



Quem se prepara, não para.

Modelagem de Processos de Negócio

4º período

Professora: Michelle Hanne

INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de desempenho ou **KPI** (Key Performance Indicator), é comum recorrer a uma famosa expressão “o que não se mede não pode ser gerenciado” que, de certa forma, remete a práticas de uma organização de sucesso – medir sua performance para melhorar o seu desempenho

Trata-se do monitoramento e controle das atividades do processo a partir de informações coletadas para identificar se os processos estão entregando valor ao negócio (ABPMP, 2013).

O uso de indicadores proporciona:

- Corrigir situações fora do controle
- Entender o que está acontecendo com os processos
- Identificar a necessidade de treinamento ou ainda
- Programar-se para atender as novas demandas dos clientes finais

INDICADORES DE DESEMPENHO

Para alcançar os objetivos da medição de desempenho dos processos organizacionais, temos alguns princípios como:

- Consistência no elo entre os objetivos e metas do planejamento estratégico e as atividades do negócio;
- Inclusão de atividades financeiras e não financeiras no sistema de mensuração;
- Os dados de desempenho devem ser comunicados com frequência regular para auxiliar no processo de tomada de decisão e melhorar a visibilidade dos geradores de custos;
- O profissional que desempenha a atividade tem a responsabilidade sobre as medidas de desempenho;
- As relações entre os objetivos e metas individuais e da organização devem ser explicadas.

Características dos Indicadores



1 - Alinhamento estratégico: deve estar alinhado com as metas e objetivos estratégicos organizacionais e ter foco no cliente.



2 - Fácil compreensão: deve ser direto, não deve conter índices complexos que as pessoas não saibam como influenciar diretamente.



3 - Padronização: deve ter regras, definições e cálculos que sejam padronizados em toda organização.



4 - Relevância: ser importante e para manter esse status, deve ser revisado periodicamente.



5 - Orientação de contexto: deve medir o avanço do negócio ao longo do tempo.

Características dos Indicadores



6 – Poucos números: ser focado nas atividades de alto valor.



7 – Previsível: deve medir o desempenho desejado e o valor do negócio.



8 – Responsável: deve ter um responsável pelo resultado, seja um ou mais indivíduos.

• Content Hub © 2019

Infográfico 1 - Indicador de desempenho.

Fonte: adaptado de Eckerson (2006).

Classificação de Indicadores

Indicadores direcionadores ou de Processo: caracterizados por medirem a causa antes do efeito, assim, permitindo alterar o fluxo para alcançar o resultado traçado.

Indicadores de Resultados: são responsáveis por monitorar o efeito, não permitindo alterar nenhum dado do resultado.

Exemplo:

Ao analisar os dados históricos sobre o processo de vendas da empresa, o gerente comercial identificou que a cada três visitas, um negócio é fechado.



Assim, para que um representante comercial aumente suas vendas é necessário que ele aumente suas visitas aos clientes.



A partir dessa conclusão, o gerente comercial estipulou uma meta de 90 visitas no mês por representante comercial. Essa meta constitui um indicador direcionador e, ao criar um indicador que demonstre sua produtividade por mês, obtém-se um indicador de resultados.



Portanto, percebe-se que para melhorar o indicador de resultados, é necessário fazer uma gestão do indicador direcionador. A combinação entre esses dois indicadores garante uma estrutura balanceada e uma melhor administração dos esforços para alcançar os objetivos e metas traçadas.



Vídeo

<https://www.youtube.com/watch?v=v5aGv9iVZIU&feature=youtu.be>



De acordo com o CBOK (ABPMP, 2013), a capacidade de entendimento sobre o desempenho de processos de negócio está relacionada com as **dimensões tempo, custo, capacidade e qualidade**.

Indicadores de capacidade: esses indicadores são responsáveis por coletar dados sobre o tempo e a quantidade de produção. Por exemplo: número de transações por unidade de tempo, carga máxima viável para processamento etc.

Indicadores de tempo: esses indicadores têm uma relação direta com a duração do processo, ou seja, medem desde o início do processo até o seu fim, quando o produto ou serviço é gerado. Por exemplo: tempo de espera, tempo médio entre as falhas – **MTTF (Mean Time To Failure)**.

Indicadores de qualidade: são o levantamento real do produto ou serviço que foi executado dentro dos padrões esperados e o que não está dentro do conforme. Por exemplo: variação de lançamento do produto, confiabilidade do produto, expectativa de nível de serviço por parte do cliente etc.

Indicadores de custo: trata-se do levantamento do custo monetário necessário para a execução do processo. Contudo, nessa medição o custo pode assumir valores diferentes associados aos recursos, sejam eles humanos ou materiais. Por exemplo: custo de vendas, custo de produção etc.

KPI - Exemplos

- **Indicador de lucratividade:** é um percentual obtido pela relação entre lucro e as vendas totais. Por exemplo: em um certo mês a empresa faturou R\$500.000,00 em mercadorias e apurou um lucro de R\$25.000,00. Logo, a lucratividade é de 5% ($25.000,00 / 500.000,00 \times 100$).
- **Indicador de rentabilidade:** é um percentual obtido entre o lucro e o investimento. Por exemplo: um investimento em um maquinário de R\$200.000,00 que gerou um lucro de R\$20.000,00. Logo, a rentabilidade desse investimento foi de 10% ($20.000,00 / 200.000,00 \times 100$).
- **Indicador de turnover:** é um índice que mede a rotatividade dos funcionários em uma organização. Esse índice, quando elevado, acarreta em altos custos e despesas com treinamentos, demissões e admissões.

KPI - Exemplos

- <https://www.youtube.com/watch?v=FJWeODVGk7E&feature=youtu.be>

