é suficiente para medir e monitorar o desempenho em relação à estratégia,

que é exatamente o que estamos interessados. Dessa forma, ela deve refletir essa estratégia e estar relacionada a uma meta. Atendendo a essas duas necessidades, têm-se os indicadores-chaves, sigla *Key Performance Indicator* (KPI).

Para mostrar o desempenho de uma parte do negócio – processo, equipamento e outros –, esses KPIs devem ser apresentados de forma que permitam, instantaneamente, identificar a condição atual. Essa forma é chamada de painel de controle, geralmente gráfico, e que, em muitos casos, assemelha-se a um painel de controle de um carro, conforme a Figura 1.

Um nível acima dos painéis de controle está o score-



Figura 1: Exemplo de painel de controle. Fonte: [www.excelin-business.com](http://www.excelin-business.com).

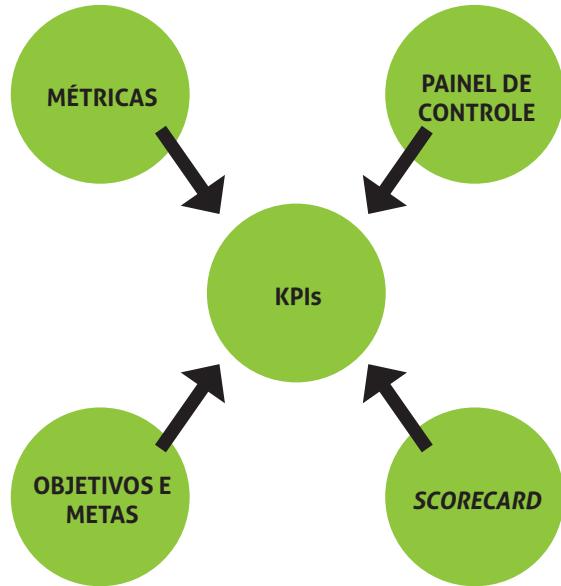


Figura 2: Relação entre os componentes do sistema de desempenho.



Figura 3: Alinhamento de KPIs.

card, que é um relatório utilizado, geralmente, pela liderança da empresa, com KPIs selecionados, usados para garantir que a execução esteja alinhada à estratégia do negócio. A Figura 2 mostra, graficamente, o relacionamento desses componentes.

### GARANTA QUE OS KPIs AJUDEM A ATINGIR A META DA EMPRESA

No artigo *You are what you measure* (em tradução livre: você é o que você mede), Dan Ariely explica que incentivos de longo prazo, dados para presidentes de empresas, como ações para serem resgatadas em cinco anos, não melhorarão as decisões para o sucesso sustentável da empresa. O motivo é que esses presidentes são avaliados no curto prazo, de acordo com o desempenho do valor das ações da empresa que comandam. Se o valor dessas ações aumenta, recebem elogios, e se diminuem, são duramente criticados. Como resultado, tomam decisões de curto prazo, mesmo com o risco de pagar um alto preço no futuro.

A conclusão que chega é *What you measure is what you'll get. Period* (tradução livre: o que você mede é o que obterá. Ponto final), pois o que é medido se torna importante para a empresa e para o indivíduo, fazendo-os buscar maneiras de melhorá-lo. Complemento o raciocínio com “você não obterá o que não mede”.

EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO, O TEMPO DE PERMANÊNCIA DO CAMINHÃO, EM UMA DE SUAS FÁBRICAS, FOI REDUZIDO DE 3H52 PARA 1H33, ANTES DE SER IMPLANTADA QUALQUER AÇÃO ESTRUTURADA DE MELHORIA.

ESSE FATO ACONTECEU PORQUE, COM O INÍCIO DA MEDIDA, OS COLABORADORES SE FOCARAM NA EXECUÇÃO CORRETA DO TRABALHO, OBTENDO O GANHO.

Esse padrão, verdadeiro desde o presidente ao funcionário de linha de frente, não é novidade e é verbalizado, de maneira ligeiramente diferente, por milhares de líderes ao redor do mundo. Portanto, para ter sucesso, devem-se alinhar os KPIs, medidos e monitorados em todos os níveis, à estratégia e assegurar que estão ligados a um objetivo. Uma das formas de fazer isso é começar com a visão e a missão da empresa, traduzindo-as para a estratégia, objetivos e metas, KPIs e iniciativas, conforme a Figura 3. Assim, quebram-se os silos departamentais, fazendo todos trabalharem para o benefício global, em vez de apenas para suas metas individuais e/ou departamentais.

Um alinhamento eficaz, de forma simplificada, significa que os KPIs de qualquer nível mostram, claramente,

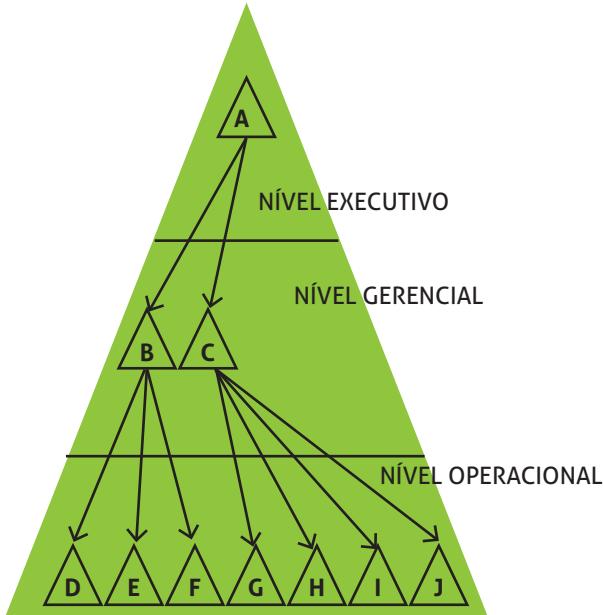


Figura 4: Alinhamento de KPIs, representado em forma de pirâmide.

aos colaboradores que ali estão, em sua própria linguagem, como estão impactando, tanto positiva, quanto negativamente, com o seu trabalho do dia a dia, os KPIs do nível diretamente acima, nos quais são ligados. Esse processo é repetido sucessivamente dos KPIs do nível do colaborador de linha de frente até os do nível da presidência, nos quais a visão, a missão, a estratégia e os objetivos gerais foram traduzidos. Esse processo pode ser representado por uma forma de pirâmide, conforme mostra a Figura 4.

Para ilustrar, cito o exemplo de uma multinacional de bens de consumo, em que a liderança sênior identificou o *market share* como um KPI crítico. Esse KPI foi alinhado em todos os níveis e, para o operador de uma linha de embalagem, foi expresso em atingir uma eficiência global do equipamento (sigla OEE, em inglês) de 72%.

Dia após dia, no fechamento do turno, verificava-se que o resultado ficava aquém, variando de 52% a 63%. Após a análise de um astuto engenheiro industrial, percebeu-se que o problema era a falta de entendimento pelo operador do que era uma eficiência de 72%, esse número não era tangível para ele. Para resolver esse problema, o engenheiro calculou a quantidade de paletes que deveria ser produzida por hora. Assim, em vez de fixar a meta em 72% de OEE, fixou-a em 23 paletes por hora. Dessa forma, o KPI tornou-se tangível, pois estava expresso na linguagem própria do operador.

Quando a produção horária era de 18 paletes, ele sabia que estava abaixo da meta e devia entender a situação e implantar ações para solucionar o problema e, quando produzia 25 paletes, sabia que estava acima da meta. Desse dia em diante, fazendo a conta ao inverso, o engenheiro verificou que o OEE da máquina superou a meta dos 72% consistentemente, garantindo a disponibilidade de produto, que contribuiu para o atingimento da meta global de aumento de *market share*.

### GARANTA QUE OS KPIS SEJAM EFICAZES

Até agora, discuti a necessidade de que todos os colaboradores entendam os componentes dos KPIs e seus relacionamentos no sistema de gestão de desempenho, e, também, a questão de que precisam estar alinhados em todos os níveis da empresa. Embora essas duas recomendações sejam imprescindíveis para o sucesso, são incompletas, se não forem garantidos que os KPIs sejam eficazes e direcionem o atingimento dos resultados desejados. Caso contrário, no melhor caso, não servem para nada e, no pior, atrapalham.

KPIS DEVEM SER VISUAIS, OU SEJA, LOCALIZADOS EM UM LUGAR DE FÁCIL VISUALIZAÇÃO E QUE QUALQUER ALTERAÇÃO SEJA FACILMENTE IDENTIFICADA.

Existe, na literatura sobre sistema de gestão de desempenho, uma vasta lista de regras que, se forem seguidas, aumentarão drasticamente a probabilidade da elaboração de um KPI eficiente. Nesse artigo, descreverei dez que julgo as mais relevantes.

- I. Limite a quantidade de KPIs. De acordo com a regra do número 7 mágico, mais ou menos 2, elaborada por George A. Miller, uma pessoa não consegue manter na memória mais do que, aproximadamente, sete itens em um mesmo momento. Algumas pessoas conseguem manter nove e outras cinco. Um número conveniente é três e o mais fácil, obviamente, é um. Outro argumento é que quando se chega à essência do que se quer medir, verificará que poucos indicadores impactam, de forma contundente, o resultado. Também, pode-se citar que uma pequena quantidade de possibilidades aos colaboradores entender profundamente as variáveis que impactam os KPIs e otimizá-las para chegar a melhores resultados. Finalmente, um número limitado de KPIs reduz a quantidade de tempo e recursos empregados para a coleta e cálculo, para determiná-los, que, em alguns casos, são

enormes.

2. Tenha KPIs que são, facilmente, deriváveis de outros. Do nível executivo ao operacional, a quantidade de KPIs cresce consideravelmente. Quando existe uma necessidade de entender melhor o que está acontecendo com a situação, em um nível qualquer, o KPI deve ser, facilmente, decomposto nos KPIs de um nível inferior até o entendimento das causas. Por outro lado, precisa-se também entender, facilmente, o impacto dos KPIs de um nível inferior nos KPIs de nível superior, agregando-os.
3. Os KPIs devem ser simples de entender e facilitar a comparação com outras empresas, na mesma indústria. Os colaboradores têm de entender, facilmente, o que está sendo medido e como é calculado. Os KPIs complexos (razões, índices, cálculos múltiplos etc) são difíceis de serem compreendidos e, consequentemente, difíceis de serem influenciados. Também deve ser possível compará-los, facilmente, a outras empresas, de modo a posicioná-los frente à competição no estabelecimento de metas e acompanhamentos periódicos.
4. Os KPIs precisam levar à ação. Os KPIs não são calculados somente para simples publicação. Devem empoderar os colaboradores a agir, a tomar ações corretivas e melhorar o desempenho, deixando claro como podem afetá-los de forma positiva. Os KPIs que medem a situação instantaneamente ou futura são mais poderosos que os que medem resultados de atividades passadas, pois possibilitam mais tempo para o colaborador ajustar as variáveis para atingir o resultado esperado.
5. Todo KPI deve ter um dono responsável pelo seu resultado. A ideia não é ter como identificar um culpado, caso ele não vá bem, e sim estimular a elaboração, o acompanhamento e a implantação de ações para melhorá-lo.
6. Os KPIs têm de ser confiáveis. Não importa medir se os dados não estão corretos. Não existe espaço para dúvidas sobre a credibilidade do valor apresentado. Os colaboradores não se esforçarão, caso acreditem que o KPI possa não refletir a realidade. Portanto, deve-se identificar a fonte de informações e suas limitações.
7. Os KPIs precisam estar diretamente correlacionados com o resultado que se espera atingir. Deve-se ter

certeza que, modificando uma variável X, obterá um resultado específico Y. Isso gera grande confiança, no momento da tomada de decisão.

8. O grupo de KPIs tem de ser balanceado e englobar as dimensões: produtividade, consumidor, custo, qualidade, segurança e meio ambiente, e recursos humanos. Essa é a única maneira de obter um crescimento sustentável.
9. Os KPIs devem ser alinhados entre si. É muito comum a situação em que a otimização em um KPI leva à subotimização em outro. Um exemplo muito comum no *Supply Chain* é o nível de estoque e de serviço. Portanto, precisa-se identificar essas situações e realizar os ajustes necessários.
10. Os KPIs têm de impedir sua manipulação. Deve-se garantir que os KPIs não possam ser afetados sem realmente tomar as ações necessárias. Em algumas situações, principalmente quando pressionados por desempenho ou incentivos financeiros, alguns colaboradores podem se sentir tentados a manipular os números, e isso é inaceitável e deve ser evitado – KPIs à prova de manipulação.

## **Os indicadores-chaves, por si só, não melhoram o desempenho. As ações tomadas, após a sua análise, irão.**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O primeiro jogo descrito na introdução é o jogo de bola mesoamericano, praticado pelos maias e astecas, no período pré-colombiano. Nesse jogo, os jogadores do time perdedor eram decapitados. Com essa informação, você, certamente, queria ter domínio total das regras e indicadores, não é? No *Supply Chain*, o impacto pode não ser tão drástico, mas desperdiça recursos, empresas perdem valor e carreiras são grandemente prejudicadas. Esses motivos são mais do que suficientes para se ter domínio do sistema de gestão de desempenho e indicadores, não são?

Lembre-se, também, que os indicadores-chaves, por si só, não melhoram o desempenho. As ações tomadas, após a sua análise, irão. Portanto, o primeiro passo é montar um sistema de desempenho adequado e, o segundo, é agir de acordo com a análise.

### **Referências**

ARIELY, Dan. *You are what you measure*. Harvard Business Review. June 2010. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Jogo\\_de\\_bola\\_mesoamericano](http://pt.wikipedia.org/wiki/Jogo_de_bola_mesoamericano)>.

\*