



INDICADORES DE DESEMPENHO NA GERÊNCIA DE PROJETOS

Indicadores de desempenho são as métricas de análise e avaliação da “saúde” de um negócio. Eles dão a clareza do funcionamento da operação, os avanços em direção aos objetivos estratégicos e os pontos de melhoria de uma empresa.

Otimizar o desempenho de um negócio passa por saber, de fato, como está a performance das suas operações, e esse é um dos principais benefícios do acompanhamento de indicadores de desempenho.

Os indicadores trazem resultados das mais diversas áreas da empresa e permite analisar seus dados com mais eficiência. Toda gestão bem elaborada passa pelos indicadores, pois eles demonstram como a empresa está no momento e dão os insumos necessários à tomada de decisão e reajustes de estratégias.

O que são indicadores de desempenho?



Os indicadores de desempenho são métricas que permitem compreender o nível de um negócio, sempre considerando um parâmetro quantitativo ou qualitativo. Geralmente, os indicadores são associados a aspectos como qualidade, capacidade, lucros, produtividade, etc. Os indicadores de desempenho devem percorrer toda a empresa, desde os recursos financeiros até o [capital humano](#), seguido pelas tecnologias e processos empregados na organização.

De modo simples, os indicadores de desempenho permitem que a alta liderança, os gestores e os líderes tomem decisões mais assertivas para chegar a um objetivo maior – como, por exemplo, os [objetivos organizacionais](#).

Os indicadores de desempenho mostram quais áreas do negócio estão prosperando e quais estão passando por desafios, facilitando para que os gestores possam alocar novos recursos, dar [feedbacks aos profissionais](#) ou mudar a composição da equipe, por exemplo.



É importante compreender esses dados como partes de uma história, e não algo isolado no tempo.

Os indicadores de desempenho podem ter ciclos mais curtos de acompanhamento como as avaliações mensais, mas também podem ser definidos de maneira mais abrangente, em uma perspectiva anual.

Os ciclos mais curtos permitem reconhecer a influência de ações e iniciativas sobre os números.

Ao analisar essas variações durante um período mais extenso, também será possível antecipar tendências para evitar riscos ou aproveitar oportunidades, aperfeiçoando ainda mais os próximos movimentos da organização.

OKRs e indicadores de desempenho

Sempre que falamos sobre os indicadores de desempenho, a discussão acaba passando pelos OKRs (Objectives and Key Results).

Em resumo, OKR é um framework de gestão de metas, que permite que a empresa determine seus objetivos e componha resultados-chave a serem atingidos para alcançar o objetivo.

Um bom exemplo de OKR pode ser:

(O) Objetivo: ser referência em atendimento ao cliente no Brasil;
(KR) Resultado-chave: aumentar o NPS de 60% para 70%.

Já os indicadores de desempenho são métricas complementares que contribuem para esse objetivo, como o aumento da capacitação dos colaboradores que fazem parte da equipe de atendimento, por exemplo.

Os OKRs, enquanto conceito, focam na construção de metas objetivas, fáceis de mensurar, partindo desde a visão estratégica do negócio (como as metas organizacionais) e avançando para as metas de cada setor (as metas departamentais), que precisam ser alinhadas para progredir rumo aos objetivos corporativos.

Com os objetivos determinados, é preciso ter uma forma estratégica para medir a sua conclusão – uma forma de saber se alcançaremos a meta, se estamos nos aproximando na velocidade esperada ou se há problemas no caminho.

Essas medidas são os Resultados-Chave, que podem então ser a base para escolher os indicadores de desempenho mais adequados a cada objetivo.

Um detalhe importante nessa estrutura é que, com metas bem definidas, as equipes podem receber autonomia para encontrar o melhor caminho de alcançá-las.

A gestão da empresa fica mais livre para se concentrar em estratégia e resultados, pois não precisa avaliar cada movimento dos colaboradores, e estes ganham mais espaço para inovar em suas áreas.



Principais indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho costumam ser organizados em conjuntos, que se referem às diferentes áreas e preocupações de uma empresa. Dentro de cada grupo existirão diferentes valores que a gestão pode levar em conta ou não.

Capacidade e Produtividade

Não podemos falar sobre indicadores de desempenho sem apontar esses dois grupos.

Os indicadores de capacidade oferecem números brutos sobre a produção do negócio: quantas vezes uma máquina ou um profissional é capaz de realizar um processo em determinado período, por exemplo.

Já os de produtividade estão voltados à eficiência do negócio como um todo, e também de cada colaborador.

Através deles é possível identificar facilmente quando um profissional está performando abaixo da média e adotar medidas para ajustar o seu desempenho.

Qualidade

A partir da padronização, os indicadores de qualidade avaliam defeitos e inconformidades na entrega final.

Eles complementam os dados sobre a produtividade, já que não adianta fazer muito se a qualidade não for mantida.

A depender do negócio, será mais importante focar na quantidade ou na qualidade.

Uma indústria de larga escala, por exemplo, pode ter mais interesse em medir quantos erros acontecem, enquanto um serviço especializado pode estar mais focado na análise desses desvios.

Rentabilidade e Lucratividade

Os indicadores dessa área consideram a saúde e eficiência financeira do negócio.

Além de avaliar o quanto ele é lucrativo, é interessante comparar o resultado aos números gerais do mercado para saber se a empresa está performando acima ou abaixo de suas competidoras.

Competitividade

Esses indicadores avaliam o desempenho da organização frente às suas competidoras, passando por questões como fatia de mercado e satisfação dos usuários.

A ideia é situar o negócio num cenário mais amplo e menos isolado.



Recursos Humanos

Além de analisar o desempenho dos colaboradores, é preciso considerar o desempenho da empresa ao lidar com eles.

Aqui entram dados sobre turnover, satisfação interna, programas de treinamento, benefícios, diversidade e inclusão, e assim por diante.

Como definir indicadores de desempenho

Cada organização terá o próprio foco ao definir os indicadores mais adequados – e a escolha pode mudar com o tempo, se a empresa notar que não está obtendo o recorte mais adequado da realidade. Essa definição passa por duas etapas.

Determinar objetivos

Existem várias frentes de atuação e objetivos numa empresa, e será preciso determinar cada um para escolher os indicadores mais adequados.

Nesse primeiro momento, os objetivos podem ser genéricos, como aumentar as vendas, melhorar o relacionamento com o cliente ou reduzir o número de erros cometidos pela equipe, por exemplo.

Considerar os indicadores possíveis

Perceba como alguns objetivos – como aumentar as vendas ou diminuir os erros – terão indicadores evidentes como a análise do ticket médio, do LTV dos clientes, por exemplo.

Basta mensurar esses eventos ao longo do tempo para avaliar o sucesso ou fracasso com relação à meta determinada.

Em outros casos, é preciso considerar as possibilidades. Para mensurar o relacionamento com o cliente, por exemplo, vamos analisar o número de reclamações, as avaliações positivas, a renovação de uma assinatura, a compra de novos produtos...?

Todas essas respostas são válidas de alguma forma, e certamente existem outras opções.

Cada empresa terá de escolher a mais adequada aos seus interesses, e fazer testes práticos para validar a escolha ou traçar novos planos.

5 dicas práticas sobre indicadores de desempenho

Tarefas como definir indicadores de desempenho são simples, à primeira vista, mas existem algumas ações para explorar todo o potencial desse processo e transformá-lo num recurso para o sucesso das suas iniciativas:

Faça uma abordagem estratégica

Quem está liderando uma equipe, ou uma organização inteira, não precisa acompanhar cada métrica envolvida no processo. Pode se concentrar em alguns poucos números que representem amplamente o cenário atual.



É daí que vem o conceito de KPI – Key Performance Indicator, ou Indicador-Chave de Performance – que representa cada métrica essencial para acompanhar o sucesso ou as adversidades em uma iniciativa.

Integre a equipe no processo

Quem está à frente da empresa deve trazer múltiplas visões para a mesa antes de tomar uma decisão final.

Desde a pessoa responsável pelo setor em questão, até quem está na linha de frente realizando as operações, cada profissional pode contribuir com insights valiosos para a escolha do melhor indicador.

Reconheça as possibilidades atuais

Cada tipo de organização terá um conjunto de possibilidades, a partir de fatores como o seu tamanho, faturamento e market share, por exemplo.

Se uma startup que busca rápido crescimento trabalhar com os mesmos indicadores usados por uma multinacional líder no mercado, é muito provável que uma das duas esteja caminhando na direção errada.

Não há como definir indicadores de desempenho sem ter isso em mente, afinal o próprio desempenho varia de acordo com as possibilidades apresentadas ao negócio.

Construa uma base de dados relevante

Para ter sucesso na definição de indicadores, é preciso dispor de dados que representem de fato a realidade da companhia.

Se uma venda ou uma despesa não é registrada do modo correto, por exemplo, a gestão irá trabalhar com um cenário irrereal, e não será possível tomar a decisão mais adequada.

A partir daí, basta treinar a equipe para registrar os eventos, e decidir os próximos passos com base nos relatórios automáticos gerados pela plataforma.

Trabalhe com os vários níveis de indicadores

Para cada objetivo, existem indicadores primários – a métrica que determina se o resultado é positivo ou negativo – e indicadores secundários, que dão suporte para esse resultado.

Num exemplo simples, se o objetivo é aumentar as vendas, então o seu número será o indicador de primário, enquanto a abordagem de potenciais clientes e a taxa de conversão podem ser indicadores secundários.

A questão não é apenas conceitual, pois atinge os diferentes níveis de uma organização, pois enquanto o gestor de vendas estará preocupado com o número total, cada profissional da equipe estará se dedicando a abordar mais clientes ou melhorar sua conversão.



9 exemplos de indicadores de desempenho



As métricas que avaliam o desempenho são definidas por áreas. No marketing, por exemplo, é muito importante estar atento à taxa de conversão; no RH, o turnover é um dos indicadores mais importantes.

Já as siglas ROI e CAC se referem às ferramentas essenciais para medir a performance no setor financeiro.

Veja esses e outros exemplos de indicadores de desempenho fundamentais para mensurar os resultados de um negócio:

1 – ROI

O ROI é um exemplo de indicador de desempenho que pode ser aplicado para a métrica financeira.

A sigla ROI, em inglês, significa Return Over Investment – retorno sobre investimento, em português. Esse índice funciona no cálculo entre o que foi ganho e o que foi aplicado quando se trata de um investimento.

A importância do ROI está em saber se o que está sendo gasto em determinado aspecto investido traz o devido retorno.

O resultado pode ser positivo ou negativo.

Portanto, ele ajuda que a gestão tenha noção se está no caminho certo ou se está apenas jogando dinheiro fora.

2 – Turnover

O índice de turnover mede a rotatividade em uma empresa, ou seja, é a medida do número de colaboradores que entram ou deixam a organização em um determinado período.

Para chegar a esse índice, primeiro, deve-se somar o número total de funcionários desligados e os admitidos durante aquele espaço de tempo selecionado (um mês, um trimestre, um ano).



Feito isso, divide-se o número da soma por dois. Por fim, o resultado obtido deve ser dividido pelo número de funcionários que faziam parte do quadro da empresa no mesmo período.

3 – Performance individual

A avaliação de performance individual é mais um dos exemplos de indicadores de desempenho, que, no caso, permite ao RH acompanhar as atividades de um colaborador e mensurar seus resultados.

Com esse indicador, é possível saber se aquele membro específico está produzindo abaixo, acima ou conforme o esperado.

Nessas avaliações, não são descritas apenas observações relativas aos resultados (em números), mas há também um foco sobre as relações do colaborador com os demais, sobre a contribuição criativa, o cumprimento de prazos, etc.

Isso significa que tanto soft skills como hard skills são levadas em consideração pelos gestores na hora de medir o desempenho de um indivíduo da equipe de forma estratégica.

4 – Performance em grupo

Além da análise individual, analisar o trabalho de uma equipe como um todo também é fundamental para estabelecer novas medidas e aprimorar continuamente a performance de seus membros em conjunto.

Para isso, esse acompanhamento deve ser feito de forma constante, através da observação dos resultados, da produtividade, da interação com o grupo e do repasse de feedback, por exemplo.

Esse último ponto não pode ser deixado de lado, pois serve tanto para motivar como para incentivar mudanças positivas na equipe, apontando não apenas problemas, como também as soluções para eles.

5 – Churn

Assim como a perda de funcionários, a evasão de clientes tem um efeito negativo para uma empresa. Dito isso, o índice de churn é a porcentagem dos clientes que abandonam a organização dentro de um determinado espaço de tempo.

Se as taxas forem altas nessa métrica, isso indica que ações precisam ser tomadas para reverter tal posição.

O cálculo para o Churn é feito de forma simples: divide-se o número de consumidores perdidos (churned) em um período pelo número de clientes ativos no início dele.

Depois, converte-se o resultado dessa operação em porcentagem e a empresa terá a taxa de Churn em mãos para avaliar como está a saúde do negócio.



6 – Taxa de conversão

A taxa de conversão é a taxa de clientes que completaram uma ação desejada, como clicar em um anúncio, por exemplo. Ele observa todas as etapas de uma estratégia e possibilita diagnosticar onde está o seu ponto fraco.

É um índice bastante importante, especialmente na área de marketing, pois permite saber como cada recurso investido está se comportando.

Esse índice é calculado da seguinte forma: o número total de clientes convertidos é dividido pelo número de pessoas que chegaram ao ponto de conversão, mas não ultrapassaram.

A porcentagem obtida com o resultado dessa operação é a taxa de conversão.

7 – CAC

O custo de aquisição de clientes (CAC) é uma métrica que permite avaliar o quanto está sendo gasto na conquista de um cliente.

Para calcular o CAC, primeiro devem ser somados os valores de todos os recursos investidos para conseguir clientes, como marketing, novos produtos, comissões de vendedores, etc. Feito isso, deve-se dividir esse total pelo número de clientes que a empresa conseguiu captar com tais ações.

8 – Ticket médio e LTV

O ticket médio é um indicador de desempenho relacionado aos KPIs de vendas. Mais especificamente, ele mostra o valor gasto nas compras que estão sendo feitas pelos clientes.

Dessa forma, o ticket médio indica o valor médio das vendas da empresa e seu cálculo pode ser feito através da divisão do valor das vendas totais pelo número de vendas realizadas.

Outro dos exemplos de indicadores de desempenho para empresas é o Life Time Value (LTV), que significa valor do tempo de vida, ou seja, o valor de um cliente durante todo o período em que se relacionou com a empresa.

Para o cálculo do LTV, multiplica-se o valor do ticket médio pelo tempo de retenção – da seguinte forma: **LTV = Ticket Médio x Tempo de Retenção de Clientes.**

Com o resultado obtido, é possível saber se o relacionamento com o cliente (considerando o valor gasto com ele e o valor recebido em troca) trouxe compensação financeira para a empresa.

9 – Indicadores de inovação

São ferramentas que dão suporte à mensuração e acompanhamento das iniciativas voltadas para a inovação em uma organização, analisando tanto a efetividade delas quanto a capacidade inovativa da empresa.



Utilizar esses indicadores pode dar ideia sobre a capacidade de inovação da empresa, saber onde se deve aplicar esforços, promover a cultura de inovação e melhorar continuamente os processos do negócio.

Alguns indicadores de inovação são a redução de custos, a quantidade de inovações implementadas, o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e até mesmo o ROI, que mencionamos anteriormente, considerando o retorno de investimento em inovação.

Faça a gestão dos seus indicadores

A gestão de indicadores é o acompanhamento sistemático das métricas mais importantes para o negócio, sejam elas estratégicas, operacionais ou gerenciais.

No momento em que as empresas perceberam o valor da produtividade e qualidade dos seus serviços, realizar análises de indicadores se tornou fundamental, pois eles demonstram como a organização está se saindo nos seus resultados mais relevantes.

Ao se apoiar em dados concretos, gerados a partir dos resultados, os KPIs ajudam na criação de estratégias mais assertivas e na melhoria contínua das atividades organizacionais.

A gestão dos indicadores realizará o monitoramento de cada processo – ou mais especificamente de cada resultado gerado por eles. Esse modelo funciona bem porque os dados obtidos são quantificáveis e podem ser medidos.

A partir de métricas confiáveis, como são os KPIs, é possível fazer um gerenciamento objetivo das estratégias.

Um efeito crucial que essa metodologia causa na empresa recai sobre as tomadas de decisão. Elas se tornam muito mais seguras, afinal, a gestão de indicadores foge de relatórios complexos, com informações subjetivas, sem timing e integração de resultados.

Pelo contrário, as decisões serão solidificadas por dados precisos, análise em tempo real, integrada e transparente. Com eles, a gestão pode fazer projeção pro futuro e até mesmo ter a indicação da melhor estratégia a seguir em cada caso.

Como fazer a gestão de indicadores com eficiência

1. Crie um plano de ação

Você pode até saber exatamente os resultados que deve alcançar, mas não pode começar a agir sem nenhum planejamento. Então, antes de tudo, determine quais passos serão dados a fim de alcançar os objetivos.

O papel do gestor é definir que metodologias serão adotadas, que indicadores serão aplicados, qual será o papel de cada membro da equipe dentro da ação.



Tudo isso de maneira objetiva, para deixar claro o que precisa ser feito. Todos os integrantes irão trabalhar em conjunto, e quanto mais conscientes do plano e engajados eles estiverem, maiores são as chances de alcançar as metas.

2. Mensure os resultados

A gestão de indicadores deve estar sempre atenta aos resultados da estratégia, fazendo o monitoramento constante dos dados gerados no processo.

Os resultados tanto podem ser negativos como positivos. Dependendo disso, as estratégias irão ser revistas, as métricas serão novamente aplicadas e as novas informações analisadas.

Esse ciclo se repetirá continuamente, e mesmo depois que os objetivos são atingidos, os resultados deverão ser medidos para garantir sua estabilidade.

3. Esteja pronto para adaptar

Apesar de tudo ter sido muito bem planejado previamente, são os resultados que irão dizer se os passos continuam seguindo o plano à risca ou se mudanças precisam ser feitas.

Isso será demonstrado pelos indicadores de desempenho através de dados sólidos. Com eles, a gestão saberá se a estratégia está dando certo ou se é preciso desviar um pouco da rota antes definida.

Tenha em mente que a flexibilidade estratégica é um requisito para alcançar os objetivos, pois fazendo adaptações não insistiremos em caminhos ineficazes que estão fadados ao fracasso ou à estagnação.

4. Dê transparência aos dados

Como apresentam resultados reais e objetivos, os indicadores possibilitam que os dados sejam analisados da forma mais transparente possível, e compartilhados com as pessoas que podem contribuir para melhorar os números.

Aproveite essa vantagem e utilize os KPIs para realizar projeções de cenários futuros, seja no curto, no médio e no longo prazo. Eles podem ser configurados para essa finalidade no andamento do plano de ação.

5. Avalie o retorno junto a equipe

Com a gestão de indicadores sistematizada, agora a equipe deve acompanhar a evolução dos resultados. É importante ter um cronograma de reuniões e feedbacks para fazer esse monitoramento junto a todo o grupo.

ATIVIDADE

A partir do artigo monte e exemplifique possíveis indicadores para suas empresas. Reúnam-se em grupo e construa os indicadores.