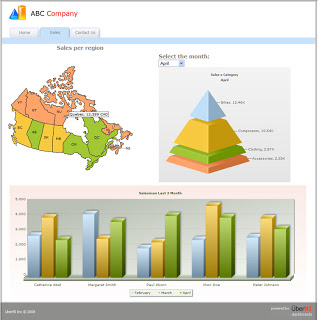
**Indicador Chave de Desempenho - KPI**

[](http://1.bp.blogspot.com/-sRXbTB4fXWE/UBLijg5BuSI/AAAAAAAAAGc/2lCPtosyYj8/s1600/KPI+2.jpg)

Os KPIs (Indicadores Chave de Desempenho), tiveram sua aplicação ampliada nas mais diversas questões referentes aos negócios nas empresas. Podem ser desenvolvidos com a finalidade de medir qualquer etapa de um processo ou resultado. Grandes empresas desenvolvem verdadeiros Cockpits, através dos quais acompanham metodicamente o seus resultados.  
  
  
Os KPIs não estão limitados apenas às conhecidas métricas financeiras, a comparação dos indicadores pode apontar o caminho para a conclusão dos objetivos estratégicos de um empresa.   
  
É claro que cabe aos altos executivos e suas equipes, definirem quais serão os indicadores chaves de desempenho, que apontarão os resultados, bem como apoiarão os diagnósticos. Um método constantemente aplicado nas organizações para a escolha dos indicadores chaves de desempenho é o Balanced Scorecard.   
  
A. Walker, vice-presidente dos serviços financeiros na filial de Londres da Hitachi Consulting e um perito em gestão de desempenho, fala de um banco no Reino Unido que não interpretou corretamente os seus indicadores. O banco procurou aumentar as receitas com um novo tipo de conta. Os funcionários de topo do banco definiram objetivos para o número de novas contas que cada filial teria de vender. Foi dito aos gestores da filial que seriam avaliados sobre o sucesso obtido em relação a estes objetivos de vendas.

[](http://3.bp.blogspot.com/-D9g6jQy26AI/UBLizNINtLI/AAAAAAAAAGk/k10Ko52z_V8/s1600/kpi+3.jpg)

“Os gestores trabalharam com grande entusiasmo para subscrever clientes novos e atuais a estas contas,” diz Walker. “Tudo pareceu muito sensato.”  
  
No entanto, foi perdida uma medida financeira essencial na pressa em vender estas novas contas. As novas contas trouxeram menos receitas para o banco do que outros produtos já estabelecidos. Essas informações importantes não foram comunicadas aos gestores da filial, que encorajaram os clientes de longa data a transferir de outras contas (e, para o banco, mais lucrativas) para o novo e menos rentável produto.  
  
Durante determinada altura, os números de vendas pareciam excelentes. Havia apenas um problema. O banco estava a perder dinheiro como resultado da mudança das contas antigas para as novas.  
  
“O desempenho do negócio desceu significativamente,” diz Walker.  
  
Neste caso, os funcionários top do banco deviam ter considerado as seguintes questões fundamentais:  
  
:: Qual é o objetivo da atual ou nova estratégia?   
  
:: De que forma seria possível verificar o sucesso?   
  
:: Quais são as medidas que devem ser utilizadas para avaliar este sucesso?  
  
:: Poderia haver consequências não pretendidas ao focar em determinados KPIs?  
  
Em vez da medida "novas contas abertas", o banco deveria ter-se focado em "novas contas abertas para novos clientes", diz Walker.  
  
G. Boyd, director da unidade africana "Balanced Scorecard Collaborative" da Palladium Company, diz que medir o desempenho do negócio muitas vezes significa mudar o comportamento dos colaboradores, o que muitas vezes não é popular.  
  
“As pessoas por vezes reagem menos positivamente quando se apercebem que serão avaliadas,” diz Boyd, cuja organização ajudou a mais de 2.500 empresas, implementar sistemas de informação de negócio.  
  
Os workshops que juntam os membros do conselho e os gestores top de diferentes unidades de negócio podem ajudar a alcançar um acordo sobre os KPIs. O próximo passo é levar a cabo workshops departamentais, nos quais gestores discutem com os colaboradores os KPIs que serão medidos, e por que razão. Os gestores devem considerar ligar as recompensas e sanções aos colaboradores em função do desempenho medido pelos KPIs, isto reforça a importância deles.  
  
Outro aspecto relevante referente aos KPIs, é o fato de que ao serem disponibilizados, torna-se possível comparar desempenhos entre empresas. As com melhor desempenho podem servir de Benchmark para outras que desejam alinhar-se com as melhores práticas no mercado.  
  
Seguem alguns exemplos de KPIs:  
  
:: Time to Market- Tempo de lançamento de um produto, faz parte do desenvolvimento do conceito a disponibilidade para venda.  
  
:: Lead Time - Tempo de duração de um processo.  
  
:: OTIF - On time in Full - No tempo e completo, aplicado a distribuição de produtos e/ou gerenciamento de fornecedores.  
  
:: Stock Out - Número de vezes ou dias que determinado item controlado no estoque chega a saldo zero.  
  
:: Market Share -Fatia de mercado que um determinado produto possui em um período.  
  
:: Produtividade Homem/hora - Número de unidade produzidas por mão-de-obra escalada na produção.  
  
:: Ociosidade - Percentual de tempo que um máquina, equipe, ou planta ficam parados.  
  
:: Giro de Estoque - Consumo (saídas) / Saldo médio de estoque.  
  
Construir um painel de Business Intelligence para governança corporativa é fundamental para suportar iniciativas da governança em TI.   
  
Empresas que adotam soluções de Dashboard (painel) de governança estão atingindo maior visibilidade para aquelas áreas de negócio que historicamente ficavam à sombra das decisões, como TI, conformidade, risco, etc.  
  
Como conseqüência, a estratégia de negócios pode alinhar-se mais facilmente aos gastos de TI por meio do uso de métricas comuns, Balanced Scorecards e metodologias de governança complementar.  
  
As métricas usadas em Dashboards são comumente chamadas de Key Performance Indicators (KPIs), ou indicadores chave de performance, e medem o desempenho, objetivos e alvos pré-estabelecidos ou metodologias de Balanced Scorecards. Os KPIs ajudam a direcionar o negócio rumo à estratégia traçada, servindo como guia de inovação de valor e qualidade.  
  
Isso possibilita aos colaboradores de uma empresa observar se a performance está acima ou abaixo do esperado em áreas críticas, podendo identificar e corrigir problemas ou capitalizar oportunidades em potencial de maneira praticamente imediata.  
  
Muitas empresas, no entanto, encontram problemas para definir um conjunto robusto de KPIs que seja realmente capaz de auxiliar o monitoramento e medição do seu desempenho. Os KPIs dependem tanto da estratégia de negócio como da metodologia escolhida para governança, mas a definição deles é mais impactada pelo tipo de análise que será realizada.  
  
Geralmente, o problema é que as pessoas que definem o que está sendo medido têm perspectivas diferentes, ou seja, questões como quem, o que, quando, como e porque de determinado conjunto de dados variarão dependendo do componente de negócio medido ou do público.  
  
Por exemplo, usuários do Dashboard que lidam com infra-estrutura técnica e vulnerabilidades de hardware vão precisar focar em métricas que mostrem que operações de negócios ou sistemas críticos podem ser afetados no caso de um desastre ou rompimento. Outros grupos de usuários do Dashboard vão precisar mensurar áreas totalmente diferentes, como conformidade regulatória ou gerenciamento de risco, usando, consequentemente, KPIs mais comumente associados a tópicos de governança corporativa tradicionais.   
  
Ou seja, a necessidade pode variar (alguns usuários podem desejar obter medidas relativas a finanças, estoque, tempo de resposta ao cliente, etc), aumentando a complexidade do projeto. De qualquer forma, é importante definir o que se deseja saber, antes de definir os KPIs. Enquanto algumas informações podem ser compartilhadas por diferentes áreas e públicos em uma corporação, outras são de interesse mais específico. O mesmo aplica-se às medições de performance. Assim, é preciso decidir se serão construídos Dashboards distintos ou se é mais adequado combinar um grande conjunto (set) de dados num único Dashboard multifuncional.   
  
Adicionalmente à criação dos KPI, a consolidação dos grupos de dados é ponto crítico para o sucesso de um Dashboard corporativo. Para painéis que provêm inteligência a um grande número de categorias de questões de governança, precisa-se arquitetar com muito cuidado uma infra-estrutura de suporte, com especial atenção à integração de dados, além de permitir fácil acesso aos KPIs a colaboradores e fornecedores.  
  
Dashboards de governança precisam suportar e direcionar a estratégia corporativa. Somente com a definição correta de KPI será possível saber se o negócio está no rumo certo, possibilitando a instituição de uma cultura de constante aprimoramento e responsabilidade. Quanto mais preciso for o KPI, mais fácil será a conquista da excelência operacional em todas as unidades de negócio envolvidas. Se os indicadores apresentam falhas, a utilização dos sistemas de suporte de decisão de governança ficará prejudicada. O que não pode ser mensurado adequadamente não pode ser melhorado com eficiência.   
  
Determinando os KPI corretos para o seu negócio  
  
Para muitas empresas hoje, existe a importante questão: Qual o conjunto (set) de dados de negócio que proporcionam mais informações estratégicas para melhorar o meu negócio?   
  
:: Personalize os KPI para o seu negócio  
  
:: Hiperligações relacionadas  
  
:: Desenvolva um Business Intelligence Solutions  
  
:: Combine o Business Intelligence com o Business Scorecard Manager  
  
Os KPI permitirão analisar o progresso e as deficiências da empresa. É importante escolher os indicadores que permitem corrigir o presente e planejar o futuro.  
  
A comunicação entre departamentos é essencial para escolher quais as medidas a se levar em conta.  
  
A integração de dados e a supervisão são essenciais para o sucesso na criação de KPI.  
  
Medir o sucesso da organização depende da identificação e atribuição de prioridades aos indicadores que realmente interessam. Utilizar os indicadores incorretos pode fornecer uma imagem incompleta ou irrelevante do negócio. Ou, pior ainda, os KPI errados podem criar uma falsa confiança na Direção da empresa.  
  
Distinguir a diferença entre bons e maus KPI.  
  
Dedique algum tempo a separar os bons dos maus KPI. Os maus indicadores têm tendência a ser vagos, os bons KPI obrigam a considerar todos os fatores que podem afetar um número.  
  
Por exemplo, definir unicamente um KPI como uma medida de aumento de vendas não é suficientemente específico. Integre os objetivos no KPI. Pretende definir um aumento-alvo em vendas por volume de dólares, ou um crescimento percentual? E ao longo de que período?Incentive a participação de todos os departamentos do negócio quando desenvolver os KPIs.  
  
Definir o tipo correto de objetivos e medidas deve ser um esforço de grupo, envolvendo colaboradores de todos os níveis do seu negócio.  
  
Os KPIs devem incluir dados integrados de todos os departamentos.  
  
Quando os KPIs são definidos, a tarefa seguinte é medi-los com precisão nessas unidades de negócio. É importantíssimo a criação de um repositório central de dados para todos os grupos de negócio. Por exemplo, ao medir o desenvolvimento de um produto, poderá ter de incluir dados das vendas e do marketing, da engenharia, do provisionamento, da fábrica, das vendas e até mesmo de fornecedores e clientes.  
  
Os grandes players têm um funcionário top na empresa que supervisiona os dados.  
  
Mas poucas empresas recolhem e analisavam os dados através de várias soluções de Business Intelligence (BI). Não é realista gerir KPIs sem utilizar a automatização, se as informações não estiverem numa forma utilizável, não é possível geri-las.  
  
BOAS DICAS PARA A DEFINIÇÃO DE KPIs  
  
Por Wayne Eckerson, Research Director  
  
: : Os KPIs são drivers de valor estratégico.  
  
Desenvolva a visão clara de que os KPIs demonstram e medem os drivers (direcionadores) chaves de valor estratégico. Tais direcionadores de valor nada mais são do que atividades, que ao serem executadas impecavelmente, avalizam o sucesso futuro da organização. Estas impulsionam a companhia de encontro aos seus objetivos tanto financeiros como organizacionais. Como exemplos podemos citar: O “nível de excelência referente a qualidade de um serviço” ou “O nível de satisfação dos parceiros de negócio”.  
  
: : Os KPIs sempre serão definidos pelos Executivos da companhia.  
  
O grau de comprometimento dos executivos é fundamental pois conceiturão os drivers durante suas reuniões de planejamento. Nestas determinarão qual será o real direcionamento estratégico da companhia nos níveis: curto, médio e longo prazo. Tendo em mente obter o melhor aproveitamento possível dos drivers definidos, os executivos precisarão determinar como o desempenho organizacional será mensurado. A seguinte ideia deve fazer parte da formação administrativa de tais executivos: “Não podemos exercer uma gestão confiável sobre o que não podemos medir”, dito isso, lembre-se que o planejamento estratégico somente deve ser terminado após validarmos as medidas de desempenho.  
  
: : Os KPIs precisam fazer parte do fluxo de informações da companhia.  
  
Os níveis hierárquicos precisam servir quais multiplicadores da utilização dos KPIs. Os executivos identificados como diretores, gestores ou mesmo superintendentes, entre outros, findam por gerenciar seus respectivos grupos. Estes grupos abaixo, assim como os superiores, realizam reuniões de planejamento estratégico que refletirão nos seus drivers aqueles apontados pelos seus executivos superiores. Desse modo, todo o fluxo de informação, sob o efeito cascata, usufrui e aprimora a utilização dos drivers, refletindo nos mais baixos níveis organizacionais os valores propostos pelos altos executivos da empresa.  
  
: : Os KPIs serão sempre construídos sob os padrões corporativos.  
  
Os padrões de medição não são impossíveis de serem alcançados, embora mostrem-se difíceis e trabalhosos de serem obtidos. Estes são a única forma de fazer com que um KPI flua ao longo da organização  
  
: : Os KPIs, obviamente, são baseados em dados válidos.  
  
Mesmo antes de ser escolher determinado KPI para utilização, é importante ter ciência se a informação existe e qual a sua acuracidade. Não é raro quando a mesma não pode ser encontrada ou não seja fidedigna. Pode-se tomar dois caminhos: Ou opta-se pelo investimento em sistemas de captura de dados (Transformando-os em informações úteis), ou revisa-se o KPI pontualmente.  
  
: : Os KPIs devem primar pela simplicidade e compreensão.  
  
De acordo com o diretor da TDWI (The Data Warehousing Information), Wayne Eckerson, uma organização deveria ter, na média, sete KPIs por usuário. Mais do que isso torna difícil para os empregados tomarem as decisões requisitada para cada um deles. Por quê? Como existem muitos deles, findam por perder o seu poder de atração da atenção dos empregados, bem como modificar o seu comportamento. Adicionalmente precisam ser facilmente compreendidos, o modo como são calculados deve ser de domínio dos colaboradores. É necessário que tenham conhecimento sobre o que fazer ou não fazer para atingirem suas metas. Não se pode abrir mão dos treinamentos e das reuniões de acompanhamentovisando o perfeito entendimento. Lembre-se: Medidas de desempenho sem reuniões são inúteis.  
  
: : Os KPIs serão sempre relevantes.  
  
Obviamente precisaremos efetuar a revisão pontual dos KPIs para testarmos regularmente a sua veracidade. Por submetê-los a auditorias regulares poderemos melhorar constantemente a performance da nossa companhia. Através de tais averiguações perceberemos a utilização e relevância. Caso percebamos que o mesmo não vem sendo utilizado, necessitaremos re-escrevê-lo ou descartá-lo. Muitos dos KPIs que definirmos terão um ciclo de vida, sob o qual produzirão excelente resultados, mas com o passar do tempo podem perder o seu valor, sendo necessário descartá-los ou redesenhá-los. Uma prática comum das organizações é a de realizar tais revisões a cada 4 ou 6 meses para constatar a eficiência de seus KPIs.  
  
: : Os KPIs proporcionarão contexto relevante.  
  
Os números expressos por nossas métricas, refletirão a performance da nossa companhia sob um contexto específico. Nosso desempenho será analisado de acordo com as expectativas e o contexto será propiciado através dos limites, metas, benchmarks, etc. Os KPIs indicarão a direção da nossa performance, como: Acima, abaixo ou estático.  
  
: : Os KPIs desenvolvem o empowerment nos colaboradores.  
  
Já conhecemos o agora velho ditado que diz: “Aquilo que não é medido não é gerenciado”. Adicione a este o seguinte: “Não pode ser medido aquilo que não possa ser recompensado”. A efetividade dos KPIs precisam de uma recompensa atrelada a eles. Cerca de 40% das empresas pesquisadas pela TDWI (The Data Warehousing Information) nos EUA informaram ter reestruturado seus sistemas de incentivos com a implementação de KPIs.  
  
: : Os KPIs conduzem a ações positivas.  
  
KPIs não podem ser criados de forma isolada. Devem gerar ações de melhoria conjuntamente. Objetivos antagônicos poderão enfraquecer KPIs e colocar em risco a realização de importantes objetivos estratégicos da empresa.