



Medir o pulso ao negócio: A utilização dos KPI's

Quando é que a empresa alcança o sucesso e como alcança? Este artigo traz uma perspectiva de observação dos principais indicadores de performance das organizações como forma de medir o desempenho da mesma. Os KPI's vão ajudar a observar as principais variáveis que afectam directamente o sucesso ou fracasso de uma determinada organização.

Começamos este artigo com o conceito de KPI, que significa *Key Performance Indicator* (Indicadores Chave de Performance). Esta é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas e que visa analisar os indicadores de actividade das mesmas, permitindo que sejam tomadas decisões fundamentadas que influenciem o curso da acção.

Os KPI's surgem num contexto em que a avaliação da performance da empresa baseada exclusivamente na informação financeira já não satisfaz as necessidades da gestão.

Os KPI têm o seu foco principal nas principais áreas funcionais das empresas, que são críticas ou vitais para o sucesso actual ou futuro das mesmas. Medem o sucesso em áreas e processos chave (financeiras e não financeiras) que afectam os clientes, os trabalhadores, os accionistas e todas as partes interessadas na organização.



Os KPI apresentam várias características, dentre as quais:

- Servem como instrumento de monitorização, permitindo fazer comparações temporais;
- São definidos pela equipa gestora da empresa;
- Monitorizam objectivos e ajudam a traçar metas para a empresa;
- São baseados em dados verídicos e passíveis de serem analisados;
- São fáceis de entender e levam à definição da acção.

Dentro do contexto da avaliação da performance da empresa, para medir o sucesso e o fracasso da implementação da estratégia das empresas, cada organização deve ter em conta a adopção de um sistema de monitorização do seu desempenho. Os KPI's, além de observar o sucesso das organizações, permitem monitorizar o presente, dando a possibilidade de promoção de medidas de melhoria futuras.

Não é suficiente para as organizações serem bem sucedidas, é necessário saber o que deu origem ao sucesso, e implementar estratégias contínuas para manter um crescimento sustentado no longo prazo.

Como definir os Indicadores-chave?

Para se definir os indicadores-chave a serem analisados é necessário que se estabeleça os critérios baseados na política da empresa, realçando a necessidade de estes se encontrarem alinhados com a sua estratégia. Os KPI devem ser o mais claros possível e cumprir com o seu papel de monitorização. Para isso, deve ser tido em conta a fonte de origem dos dados para se poder criar indicadores eficazes, que devem ser "SMART":

- Specific (Específicos)
- Measurable (Mensuráveis)
- Attainable (Atingíveis)
- Relevant (Relevantes)
- Time-bound (Intemporais)



Os KPI têm que ser aplicados e adaptados às actividades da empresa e da segmentação de mercado a que esta pertence, e assim vão ajudar a observar as principais variáveis que afectam directamente o sucesso ou fracasso da implementação da estratégia aplicada ao negócio perante a concorrência e o mercado.

Os KPI's comportam componentes não apenas financeiras ou numéricas. O processo de decisão envolve a avaliação de várias variáveis, que podem ser: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelização dos clientes, inovação e habilidades estratégicas, etc. Entretanto, cabe realçar que cada variável deve ser mensurável, de forma a permitir a medição da sua evolução.

A escolha dos indicadores deve ser inteiramente baseada na actividade da empresa e deve assegurar que estes forneçam informações que sejam mensuráveis, precisas e confiáveis. Do resultado das escolhas dos Indicadores poderão ser implementadas várias ações na pretensão de melhorar os processos quando o desempenho não for de acordo com os objectivos estratégicos definidos pela empresa.

Alguns exemplos de indicadores importantes a serem ponderados pelas empresas:

- Indicadores de produtividade: servem para medir todos os recursos que foram utilizados para obter a sua produtividade em forma de produto ou serviço da empresa;
- Indicadores de qualidade: permitem observar e ponderar a ocorrência de riscos ou imprevistos que possam decorrer no processo de produtividade. Estes dois indicadores estão directamente ligados;
- Indicadores de capacidade: correlaciona a capacidade da empresa de prestar um serviço ou

fornecer um bem num determinado período de tempo estipulado, ou seja, a capacidade de resposta da mesma.

- Indicadores estratégicos: são de igual importância pois estes permitem observar as metas definidas, o cumprimento das mesmas e observar ainda uma comparação temporal, observar a empresa no panorama actual e avaliar o que se pretende alcançar futuramente.

Se a organização tem apresentado crescimento e obtido sucesso e bons resultados, os KPI's devem apresentar isto da forma mais clara possível; realçando aqui a necessidade da escolha certa de cada indicador. Deve-se ter bastante atenção ao que se pretende observar para poder escolher os indicadores certos.

A escolha dos indicadores certos constitui-se como uma das partes mais difíceis no processo inteiro de análise, sendo que estes devem ser desdobrados em cascata desde indicadores estratégicos até aos operacionais. O processo do desenvolvimento e implementação dos KPI's pode ocorrer da seguinte forma:

- Selecção/Escolha do Indicador, propriamente o que medir;
- Recolha de dados e informações que permitam a mensuração;
- Denominação do Indicador;
- Calcular e/ou medir os KPI's;
- Reportar/apresentar os resultados;
- Analisar os resultados.

Geralmente o processo de desenvolvimento e implementação é seguido da acção, e dependentemente do resultado obtido com a mensuração, as organizações são obrigadas ou rever as suas estratégias ou a estabelecer novas metas para o cumprimento dos objectivos estabelecidos.

Os cuidados que se deve ter ao seleccionar os KPI's são os mesmos que garantem o seu próprio sucesso, ou seja, para se obter sucesso na definição dos KPI's, é necessário que:

- Seja aplicado e adaptado à actividade, indústria, país e organização e relacionado com os objectivos de longo prazo;
- Sejam fáceis de se medir;
- Possam ser comparados temporalmente;
- Devem ter um membro da organização responsável para tratar da sua definição e implementação.

Vantagens de recorrer a KPIs como instrumento de monitorização

Além de apoiar na execução da estratégia da organização, um dos objectivos dos KPI é torná-la mais clara e monitorizar os resultados da sua implementação, permitindo corrigir algum desvio que surja face ao programado.

Os KPI permitem:

- Facilitar o trabalho da Gestão da organização;
- Identificar e alinhar a estratégia com iniciativas e realizá-las;
- Aliar a disponibilidade orçamental à implementação da estratégia da organização;
- Vincular a organização com as estratégias e objectivos propostos;
- Realizar revisões periódicas da performance para perceber o estado de implementação da estratégia e para a melhorar;
- Visualizar ao longo do tempo resultados positivos e negativos dos principais indicadores que garantem o sucesso da organização;
- Facilitar a comunicação entre os diferentes sectores da organização e departamentos;
- Orientar os resultados.

Considerações finais

Fica claro que actualmente, as organizações não se baseiam apenas nas informações financeiras para tomarem as suas decisões, é necessário que exista um sistema de monitorização que apoie a execução da visão e da Estratégia. Os KPI's entram como um dos grandes instrumentos de monitorização de apoio a estratégia. A partir dos KPI's é possível, além de observar a componente financeira, observar ainda um conjunto de factores que impulsionam ou não o sucesso de uma empresa. A partir das escolhas dos Indicadores certos, as organizações podem ter uma grande carta na manga para orientar o seu percurso até a obtenção do tão almejado sucesso.

A particularidade dos KPI's é que os torna ainda mais certos, é que são adaptáveis ao contexto de cada organização e de cada mercado, entretanto, deve-se ter em atenção à todas as fases da sua implementação.

Este documento foi preparado pela Kitambo Business Consulting, Lda.

Autor da publicação:

Jéssica Matos, Consultora

Email: jessica.matos@kbc.co.ao

Publicação completa a 27 de Abril de 2021, 09:00 (GMT+1)

Publicação divulgada a 30 de Abril de 2021, 17:00 (GMT+1)

Esta Publicação é divulgada somente pelo site da Kitambo Business Consulting.

Para mais informações visite www.kbc.co.ao



KITAMBO BUSINESS CONSULTING

Esta publicação de pesquisa foi preparada pela Kitambo Business Consulting, Lda. Este é fornecido apenas para fins informativos e não deve ser considerado como uma oferta de venda ou solicitação de uma oferta de compra ou venda de instrumentos (ou seja, instrumentos financeiros aqui mencionados ou outros interesses no que diz respeito a tais instrumentos financeiros).

A publicação de pesquisa foi preparada de forma independente e exclusivamente com base em informações disponíveis publicamente que a Kitambo Business Consulting considera confiáveis. Apesar de ter sido tomado um cuidado razoável para assegurar que o seu conteúdo não é falso ou enganoso, não é feita nenhuma representação quanto à sua exactidão ou integridade sendo que a Kitambo Business Consulting não assume qualquer responsabilidade por qualquer perda directa ou consequential, incluindo, sem limitação, qualquer perda de lucros, decorrente da confiança neste relatório de pesquisa.

As opiniões aqui expressas são as opiniões dos analistas responsáveis pela elaboração da publicação de pesquisa e reflectem o seu julgamento de acordo com a data deste documento. Estas opiniões estão sujeitas a alterações e a Kitambo Business Consulting não se compromete a notificar qualquer destinatário desta publicação de tais alterações nem de quaisquer outras alterações relacionadas com as informações fornecidas aqui. A KBC não se responsabiliza por qualquer perda de qualquer pessoa com base nesta publicação.

A KBC é uma empresa de consultoria de gestão, fundada em Angola e conhecedora do mercado africano. Para mais informações visite www.kbc.co.ao