

DEFINIÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KPI - KEY PERFORMANCE INDICATOR): ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO FOTOGRÁFICO DA CIDADE DE GUARAPUAVA-PR

Carlindo dos Anjos Junior¹

Patricia Aparecida dos Santos Kraiczki²

Rita Mara Simões Bufrem Prestes³

Rafael Henrique Mainardes Ferreira⁴

RESUMO

Objetivo: O presente artigo tem como objetivo explicar sobre os conceitos de indicadores-chave de desempenho e demonstrar que monitorar poucos indicadores é essencial, para que o gestor possa focar o investimento de tempo e recursos para atuar no processo que gerencia. **Método:** Realizou-se uma pesquisa quantitativa na qual levantou-se dados para a identificação e elaboração dos indicadores-chave de desempenho. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica com enfoque nos conceitos e planejamento dos KPIs e documental para a averiguação de relatórios e documentos pertinentes à empresa. **Resultados:** O resultado do trabalho é propor um quadro de indicadores e iniciativas estratégicas direcionadas para atingir os objetivos da organização. **Conclusão:** A partir dos resultados da pesquisa e implantação dos KPIs, foi observado que os indicadores auxiliam na explanação dos resultados para tomada de decisão mais assertiva e a estabelecer metas tangíveis. Sendo assim, conclui-se que implantar indicadores-chave de desempenho pode gerar a captação de informações e dados de qualidade, para benefício da gestão.

Palavras-chave: Indicadores-chave de desempenho. Administração Estratégica. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

Objective: This article aims to explain the concepts of key performance indicators and to demonstrate that monitoring few indicators is essential so that the manager can focus the investment of time and resources to act in the process that manages. **Method:** A quantitative survey was conducted in which data were collected for the identification and elaboration of key performance indicators. We used bibliographic research with a focus on concepts and planning of KPIs and documentary for the investigation of reports and documents pertinent to the company. **Results:** The result of the work is to propose a framework of indicators and strategic initiatives aimed at achieving the objectives of the organization. **Conclusion:** From the results of the research and implementation of the KPIs, it was observed that the indicators help in the explanation of the results for more assertive decision making and to establish tangible goals. Therefore, it is concluded that implementing key performance

1 Carlindo dos Anjos Junior. Graduado em Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-carlindojunior@camporeal.edu.br).

2 Patricia Aparecida dos Santos Kraiczki. Graduada em Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-patriciakraiczki@camporeal.edu.br).

3 Rita Mara Simões Bufrem Prestes. Graduada em Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-ritaprestes@camporeal.edu.br).

4 Rafael Henrique Mainardes Ferreira. Mestre em Desenvolvimento Regional, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Mestre em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. (prof_rafaelferreira@camporeal.edu.br).

indicators can generate the capture of quality information and data for the benefit of management.

Keywords: Key performance indicators. Strategic administration. Strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

A realidade do mercado atual para todos os tipos de organizações, seja na produção de bens ou de serviços, têm se mostrado cada vez mais competitiva para reter e atrair novos clientes. Essa competição exige que as empresas busquem por inovações em seus processos e atividades, logo, as empresas que não se mantêm atualizadas acabam perdendo clientes e encerrando suas atividades de forma prematura (BRODBECK; HOPPEN, 2003). Dessa forma, as organizações vêm buscando por maior assertividade e segurança na tomada de decisões, uma vez que buscam zelar pela qualidade dos serviços e/ou produtos ofertados, conseqüentemente necessitam implementar ações que realizem uma profunda avaliação de cada processo com o objetivo de identificar e resolver os problemas encontrados de maneira efetiva.

Logo, o planejamento estratégico irá auxiliar no levantamento de dados e recursos necessários para alcançar os objetivos da empresa. Desta forma Peter Drucker (2002), destaca a importância do planejamento estratégico:

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as *atividades* necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma *retroalimentação* organizada e *sistemática*, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 2002, p. 136).

O planejamento estratégico é de extrema importância para as empresas, pois é a partir dele que o gestor irá estabelecer metas e objetivos a longo prazo para a organização. Planejar de maneira estratégica significa utilizar os recursos disponíveis de uma forma eficiente levando ao aumento da produtividade da empresa, uma organização que possui um planejamento estratégico bem estruturado consegue ter um panorama do futuro da empresa sem correr grandes riscos (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017).

Muitos gestores não possuem um conhecimento aprofundado sobre o processo ao qual devem gerenciar por isso as ferramentas de controle desempenham um papel fundamental, auxiliando o gestor a ter um controle de processos mais eficaz. As ferramentas de controle podem ser aplicadas em conjunto ou isoladamente, tendo como sua principal função acompanhar, controlar e compreender os pontos fortes, pontos fracos, os riscos e os resultados.

Medir o desempenho da organização é fundamental para analisar o andamento de suas atividades e traçar imediatamente planos para correção dos desvios direcionando a empresa ao sucesso. Para isso, é necessário definir métricas e estabelecer os parâmetros de controle. Os chamados KPI's (Key Performance Indicator) ou Indicadores Chave de Desempenho é o radar que mostra esse andamento.

Nesse contexto, para melhor investigar essa área de estudo, realizou-se esta pesquisa em uma empresa do ramo fotográfico, situada na cidade de Guarapuava, Paraná.

O presente artigo tem como objetivo demonstrar que a implantação de indicadores chave de desempenho pode mostrar-se uma oportunidade para a otimização dos processos de controle da empresa, através do monitoramento de poucos indicadores, para que o gestor possa focar o investimento de tempo e recursos para atuar no gerenciamento da empresa. A hipótese lançada pelo estudo é que a decisão de implantar indicadores-chave de desempenho pode gerar a captação de informações e dados de qualidade, para benefício da gestão da empresa. Espera-se como resultado entregar uma ferramenta de gestão estratégica que seja utilizada na busca pela maximização de resultados.

No presente estudo, serão abordados a definição e os conceitos desses Indicadores, bem como, discorrer sobre a sua implantação em uma empresa do ramo fotográfico.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO

A Administração Estratégica auxilia os gestores a pensar a longo prazo, visando objetivos, metas e valores da organização. O primeiro grande passo para a administração estratégica é definir a identidade organizacional da empresa, sua missão, visão e valores. A missão é o propósito da empresa, a razão dela existir; a visão é o sonho, é a descrição do futuro desejado para a empresa e valores são os princípios e crenças da empresa que servem como um guia para os comportamentos praticados para executar a missão e ir em direção da visão.

A gestão estratégica direciona as ações da empresa rumo ao sucesso. Ajuda a promover as mudanças necessárias e superar os obstáculos, além de reduzir os riscos e entender com plenitude qual é a missão e visão do empreendimento. De acordo com Hitt (2012, p.5), a Administração Estratégica “é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”, ou seja, é necessário que a empresa conheça e analise seu ambiente interno e externo para saber qual a melhor forma de aplicar seus recursos e capacitações, de forma que suas estratégias possam obter os resultados desejados.

Para atingir os objetivos estabelecidos, a empresa precisa saber aonde quer chegar, para tanto, o planejamento envolve sonhar com o futuro e trazer esse sonho no presente de forma tangível. Dessa forma, o planejamento estratégico surge como uma valiosa ferramenta de apoio para os gestores, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de estratégias e metas, diminuindo consideravelmente a possibilidade de tomadas de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo. Sobre o propósito do planejamento Oliveira (2014, p. 5), argumenta:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2014, p.5).

O planejamento estratégico é um processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção dos objetivos e as mudanças frente às oportunidades de mercado. Conforme Ferrell et al (2000):

"o processo de planejamento estratégico de mercado inclui a identificação ou estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas e os objetivos de marketing, a estratégia de marketing e finalmente um plano de marketing. O processo começa com uma análise em profundidade dos ambientes interno e externo da organização. Essa análise ajuda o planejador a determinar as forças e fraquezas internas da organização e identificar as oportunidades e ameaças externas. Baseada em um exame exaustivo desses assuntos ambientais relevantes, a empresa, a seguir, estabelece sua missão, metas e objetivos organizacionais, as estratégias funcionais, a implementação e a avaliação e controle, bem como "a seleção de mercados-alvos e criação e manutenção de apropriado composto mercadológico." (FERRELL, et al, 2000, p.19-20).

Considerar aspectos como missão, meta, estratégias e objetivos, bem como as influências dos ambientes internos e externos, são de suma importância para a elaboração do planejamento estratégico. Quando este é bem elaborado, apresentará resultados positivos à empresa e conseqüentemente as metas e objetivos serão alcançados com facilidade.

A utilização de ferramentas de controle irá auxiliar e contribuir para a elaboração de um planejamento estratégico eficiente.

3 FERRAMENTAS DE CONTROLE

As ferramentas de controle normalmente aliadas à qualidade, tem o intuito de analisar os processos da empresa e apontar soluções para os possíveis problemas encontrados. A

medida preventiva é sua principal finalidade, buscando estar sempre a frente antecipando-se aos problemas que possam vir a ocorrer. As ferramentas de controle podem ser aplicadas em conjunto ou isoladamente de acordo com a situação a ser analisada na empresa.

Para tanto são utilizadas diversos tipos de ferramentas de controle na gestão empresarial, dentre elas destacam-se:

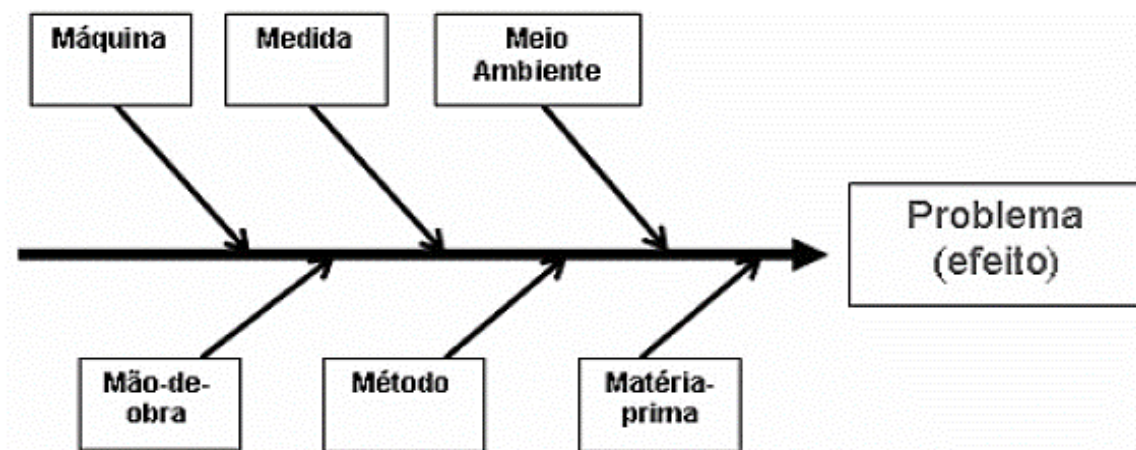
a) Análise *SWOT*: *SWOT* é a sigla em inglês para forças (*strengths*), fraquezas (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Essa ferramenta auxilia no desenvolvimento do planejamento estratégico de empresas e de novos projetos, também ajuda a encontrar e corrigir todo tipo de falha que possa vir ameaçar o negócio em curto, médio ou longo prazo. A análise *SWOT* consiste em identificar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da empresa a partir do seguinte raciocínio:

- Forças: São as vantagens internas da empresa em relação aos seus concorrentes, é aquilo que permite que a empresa tenha destaque ou se mantenha competitiva no mercado.
- Fraquezas: São desvantagens internas da empresa em relação aos concorrentes. Destacam-se todas as características que apresentam falhas ou problemas que venham a colocar em risco ou comprometer seus resultados.
- Oportunidades: São forças externas que podem influenciar positivamente e potencializar as vantagens competitivas da empresa.
- Ameaças: São forças externas que têm influência negativa sobre a empresa e podem prejudicar o planejamento e colocar em risco as vantagens competitivas da empresa.

b) Diagrama de Pareto: É uma ferramenta de controle demonstrada em forma de gráfico de barras que tem a finalidade de ordenar a frequência entre causas e perdas que devem ser resolvidas, quais, são organizadas da maior para a menor priorizando a solução para problemas que devem ser sanados com maior urgência. O diagrama de Pareto está diretamente relacionado com a regra 80/20 e de acordo com essa regra 80% dos problemas são ocasionados por 20% das causas, ou seja, são poucas causas que dão origem a maioria dos problemas.

c) Diagrama de Ishikawa: Também conhecido como diagrama de causa e efeito, espinha de peixe ou diagrama 6M, trata-se de uma ferramenta gráfica utilizada para o gerenciamento e controle da qualidade em diversos processos, o principal objetivo do diagrama de Ishikawa é identificar todas as causas que possam gerar a um determinado efeito.

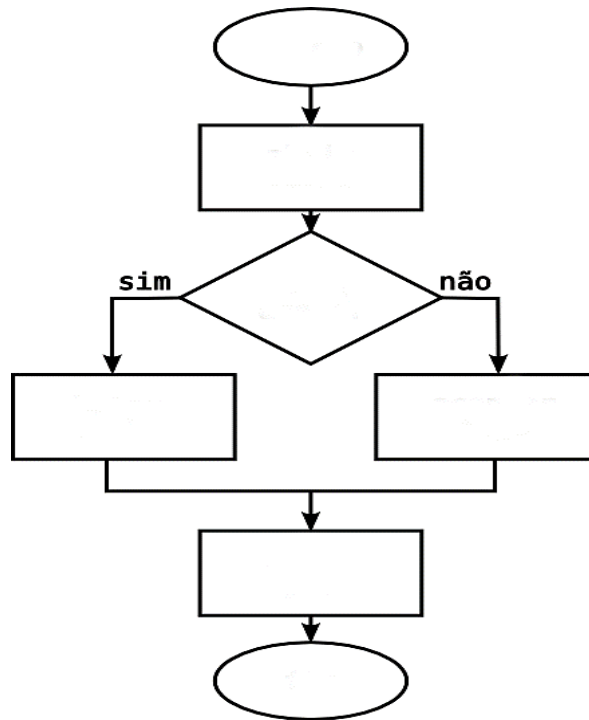
Figura 1 - Modelo Diagrama de Ishikawa



Fonte: Adaptado de Carpinetti (2012).

d) Fluxograma: É a demonstração gráfica de uma sequência de atividades de um determinado processo, para apresentar as etapas são utilizadas formas geométricas como retângulos, círculos, triângulos, setas ou linhas, além da sequência de atividades o fluxograma tem a finalidade de mostrar o que é realizado em cada etapa, os materiais e serviços utilizados no processo e ainda as pessoas e as decisões que devem ser tomadas. O fluxograma tem o objetivo de facilitar a visualização de todas as etapas de um processo, melhorar o entendimento de como os processos estão interligados, mostrar como são desenvolvidas as atividades rotineiras da empresa e também identificar gargalos que resultam em retrabalho e desperdícios.

Figura 2- Modelo de fluxograma



Fonte: Adaptado de Cury (2000).

e) Histogramas: É uma ferramenta de representação gráfica de cunho quantitativo usado para demonstrar com que frequência algo acontece, essa ferramenta normalmente é usada em situações menos complexas. Para elaborar um histograma é necessário realizar a coleta de dados, estabelecer um valor máximo e um mínimo, calcular a amplitude dos dados e das classes, determinar o número e o limite das classes, a partir desses passos é construída uma tabela e então se traça o histograma.

f) Ciclo PDCA: Trata-se de uma ferramenta de gestão que busca controlar e melhorar os processos e os produtos de uma empresa constantemente, o objetivo do ciclo PDCA é acelerar e aperfeiçoar as atividades da empresa através da identificação dos problemas, suas causas e as prováveis soluções, a partir de sua implantação o ciclo PDCA torna-se uma constante dentro da empresa buscando sempre a melhoria contínua de seus processos. Essa ferramenta é assim chamada devido ao nome em inglês que compõem cada uma das etapas, planejar (*plan*), executar (*do*), checar (*check*) e ação (*action*).

- Planejar (*plan*): nessa etapa são definidos objetivos e caminhos a ser seguido, o planejamento deve identificar o problema, estabelecer metas, analisar o processo e por fim desenvolver um plano de ação.
- Executar (*do*): Na fase execução o plano de ação deve ser colocado em prática de maneira rigorosa de acordo com o que foi planejado, para garantir que o processo seja executado conforme foi idealizado é necessário fornecer treinamento para todos os envolvidos no processo, assim estarão

comprometidos com o resultado, é importante realizar a coleta de todos os resultados tanto bons quanto ruins para uma avaliação posterior.

- Checar (*check*): Nessa etapa deve-se realizar a avaliação do que foi feito durante a fase da execução, realizando comparativos e identificando diferenças sobre o que foi planejado e o que foi realmente executado.
- Ação (*action*): são tomadas ações corretivas para solucionar os problemas identificados durante o processo, após a correção o processo se repete e assim o processo de melhoria contínua é aplicado.

g) KPI (*Key Performance Indicator*): é responsável por analisar a tarefa realizada, seu desempenho e os objetivos determinados, este indicador retrata o andamento do processo em partes ou como um todo.

4 CONCEITO DE KPI: INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO

KPI, sigla em inglês para *Key Performance Indicator*, também conhecidos como Indicadores-Chave de Desempenho, são parâmetros que possibilitam a avaliação e monitoramento do desempenho de processos na empresa, ou seja, os KPIs dizem o que a organização precisa fazer para aumentar seu desempenho consideravelmente. Segundo Francischini (2017, p. 6) “indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema.” Ainda segundo o autor, “indicadores de desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo. [...] indicadores apontam mas não resolvem problemas.”

Os indicadores são medidores de uma atividade ou processo. Expressam um número que indica que as coisas podem ser medidas, e se podem ser medidas, podem ser administradas, como afirma Drucker (2000) não se gerencia o que não se pode medir. Outra definição trazida por Fernandes (2004, p.3), afirma que:

a tarefa básica de um indicador é expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar. O resultado de um indicador é uma fotografia de dado momento, e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está sendo feito, ou o que se projeta para ser feito (FERNANDES, 2004, p.3)

Através dos indicadores, é possível entender o que está funcionando na empresa e o que não está, de modo a empreender as modificações necessárias. De acordo com Parmenter (2007), os KPIs podem ser representados pela combinação de um ou mais

indicadores, representando um conjunto de medidas focadas nos aspectos mais determinantes para o desempenho satisfatório e atingimento dos objetivos organizacionais.

Os KPIs caracterizam-se como uma ferramenta de medição de desempenho dos setores, de formas quantificáveis, buscando entender se os objetivos estão sendo atingidos e a necessidade de adotar medidas corretivas. Para o Tribunal de Contas da União - TCU (2000), o indicador de desempenho é um número, porcentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho com a finalidade de comparar essa medida com metas preestabelecidas. O monitoramento dos indicadores deve ser constante, em intervalos padronizados, isso possibilita a construção de uma base de conhecimento ao longo do desenvolvimento da empresa, seja mensal, trimestral, bimestral ou anual.

Os KPIs são ferramentas de gestão largamente utilizadas por empresas do mundo todo para medir e avaliar o desempenho de seus processos e gerenciá-los da maneira mais eficaz e eficiente possível, visando à conquista das metas e objetivos previamente estipulados pelas Instituições (MPSP, 2017, p.8).

O objetivo dos KPIs é medir o que está sendo executado, da forma que é executado, traduzindo em dados reais o desempenho de um determinado processo. Na escolha dos KPIs, a organização deve assegurar que as informações sejam mensuráveis, precisas, confiáveis e utilizáveis para implementar ações corretivas quando o desempenho não está satisfatório ou para melhorar a eficiência e eficácia dos processos. A escolha certa dos KPIs faz com que eles se complementem e juntos formem um relatório informativo valioso para tornar evidentes os pontos negativos e positivos do trabalho realizado, mostrando as melhores formas para otimizá-lo.

A existência de indicadores promove a busca por lucratividade, já que os mesmos norteiam o caminho traçado pelo planejamento estratégico (CASSETTARI et al., 2009). Os objetivos estratégicos de uma empresa estão geralmente atrelados aos indicadores de desempenho, os quais representam medidas importantes de atividades e resultados cruciais para o sucesso da organização como um todo ou de um determinado processo.

3.1 PLANEJAMENTO DOS KPIs

A intenção de revelar o desempenho por meio da criação de um sistema de informações úteis para o processo de tomada de decisões demonstra a preocupação das organizações em se adaptar às mudanças no mercado. A utilização dos indicadores de desempenho possibilitam o acompanhamento e a avaliação do desempenho ao longo do tempo, e ainda a comparação entre o desempenho anterior *versus* desempenho vigente;

desempenho vigente *versus* padrão de comparação; desempenho planejado *versus* desempenho real (FRANCISCHINI, 2017).

Ao se elaborar indicadores, deve-se ter em mente uma série de características e atributos necessários à facilitação de sua utilização. Os indicadores de desempenho não possuem uma regra geral para serem elaborados, o ideal é que a empresa possua um planejamento estratégico para definir os indicadores com base na estratégia de negócio traçada. Para planejar um indicador é necessário definir o que será medido e com que frequência, identificar o alinhamento estratégico do indicador; justificar por que será medido (qual valor o indicador definido agrega ao processo); estabelecer as fórmulas e metas e validar o indicador com as partes envolvidas.

Primeiramente, deve-se direcionar a atenção para estabelecer o que se quer medir e que parâmetro adotar como referencial para a avaliação através do indicador, e a partir de então, verificar a forma que ele irá tomar. Para que os indicadores evidenciem de fato a evolução da organização, considera-se necessário que estes apresentem algumas propriedades. Dentre elas, podem-se destacar:

a) Simplicidade: Quanto mais claro o indicador se apresentar, sem qualquer dificuldade de cálculo, mais fácil será sua compreensão e, conseqüentemente, sua utilização.

b) Praticidade: Deve se assegurar o funcionamento prático do indicador, a sua real aplicabilidade, para que ele auxilie na tomada de decisões gerenciais pelo gestor;

c) Confiabilidade: O indicador deve ser calculado com base em dados confiáveis, ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias transparentes de coleta, processamento e divulgação.

d) Realista: os indicadores precisam ter a capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo/ realista ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo.

De acordo com Carpinetti (2012, p.202), “esses indicadores são definidos a partir da identificação de relações de causa e efeito entre os resultados e os meios para se atingir os resultados”. É interessante que apenas sejam escolhidos como KPIs aqueles indicadores cuja meta seja capaz de alinhar a organização com a sua visão e objetivos estratégicos. Os KPIs são indicadores de desempenho que têm maior impacto sobre o planejamento estratégico da empresa e, por isso, merecem maior atenção e controle. Portanto, as principais características para implantação dos KPIs conforme o Quadro 1 são:

Quadro 1 - Principais Características dos KPIs

1. Disponibilidade para ser Mensurado	2. Importância para a base do Negócio	3. Relevância	4. Ajudar em Escolhas Inteligentes	5. Periodicidade
Para escolher um KPI principal ele precisa estar disponível, para que possa ser mensurado e analisado corretamente.	O KPI mostra que a sua estratégia está tendo resultados e que o objetivo principal está sendo atingido. Se você crescer o seu negócio e vender mais, o seu KPI deve te mostrar que você está realmente crescendo e vendendo mais.	Um dos maiores erros na escolha de indicadores é escolher indicadores de vaidade, ou seja, números que não mostram nenhum resultado.	Dados e informações são a base de boas escolhas. O indicador-chave de desempenho precisa ajudar a fazer escolhas inteligentes. Não adianta possuir bons dados, se eles não são a base para escolher o melhor caminho para a sua empresa.	O KPI precisa ser medido constantemente e, esse acompanhamento é o que permite entender o que funciona e o que não funciona. Escolha KPI's que podem ser medidos periodicamente e podem ajudar na tomada de decisões periódicas.

Fonte: Adaptado de Marketing de Conteúdo (2015).

A finalidade atribuída aos indicadores é a de possibilitar ao gestor, o conhecimento das reais condições da ação por ele empreendida, auxiliando-lhe na tomada de decisões que lhe garanta, do modo mais seguro possível, a eficiência, eficácia e efetividade dos negócios por ele gerenciados.

3.2 MEDIÇÃO DE KPIS

A apuração dos resultados através dos indicadores permite avaliar o desempenho em relação à meta e a outros referenciais, possibilitando o controle e a tomada de decisão gerencial. Outra importante função é a de induzir atitudes nas pessoas cujo desempenho está sendo medido, pois as pessoas tendem a agir influenciadas pela forma como são avaliadas.

Segundo Catelli (2001, p.174) "não é possível administrar algo que não tenha seus resultados mensurados, pois, as decisões devem ser tomadas sobre elementos que representem a realidade da forma mais precisa possível." Os KPIs dizem respeito à estratégia do negócio, trazendo resultados palpáveis, estando diretamente ligados aos

objetivos da organização. Por isso, eles devem ser sempre relevantes e úteis para a tomada de decisão - além de mensuráveis.

Quadro 2 - As Dimensões de Análise de um Indicador

<p style="text-align: center;">Economicidade</p> <p>Minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade. Refere-se à capacidade de uma instituição de gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição.</p>	<p style="text-align: center;">Eficiência</p> <p>Relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal em um determinado período de tempo. Só a quantidade do produto está predeterminada, procura-se minimizar o custo total, se o gasto total está previamente fixado, procura-se otimizar a combinação de insumos para maximizar o produto; em ambos os casos a qualidade deve ser mantida.</p>
<p style="text-align: center;">Eficácia</p> <p>Grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados.</p>	<p style="text-align: center;">Efetividade</p> <p>Relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade.</p>

Fonte: Adaptado de TCU (2000).

Diante disso, os indicadores se tornam ferramentas fundamentais dentro das empresas, uma vez que os indicadores de desempenho servem para que as empresas possam visualizar a performance de cada setor, acompanhando os objetivos estabelecidos, analisando-os e o que ainda falta a ser executado. Para a presente pesquisa, destacamos os seguintes tipos de indicadores:

a) Indicadores de capacidade: medem a capacidade de entrega de um processo em certo período de tempo, por exemplo: número de apresentações que podem ser realizadas por dia, quantidade de recipientes que uma máquina consegue encher por hora.

b) Indicadores de produtividade: são utilizados para verificar a eficiência e avaliar o rendimento dos processos da organização. No exemplo de indicadores de capacidade citamos o número de apresentações possíveis de serem realizadas por dia, e nesse caso, o desempenho de produtividade será o número de apresentações efetivamente realizadas em algum período específico.

c) Indicadores de qualidade: andam em conjunto com os indicadores de produtividade para ajudar a entender as oscilações de desempenho (produtividade) de algum processo. Pegando outro exemplo de indicador de capacidade, no caso, quantidade

de recipientes enchidos num período de tempo, um indicador de qualidade poderá ser o número de potes quebrados nesse período ou potes defeituosos.

d) Indicadores estratégicos: contribuem para o entendimento da situação atual da empresa no alcance de seus objetivos propostos, fornecendo o cenário atual e o desejado. Um exemplo disso está na percentagem do nível de satisfação dos clientes, que no momento atual está em 70% e possui a meta de estar 90% num período de tempo estipulado.

Os indicadores de desempenho são propostos para medir o desempenho em áreas-chave do negócio: clientes, mercados, produtos, processos, fornecedores, recursos humanos, comunidade e sociedade. O resultado dos indicadores é fator determinante para o desenvolvimento da empresa, uma vez que trazem mais eficiência e eficácia aos processos e nas tomadas de decisões proporcionando mais rapidez, compreensão e transparência em seus resultados.

5 METODOLOGIA

A metodologia indica os métodos utilizados e o caminho percorrido para o alcance de um resultado, para Fachin (2006, p. 29) “todo trabalho científico deve ser baseado em procedimentos metodológicos, os quais conduzem a um modo pelo qual se realiza uma operação denominada conhecer, outra agir e outra fazer”.

Dessa forma, torna-se importante classificar a pesquisa. Do ponto de vista da natureza, a pesquisa demonstra-se como aplicada. Gil (2008) reforça que a pesquisa aplicada tem como caráter primordial a preocupação com os objetos, as circunstâncias e os resultados.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa enquadra-se como quantitativa, pois, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 69) a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. A pesquisa quantitativa se desdobrará na coleta de dados por meio da análise de relatórios e planilhas eletrônicas fornecidas pelo gestor da empresa, visando o levantamento de informações pertinentes à elaboração dos KPIs.

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa é possível enquadrá-la como pesquisa descritivo-exploratória. Esse tipo de pesquisa permite proporcionar uma visão ampla e difundida do tema de forma a compreender os dados e fenômenos (SANTOS; CANDELORO, 2006).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa enquadra-se como estudo de caso. Diante do que prega Gil (2008, p.58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Foram utilizadas discussões e um apanhado literário sobre o tema, caracterizando também a primeira fase da pesquisa como bibliográfica. Para Medeiros (2012, p. 39) a pesquisa bibliográfica “é aquela que busca o levantamento de livros e revistas de relevante interesse para a pesquisa que será realizada. Seu objetivo é colocar o autor da nova pesquisa diante de informações sobre o assunto de seu interesse”.

Também é possível detalhar a investigação pelo caráter documental, onde serão analisados planilhas, relatórios e demais registros informais presentes na empresa. Gil (2008, p.147), reforça que “em muitos casos só se torna possível realizar uma investigação [...] por meio de documentos”. O quadro a seguir representa os documentos que serão averiguados na empresa.

Quadro 3 - Documentos analisados

Nome do Documento	Unidade de Medida	Fórmula Base de Cálculo
Faturamento Bruto	Valor Mensal	Total de Serviços X Preço de venda
Faturamento por serviço	Valor Mensal	Quantidade X Preço de Venda
Nº de vendas por serviço	Quantidade Mensal	Nº total de serviços

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A pesquisa foi realizada na cidade de Guarapuava - PR em uma empresa do ramo fotográfico com mais de 20 anos de atuação no mercado. O intuito do estudo é facilitar o levantamento e processamento de dados para tomada de decisões mais assertivas, uma vez que no ramo fotográfico o mercado se apresenta cada vez mais competitivo e exigente quanto às inovações. Logo, a implantação de indicadores de controle que auxiliem no aperfeiçoamento de seus serviços e produtos, tornam-se imprescindíveis para auxiliar na melhoria do desempenho e competitividade da empresa.

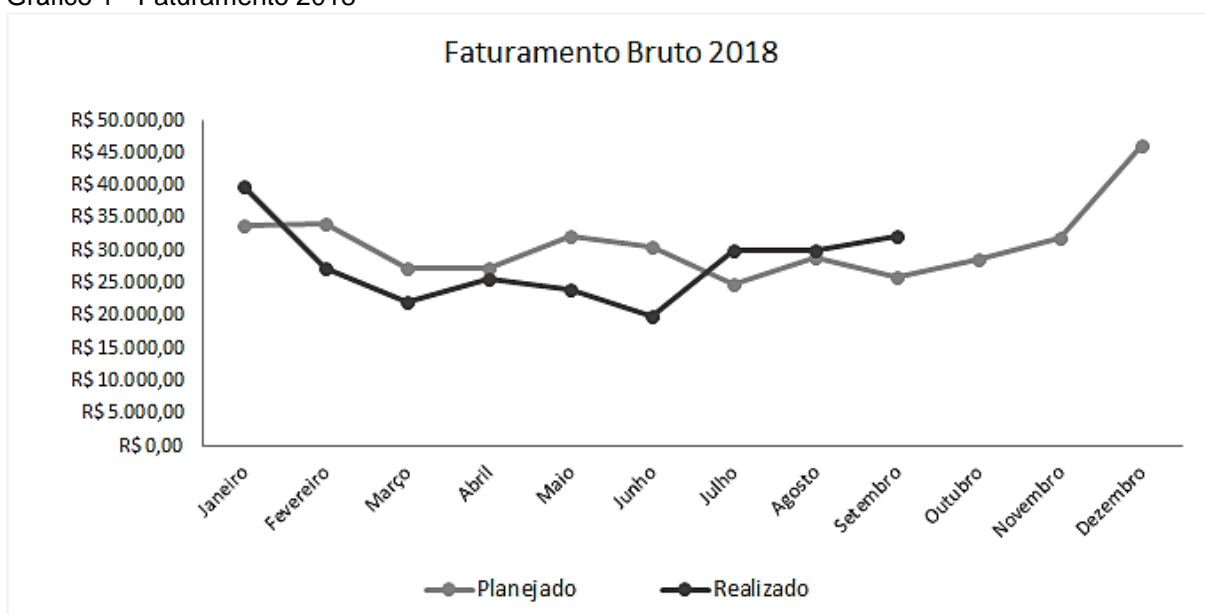
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os indicadores de desempenho são fundamentais para que os gestores possam acompanhar o resultado de suas operações. E ainda que esses gerentes não tenham alguma formação específica, eles são capazes de fazer um diagnóstico do negócio e

acompanhar o desempenho financeiro da empresa com a ajuda de apenas alguns indicadores.

A empresa estudada trabalha com poucos métodos de análise de dados, contando apenas com alguns relatórios e planilhas básicas no Excel, que não apresentam as informações de uma forma clara e dinâmica. Partindo desse pressuposto, foram elaborados alguns indicadores de desempenho para que o gestor possa acompanhar os resultados obtidos e realizar uma análise de forma aprofundada do cenário atual da empresa para implantar boas estratégias.

Gráfico 1 - Faturamento 2018



Fonte: Acadêmicos (2018).

Pode-se dizer que o faturamento, é a soma dos valores arrecadados por uma empresa pela realização de sua atividade comercial. Seja vendendo bens ou prestando serviços a terceiros. O faturamento é um dos KPIs financeiros mais importantes, pois indica o quanto a empresa está vendendo. A melhor forma de utilizar esse indicador é comparando o faturamento real do que havia sido planejado.

A projeção de faturamento para o ano de 2018 da empresa em análise, foi baseada nos resultados anteriores, essa é uma das formas mais utilizadas para criar a projeção. Porém, para que possa ser realizada a empresa precisa ter um histórico. Com base no faturamento dos anos anteriores o gestor elaborou uma projeção de faturamento para o ano de 2018.

De acordo com o Gráfico 1, o faturamento bruto no ano de 2018 iniciou o primeiro mês com um aumento nas prestações de serviços do ramo. Um dos principais motivos para

se obter esse aumento foi devido ao clima de elevada temperatura na cidade no mês de janeiro. Outro fator importante foi o período de sazonalidade do setor de fotografia. Nos meses de dezembro a fevereiro ocorrem muitas festas de formatura dos cursos de graduação e ensino médio. Entretanto, no mês seguinte a empresa não conseguiu atingir a meta. Por fevereiro se tratar de um mês com menor duração e devido ao feriado de Carnaval, boa parte dos eventos foi antecipada para janeiro.

Para o mês de maio, a projeção era mais otimista. O gestor esperava elevar as vendas por se tratar de um mês com muitos casamentos, sendo amplamente conhecido como o “mês das noivas”. Porém, ao contrário do planejado, houve uma queda no faturamento devido à greve dos caminhoneiros, que afetou o abastecimento de combustível em todo o país e impediu a entrega de diversos insumos. A paralisação ainda refletiu com grande impacto no mês de junho, onde se encontra a maior queda de faturamento da empresa no ano de 2018.

A partir do mês de Julho as vendas começaram a alavancar, se mantendo estáveis até o mês de setembro. Essa recuperação ocorreu devido ao período sazonal nos meses de julho e agosto referente as festas de formatura dos cursos de graduação, e em setembro o número de casamentos impulsionou as vendas.

Portanto, diante do exposto, evidencia-se que a empresa não obteve o faturamento desejado durante o primeiro semestre de 2018, porém a partir do terceiro trimestre a empresa começou a apresentar os resultados esperados.

Conforme Francischini (2017, p.3):

indicadores apontam mas não resolvem um problema. A resolução do problema indicado por eles depende da atuação do gestor. Se um indicador sobe e desce e ninguém na empresa toma alguma providência, o melhor a fazer é jogá-lo no lixo. Ou seja, a informação fornecida apenas gera custos sem prover nenhum benefício para a empresa.

Portanto, o indicador de faturamento revela ao gestor que é necessário implementar estratégias para impulsionar as vendas em períodos de queda. As empresas que se previnem levam vantagens nos períodos difíceis, pois os clientes também ficam mais exigentes e escolhem vendedores capazes de solucionar os seus problemas com eficácia e comprometimento.

No indicador seguinte, aponta-se a composição do faturamento por tipo de serviço prestado. O indicador revela em percentual a fatia que cada serviço representa do faturamento bruto total até o mês de setembro de 2018.

Gráfico 2 - Percentual de Faturamento por tipo de Serviço

% FATURAMENTO POR SERVIÇO



Fonte: Acadêmicos (2018).

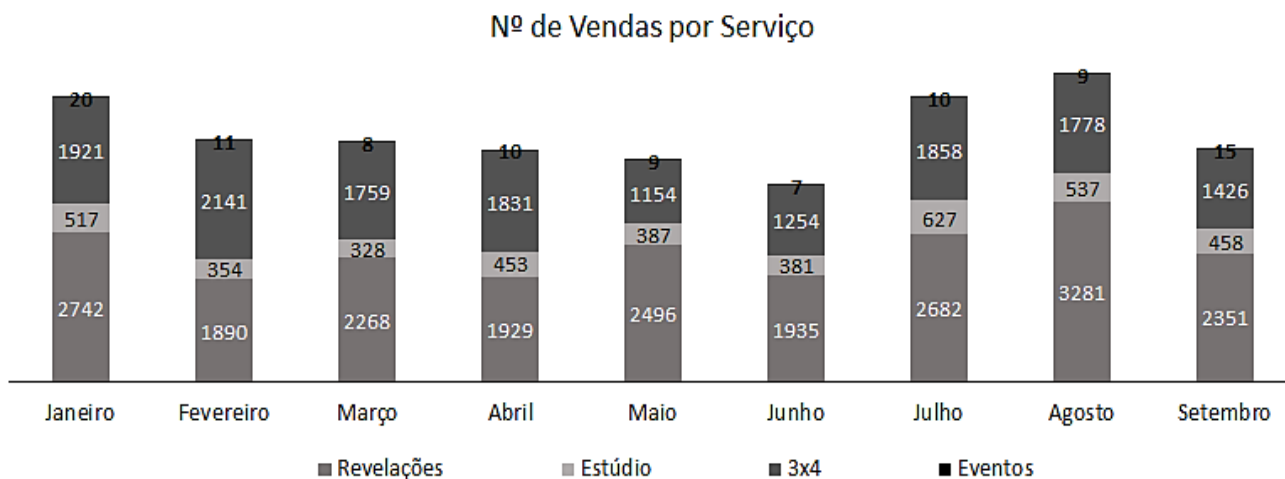
O Gráfico 2 indica em percentual (%) quanto cada tipo de serviço representa do faturamento bruto total. Este indicador serve para mostrar detalhes relativos a faturamentos classificados por serviço, podendo também, ser classificados por período.

Conforme o gráfico pode-se observar que a cobertura de Eventos (casamentos, formaturas, aniversários, etc), representa até o mês de setembro 48% do total do faturamento bruto da empresa, ou seja, praticamente metade do faturamento da empresa é composto por um único serviço, a cobertura de eventos. Os eventos possuem um preço de venda mais elevado do que o restante dos serviços, devido ao pacote ofertado pela empresa que contém diversas fotos, filmagens e álbuns de foto. Por se tratar de um serviço com grande abrangência e diversidade, a empresa pode elaborar estratégias diferenciadas para atrair cada público-alvo.

Ainda de acordo com o Gráfico 2, as revelações de foto representam 17% do faturamento da empresa. Para o gestor, é importante obter esses dados, pois a tendência com o surgimento das novas tecnologias era reduzir o número de fotografias impressas. Porém, o gráfico mostra que as revelações de foto estão em segundo lugar quanto aos serviços que mais geram faturamento na empresa. Em virtude da crescente demanda, dos avanços tecnológicos nesse setor e da existência de um amplo mercado, a empresa pode traçar estratégias específicas para que os clientes passem a revelar mais fotos.

Este indicador auxilia o gestor a desenvolver estratégias para aumentar o percentual de faturamento por serviço, e criar metas para se alcançar o faturamento planejado.

Gráfico 3 - Vendas por tipo de Serviço



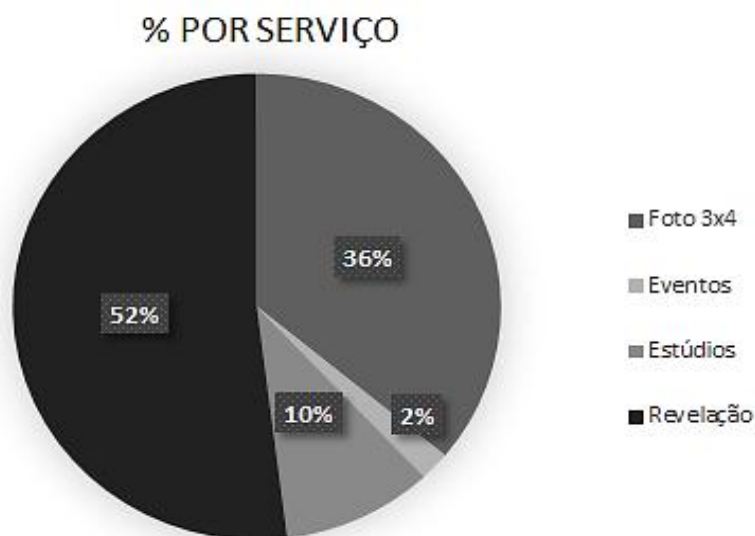
Fonte: Acadêmicos (2018).

O indicador representado pelo Gráfico 3 exibe o número total de vendas classificados por tipo de serviços prestados e mensalmente. Este indicador acompanha o desempenho dos serviços prestados individualmente através da quantidade.

Através desse indicador é possível estabelecer metas. O ideal para os indicadores de desempenho, é que a organização já tenha os objetivos e metas preestabelecidos. Porém, a empresa estudada não traçou metas por tipo de serviço, então o indicador entra em cena para auxiliar a estabelecer os objetivos e delinear metas tangíveis.

Através do Gráfico 2, pode-se analisar que os eventos são os itens que obtiveram o maior percentual de faturamento, porém o Gráfico 3 apresenta que em termos de quantidade, os eventos são os que menos aparecem. Para a empresa, é importante estabelecer metas mensais que se pretende atingir. Dessa forma, “o gestor consegue ao menos verificar se há uma tendência de aumento ou redução do desempenho”. (FRANCISCHINI, 2017, p. 13).

Gráfico 4 - Participação das Vendas por Serviço



Fonte: Acadêmicos (2018).

O Gráfico 4, representa o indicador de participação de vendas – em percentual - por serviço. Isso permite identificar a necessidade de readequação de relacionamento com o consumidor, ou, ainda, a reestruturação do portfólio de produtos ou serviços oferecidos pela organização.

Contrariando os aspectos tecnológicos e virtuais, é visível que o índice de revelações ao estabelecimento ainda está bastante considerável – representando 52% de vendas. Isso representa que os serviços, mesmo que considerados obsoletos, ainda são vistos como importantes aos consumidores do estúdio, provendo maior confiança e fidelidade para a continuidade dos produtos e serviços. Além disso, é possível, diante desse indicador, prover estratégias para inovação ou modernização de processos, que proporcionem aproximação e maior envolvimento com os clientes finais do estabelecimento.

CONCLUSÕES

Diante da análise dos resultados obtidos através da pesquisa e implantação de KPIs em uma empresa do ramo fotográfico, foi observado que os indicadores auxiliam na explanação dos resultados para tomada de decisão mais assertiva e a estabelecer metas que sejam tangíveis. Ainda, é possível analisar que a empresa não apresentava indicadores que fossem cruciais para o monitoramento do andamento da empresa.

Além disso, sugere-se a definição de metas mensuráveis e continuidade do monitoramento dos KPIs do estúdio fotográfico, verificando os possíveis entraves que possam prejudicar o andamento dos processos e o atingimento das metas.

A utilização de ferramentas ou índices que comprovem a eficácia das ações da organização são fundamentais para o desenvolvimento de novas práticas, metas e resignação de objetivos centrais dos processos rotineiros das empresas (FERRELL; HARTLINE, 2000). Dessa forma, os KPIs surgem como possibilidade de absorção de inovações e diferenciação de mercado mediante processos internos.

O presente trabalho almeja evidenciar as empresas de pequeno e médio porte da região, que a implantação de indicadores-chave de desempenho bem elaborados e monitorados têm aderência com a expectativa, e para isso é necessário entender a realidade de mercado em que a empresa está envolvida, conduzindo a resultados mais favoráveis.

REFERÊNCIAS

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 9-33, Sept. 2003.

CASSETTARI, A.; PEDROSO, M.; CASSETTARI, E. **Obtenção de melhoria contínua através da gestão de indicadores**. V Congresso Brasileiro de Engenharia de Fabricação, Belo Horizonte, 2009.

CATELLI, A. Fundação Instituto De Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P. F. **As informações de que os executivos realmente precisam**. In Medindo o desempenho empresarial. São Paulo: Campus, 2000.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos**. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 3, p. 610-621, Sept. 2017.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. 6. ed. Cengage CTP; 2000.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta books, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MARKETING DE CONTEÚDO. **O que é KPI: Descubra como ele ajuda a medir os seus resultados**, 2015. Disponível em <<https://marketingdeconteudo.com/kpi/>>. Acesso em: 06 de setembro de 2018.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. Hoboken: Wiley, 2007.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=zUDsAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false> > Acesso em: 06 de outubro de 2018.

SANTOS, V.; CANDELORO, R.J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: RS: AGE, 2006.

TCU, 2000. Brasil. Tribunal de Contas da União. **Técnicas de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos**. Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000.