

Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial

*Djair Roberto Fernandes**

Resumo

Independentemente do tamanho e do setor em que está inserida, uma empresa é o reflexo das decisões do seu gestor. A base de sustentação de um sistema de decisão é a informação, que deve ser bem preparada e difundida para todos os interessados. Um sistema de informação construído por indicadores fidedignos certamente contribui para um gerenciamento eficaz e impulsiona a empresa a ser uma boa competidora, com estrutura para ofertar produtos e/ou serviços, satisfazendo às necessidades do mercado enquanto remunera o capital. Este artigo tem o propósito de contribuir para a percepção da necessidade do uso de indicadores como elemento fundamental do gerenciamento e indica caminhos para a construção de sistemas de indicadores, além de sinalizar as armadilhas que devem ser evitadas.

Palavras-chave: indicadores; informação; sistemas de indicadores; gerenciamento.

Abstract

Regardless size and sector, a company is the reflex of its manager's decisions. The supportive base of a decision system is information, which has to be very well prepared and spread to all interested. An information system built on trustworthy indicators surely contributes to an efficient management and compels the company into very good competitiveness, with structure to offer products and/or services to satisfy market demands whilst remunerating the capital. The purpose of the article is to contribute to a perception of the need to use indicators as a basic element in management and show paths to built indicators systems besides signaling snares to be avoided.

Key words: indicators; information; indicators system; management.

* Engenheiro Eletricista, pelo Instituto Nacional de Telecomunicação (INATEL), Especialista em Administração Empresarial e Mestre em Administração, pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Gerente da Subestação de Furnas em Ivaiporã - PR e Professor de Administração Mercadológica do curso de Administração da UNIVALE.

Introdução

A decisão de abastecer um veículo, comprar um pote de margarina ou iluminar um ambiente não é, conceitualmente, diferente da decisão de comprar uma nova máquina para a linha de produção, aumentar o esforço promocional ou contratar mais funcionários. Reservadas as devidas proporções, a decisão sobre o que fazer está pautada nas informações que chegam até o decisor. Com base nelas uma pessoa define os rumos para a vida pessoal ou, de outra forma, o destino de um negócio. Sem informação não há o que fazer, não há decisão a ser tomada.

Para o gerenciamento de um negócio é necessário que haja elaboração de informações. São elas que dão respaldo à tomada de decisão. Portanto, estabelecer parâmetros para a produção de informações e facilitar o fluxo destas para os diversos públicos interessados passam a ser elementos importantes para a sobrevivência empresarial, pois, afinal, constituir uma base de informações é construir uma base para a tomada de decisão.

Toda e qualquer atividade de uma empresa é administrada com base em informações, cuja elaboração segue caminhos formais ou informais. Há empresas que documentam todo o processo e os resultados, e há aquelas que trabalham de maneira informal, sem estabelecer um histórico das experiências e aprendizados para respaldar o gerenciamento futuro. No caso em que os caminhos são informais, a tomada de decisão pode ser bastante prejudicada pela baixa qualidade da informação, já que o processo de elaboração desta pode ser falho e não permitir identificação eficaz do problema. Uma informação errada pode levar a uma decisão errada.

Cada vez mais, a informação é fator determinante do sucesso da empresa, pois é a partir de sua interpretação que o gestor toma decisões e formula planos que vão reger o destino da organização. A falsa informação ou a informação de má qualidade pode

significar uma perda muito grande e impor anos de pesados golpes aos resultados da empresa.

O mundo evoluiu para uma situação em que, para ser um bom competidor, já não basta deter poder sobre os meios físicos ou tangíveis. É necessário aderir à nova formação, em que o mais importante é o conhecimento, sem o qual as transformações do tangível não são possíveis.

Enquanto estávamos na era industrial, os indicadores financeiros eram suficientes para o gerenciamento empresarial. Contudo, nesta era da informação, ou do conhecimento, em que as empresas perceberam a grande necessidade de fazer evoluir seus instrumentos de gestão, deixando de se pautar apenas pelos indicadores financeiros, abre-se espaço para outros indicadores que retratem a situação das diversas atividades, traduzindo-as em informações importantes para a ação gerencial (CORDEIRO, 2002, p.62). Para o autor, a ênfase nos indicadores financeiros pode trazer problemas futuros para a empresa, ao não se observar, por exemplo, os cuidados com o meio ambiente. Nesse caso, a miopia gerencial leva a uma euforia em face dos bons resultados financeiros de curto prazo, em razão da restrição de gastos com algumas atividades. Contudo, as perspectivas futuras, nesse caso, são comprometedoras.

A velocidade com que os negócios ocorrem, apoiados pela alta tecnologia da informática e das telecomunicações, faz com que a informação seja algo extremamente mutável, sendo necessária a sua atualização quase que imediatamente. Entretanto, a elaboração de informações não é uma tarefa das mais fáceis, nem tampouco das mais óbvias. Pelo contrário, trata-se de uma tarefa bastante especializada que precisa ser rotineiramente verificada, dada a sua importância e o impacto que causa na empresa. Muitas variáveis dos ambientes interno e externo contribuem para a elaboração de informações, o que representa uma dificuldade constante, pois as decisões podem ficar atreladas às variáveis, sobre muitas das quais a empresa não exerce controle algum.

Desse modo, o estabelecimento de uma plataforma para a coleta de dados e elaboração de informações, além de proporcionar facilidades para o fluxo destas por toda a empresa, é primordial para vislumbrar a realidade reinante nos ambientes interno e externo. O bom gerenciamento da empresa advém da boa administração das informações, com o que concorda Harper, apud Kotler (1998, p.110), ao afirmar: “dirigir bem um negócio é administrar seu futuro; dirigir o futuro é administrar informações”. Torna-se importante, para a organização, que a informação chegue até a gerência e esta possa, pronta e eficazmente, tomar as decisões necessárias para manter o fluxo de entrega de valor para o cliente. É esse fluxo que representa o elemento vital da empresa e que precisa ser constantemente monitorado visando identificar as funções que enriquecem e as que empobrecem a organização.

A informação, para ser bem utilizada pela empresa, necessita ser traduzida em uma linguagem de uso comum e adequada para a análise e tomada de decisão. Assim surge o indicador, que é o agente tradutor da informação, democratizando o acesso às informações por todos os interessados, de maneira única e universal.

Construir um sistema de indicadores que represente todos os processos da empresa é a grande tarefa dos gestores, pois cabe a eles a construção do futuro do empreendimento. Um sistema de indicadores que alimente o processo decisório com informações fiéis, úteis e pontuais, fotografando o desempenho das diversas atividades, pode ser, indubitavelmente, o elemento fundamental para a diferenciação da gestão e a perenidade do negócio.

Com o objetivo de facilitar a compreensão sobre os indicadores e incentivar sua adoção como instrumento de gestão nasceu a proposta deste trabalho, que reafirma a importância desses no dia-a-dia do administrador.

Primeiramente faz-se, aqui, uma abordagem sobre a identificação e a importância dos indicadores, passando, em seguida, pelas características do processo de construção de um indicador. Na seqüência, comentam-se as dificuldades para a formação de um sistema de indicadores, demonstrando a necessidade de vigilância constante do processo de medição. O artigo traz à tona, ainda, as relações de causa e efeito que devem estar presentes em um sistema de indicadores e são tão necessárias para a construção do futuro de uma empresa. Utilizando-se de exemplos de cunho meramente didático, o artigo chama a atenção para os vícios que podem ser observados quando da adoção de um sistema de indicadores e indica caminhos para superar esses obstáculos.

A informação, para ser bem utilizada pela empresa, necessita ser traduzida em uma linguagem de uso comum e adequada para a análise e tomada de decisão

1 Identificando um indicador

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.

Em uma situação mais complexa o uso de indicadores auxilia no estabelecimento da quantificação de um processo e estabelece padrões para analisar o desempenho. Os indicadores que representam determinado processo sinalizam como ele se encontra e mostram para a gerência como as tarefas estão sendo desenvolvidas. Fundamentalmente, os indicadores oferecem à gerência números que indicam o estado ou o estágio das várias etapas de um dado processo.

Assim, os indicadores são medidores de uma atividade. Expressam um número que indica que as coisas

podem ser medidas; e, se podem ser medidas, podem ser comparadas e administradas, como preconizam Globerson e Frampton, apud Camargo (2000, p.51), ao afirmarem que “você não pode administrar o que não pode medir”.

Desse modo, medir é uma necessidade para a administração, produzir indicadores é uma necessidade para a administração e utilizar indicadores é fazer medição do que se quer administrar. Portanto, medir é produzir informações utilizando indicadores, e fazer uso de indicadores é gerenciar com base em informações.

Botelho (2003) ensina que é preciso estar constantemente atento aos indicadores para que eles sejam efetivamente utilizados pelos gerentes. Chama isso de gerenciamento, quando, com base nas informações do sistema de indicadores, é possível tomar decisões ou interferir em processos de forma competente.

A figura 1 ilustra as diferentes etapas de um processo, que vão se sucedendo até o alcance do objetivo final. Cada etapa tem seu conjunto de indicadores, que revela o seu desempenho. Os indicadores da etapa 1 mostram a sua situação e demonstram à etapa 2 o que esta está recebendo. Por seu turno, os indicadores da etapa 2 revelam a situação desta e o que entrega para a etapa 3, e assim sucessivamente, até a última etapa.



FIGURA 1 - UM PROCESSO CONSTITUÍDO DE VÁRIAS ETAPAS

As medidas de cada uma das etapas, externadas pelos indicadores, disponibilizam para a empresa a oportunidade de monitorar o desempenho e preparar melhorias para o aperfeiçoamento das atividades que demandem ação de correção. John Young, presidente da Hewlett-Packard, alertando sobre esse assunto, declarou: “Aquilo que você não pode medir não pode ser aperfeiçoado, e aquilo que é medido é feito” (REVISTA EXAME, 1999, p.105).

O ciclo virtuoso fica estabelecido com a gerência agindo sempre que as indicações apontarem para a necessidade da ação. Sem o uso de indicadores não seria possível perceber o problema, e a decisão da intervenção ficaria prejudicada, simplesmente, pela falta de informação. Decidir o momento de agir seria praticamente impossível, a não ser por impulso ou iniciativa arbitrária.

A identificação dos diversos indicadores presentes nas várias etapas de um processo, que, reunidos, constituem um sistema de indicadores, é passo certo no sentido de revelar à organização *o que e como* está sendo feito.

2 Importância do indicador

A utilização de indicadores permite à empresa monitorar diversos processos internos (produção, recebimento de matéria-prima, logística interna, manipulação dos pedidos, despacho de mercadorias) e externos (logística externa, tempo de entrega, flutuação de vendas).

A monitoração, ou seja, o uso de indicador, leva o gerente a observar o desempenho de cada processo, bem como o da empresa como um todo, ajudando-o a identificar onde, em determinado momento, deve focar sua energia visando dar garantia de fluxo para o valor que se pretende entregar ao consumidor.

Contudo, monitorar entrega de valor significa monitorar muitos processos e subprocessos, os quais, embora apresentem pouca facilidade de mensuração, contêm informações importantes, se não capitais, para a empresa. Observar indicadores que apontem unicamente resultados financeiros é importante, mas nem sempre estes darão a dimensão real do que se pretende medir. Analisar indicadores que representem atividades ou processos entranhados na cadeia produtiva, sem uma relação direta com a questão financeira, é uma ação pró-ativa de gerenciamento para a entrega de valor, de monitoração efetiva de

desempenho, como atestam Kaplan e Norton (1997, p.7), ao sublinharem que “será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado”.

Em um ambiente de forte concorrência como o que se verifica atualmente, as empresas vencedoras serão aquelas que perceberem e implementarem as mudanças necessárias para continuar satisfazendo o consumidor, e não apenas as pequenas monitorações, as quais, em geral, atendem a uma visão puramente financeira, sem visão de futuro. Durski (2003, p.28) corrobora essa idéia e ressalta que as empresas devem não somente observar atentamente os seus processos, mas também, tanto quanto possível, os processos dos concorrentes, de forma a estabelecer um sistema confiável de comparação.

O estabelecimento de um indicador para medir o nível de satisfação do cliente pode desencadear uma série de ações por parte da gerência. Se o índice estiver dentro ou acima da expectativa da empresa, ele pode ser utilizado como *benchmarking* para outros processos aproveitando-se o aprendizado de todas as etapas, que, certamente, contribuem para o resultado final. É muito provável que todas as etapas, neste caso, estejam apresentando resultados favoráveis.

Entretanto, um indicador com nível abaixo do esperado pode sugerir que houve problema em pelo menos uma das etapas. Isto significa que a detecção do problema, ou do efeito do problema, só se deu no ponto final da cadeia, ou seja, na sensibilidade do cliente. Na hipótese de que houvesse indicadores nas etapas, possivelmente o produto não teria saído da fábrica, ou, talvez, nem teria sido fabricado, o que seria muito melhor. Por exemplo, se um fabricante de produtos alimentícios que envolvem vários processos de fabricação e manipulação de insumos, produtos semi-acabados e acabados adotar indicadores somente para as etapas de entregas e dos clientes, pode sofrer enorme prejuízo caso ocorra um problema na produção e este seja detectado somente quando já estiver sendo utilizado pelos clientes.

É indubitável a importância de um indicador que permite verificar a taxa de satisfação dos clientes, mas

é evidente a necessidade de indicadores que monitorem todos os processos e etapas importantes para que a ação possa ser preventiva, com menos esforço, sem expor a empresa a uma situação difícil.

Os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos organizacionais, pois constituem a base do planejamento. Estabelecem medidas verificadoras do cumprimento de metas e objetivos e sinalizam o rumo que a organização está seguindo. Assim, facilita a ação da gerência, proporcionando maior respaldo na tomada de decisão.

Segundo Takashina, apud Camargo (2000, p.27), “Os indicadores devem estar sempre associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento”. O autor comenta ainda que os indicadores desencadeiam processos de melhorias incrementais e revolucionários, quando permitem, mediante valores comparativos referenciais, demonstrar o posicionamento dos processos e, conseqüentemente, da organização no mercado em que atua.

3 Construção do indicador

Levando em conta que um indicador é um número que expressa o estado de alguma coisa que se considera relevante e importante para a empresa, sua construção passa, primeiramente, pela análise da contribuição para a tomada de decisão. O indicador deve ser representante de algo que se toma como necessário para a rotina de gerenciamento da empresa. Em função disso, são necessários cuidados quando do estabelecimento da coleta e tratamento de dados, que constituem a base para a formação de um indicador.

Camargo (2000, p.28), dissertando sobre o assunto, afirma que os indicadores precisam externar credibilidade e, para tanto, devem ser gerados de forma criteriosa, assegurando a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Takashina e Flores (1996, p.24-25) concordam com

essa visão e vão além, afirmando que um indicador deve ser empregado criteriosamente, observando-se sua importância no processo e assegurando a disponibilidade da informação no menor tempo possível, com base em dados confiáveis. Precisa atender a vários critérios, destacando-se entre eles a seletividade ou importância, simplicidade e clareza, abrangência, rastreabilidade e acessibilidade, comparabilidade, estabilidade e rapidez de disponibilidade, bem como baixo custo de obtenção.

Todas essas características vão se incorporando aos indicadores à medida que vão sendo estabelecidos, em função da tarefa a eles confiada. O que deve ficar claro para os usuários dos indicadores é a importância destes, o que representam, e as relações de causa e efeito necessariamente presentes. Ao observar isso o indicador estará atendendo aos critérios que os estudiosos acima observaram.

A construção do indicador precisa estar fielmente ligada ao processo a ele vinculado para não causar erros de informação, pois, por exemplo, “medir número de novos clientes é um enfoque diferente de medir percentual da receita obtida de novos produtos” (FPNQ, 2002, p.71). São dimensões diferentes e que assim devem ser tratadas, porque produzem informações diferentes que podem desencadear decisões também diferentes.

A periodicidade a ser estabelecida para a coleta de dados e atualização dos indicadores depende da compatibilização das melhorias a serem aplicadas e das possibilidades físicas e estruturais para a medição, como os pontos críticos e características de cada processo.

O resultado do indicador leva à análise das ações implementadas. Um indicador apontando melhorias constantes significa que a equipe está atacando os pontos críticos do processo, e um indicador que mostre piora constante ou instabilidade sugere que não está havendo acerto nos pontos críticos atacados, ou que os pontos identificados não são os críticos.

A figura 2 ilustra uma forma simples para a construção de um indicador, partindo-se da premissa da determinação do que se pretende ou se deseja medir para, então, estabelecer o padrão e todo o processo de medição. Deve-se analisar o que é mais importante ou o que melhor exprime a situação que se deseja observar pelos números. Uma análise prévia de algumas alternativas é salutar para que a escolha seja mais bem amparada, buscando encontrar o indicador que possa representar, da forma mais fidedigna possível, a situação em observação. O estabelecimento do processo de medição consiste na definição dos dados necessários para compor o indicador, na elaboração e teste da fórmula, na definição dos responsáveis pela coleta dos dados e alimentação no banco de dados, da periodicidade da atualização do indicador, da forma de apresentação, das explicações necessárias, entre outros. O padrão comparativo deve ser estabelecido em função do que se está medindo, visando manter uma relação próxima, de modo a dar respaldo para a comparação. O tamanho da empresa, o negócio, o processo, a atividade, dentre outras variáveis, devem ser consideradas no momento do estabelecimento do padrão.

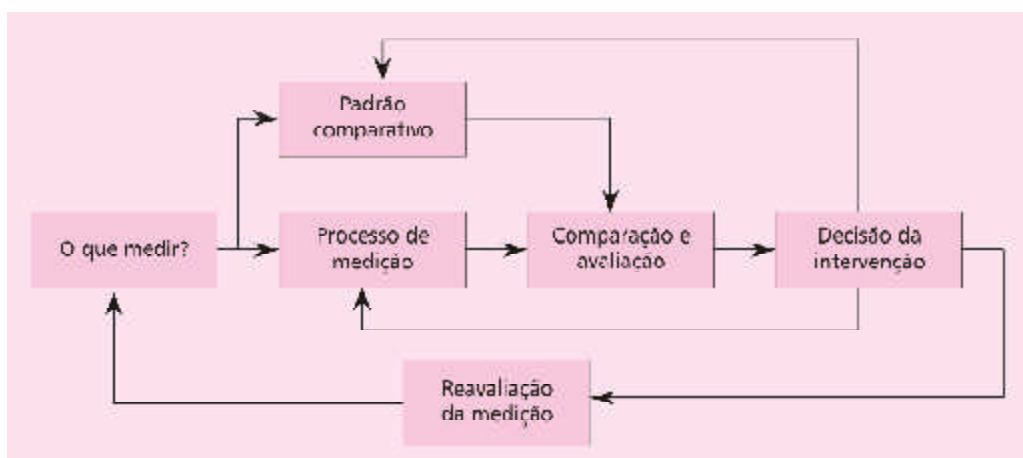


FIGURA 2 - DIAGRAMA PARA A CONSTRUÇÃO DE UM INDICADOR

Com o padrão estabelecido e a medição em mãos, faz-se a comparação visando identificar quão longe está o indicador apresentado daquilo que se pretende ser um paradigma da medição. Este afastamento vai indicar, no próximo passo, a ação gerencial necessária, quando há necessidade de intervenção. O resultado da comparação pode levar a três possibilidades de intervenção: no processo de medição, reavaliando as fórmulas, coleta de dados, periodicidade, etc; no padrão comparativo, reexaminando se o padrão é o mais indicado; e na origem da construção do indicador, reavaliando toda a estrutura e os parâmetros do processo em análise. Neste último caso é que se verifica se o que se está medindo nada agrega ao processo de transferência de valor para a cadeia e, conseqüentemente, para o consumidor, devendo, então, ser reavaliado no sentido de identificar o que, realmente, identifica o processo.

A dimensão ou as dimensões que um indicador envolve dependem do que se quer retratar. A título de exemplo, para verificar a dinâmica do atendimento ao cliente é possível estabelecer uma contagem do número de clientes atendidos. Uma possível denominação para esse indicador seria: “número de clientes atendidos”. Isso não expressa muita informação, pois o número de clientes atendidos não mostra o possível número de clientes não atendidos. Assim, para melhorar a base de informação, a empresa deve passar a demonstrar os dois indicadores, quais sejam: “número de clientes atendidos” e “número de clientes não-atendidos”.

É evidente que quanto menor for o número de clientes não atendidos melhor se encontra a empresa em termos de atendimento ao cliente. Entretanto, fica ainda uma dúvida: Qual deve ser a eficácia do atendimento, ou seja, com quantos atendentes o serviço está sendo realizado? É ele um serviço que realmente agrega valor? Não estará esse serviço corrompendo os resultados da empresa?

Certamente toda atividade vai gerar um custo, mas é papel do gerenciamento não deixar que o custo de

uma ou outra atividade dispare, prejudicando as finanças da empresa. Manter os custos sob controle e procurar fazer mais por menos é tarefa de qualquer administrador. Então, para o exemplo acima, o que se deve verificar, além do que já se viu, é a relação entre o número de clientes atendidos e o número de funcionários envolvidos. Desse ângulo, a fórmula passa a ser:

$$IPAC = \frac{NCA}{NFAC} \quad (1)$$

onde:

IPAC = índice de produtividade de atendimento ao cliente;

NCA = número de clientes atendidos;

NFAC = número de funcionários no atendimento ao cliente.

O indicador torna-se, assim, mais representativo do processo de atendimento ao cliente e contribui de modo mais significativo para a gerência, ao externar números que traduzem a eficiência do processo.

Estabelecer a transparência do indicador é uma característica de sucesso da sua utilização. Demonstrar a fórmula do indicador, a origem dos dados e a utilização que se espera dele são cruciais para o comprometimento dos envolvidos. É da natureza humana participar mais e melhor quando se percebe a importância e a conseqüência do trabalho que se desenvolve.

Essa visão tem o apoio de Takashina e Flores (1996, p.71-72), ao prescreverem que para tornar os indicadores transparentes e assegurar seu uso, alguns cuidados são cruciais e precisam ser observados, como a indicação da unidade de medida, o título, o método de cálculo e a origem dos dados. Cuidados adicionais ainda são requisitados, como o estabelecimento de referenciais comparativos e a descrição das metodologias de medição e análise.

Os indicadores podem ter conotação positiva ou negativa. A conotação positiva possui como vantagens a motivação e o prazer que os altos índices têm o poder de produzir, além do sentimento de recompensa pelo esforço despendido. Por outro lado, apresenta a desvantagem de gerar acomodação; já que superar um valor alto é muito difícil, isto leva ao sentimento de que alcançar 100% de eficiência é utopia. Trabalhar para que este sentimento seja superado e admitir que é possível alcançar o topo foi a tarefa desempenhada pela diretoria de uma empresa de serviços, afirmando ao corpo de funcionários que o objetivo era atingir 100% de retenção do cliente e 100% de satisfação do cliente. Portanto, neste caso, a gerência levou a equipe a procurar pelo que considera perfeição, mas que pode ser atingido, se todos estiverem convencidos de que isto é possível.

A conotação negativa dos indicadores traz como vantagem a oportunidade de melhoria, pois pode levar as pessoas a perceberem que algo ainda pode ser feito visando diminuir o que saiu errado. Estabelece, assim, na consciência do grupo, que o erro zero pode ser conquistado. Como desvantagem, pode produzir ênfase apenas no lado negativo, desmotivando as pessoas. Ainda, pode causar desestímulo quando apresenta altos índices, levando as pessoas à acomodação, pela aceitação de que o processo, apesar dos esforços despendidos, não consegue avançar positivamente.

O que é mais importante ou produtivo? Apresentar o número de clientes atendidos ou o número de clientes não atendidos? Uma taxa de clientes atendidos pode levar a equipe à acomodação, assumindo a idéia de que contentar a todos é impossível. Aqui vale lembrar o exemplo de uma empresa que estava entusiasmada com o valor atingido pela taxa de satisfação dos clientes, a qual estava em 85%; todo o entusiasmo, contudo, se reverteu, ao observar que uma empresa competidora tinha como meta alcançar a taxa de 95% de satisfação dos clientes.

Um primeiro passo para a decisão de qual conotação adotar pede uma análise sobre o que as outras empresas estão fazendo. A conotação adotada pela maioria pode indicar qual é o caminho a seguir, mas ousar pode constituir um diferencial. Adotar algo diferente pode ser um passo para quem deseja ir além.

4 Sistema de indicadores

Quando o empreendimento passa a ganhar mais corpo, um maior número de monitorações é necessário, portanto cresce o banco de dados e maior tende a ser o número de indicadores. É neste momento que não se deve cair na tentação da pluralidade indiscriminada dos indicadores. É importante o pleno conhecimento das etapas e processos para perceber o caminho correto a seguir, atentando-se para as observações de Ittner e Larker (2003, p.90) sobre esse fenômeno: “quando as empresas não sabem o que medir, elas geralmente passam a medir demais”. Os autores antecipam a análise de uma situação em que há muitos indicadores: “o resultado é uma profusão selvagem de medidas periféricas, triviais ou irrelevantes” (p.91).

Um estudo mais acurado sobre a necessidade e o uso de cada indicador deve preceder o planejamento do sistema de indicadores, e a escolha deve sempre recair nos indicadores mais importantes dos processos. É possível, desta forma, estabelecer um corredor de filtragem para não construir verdadeiras montanhas de indicadores, que apenas atrapalhariam a gestão em vez de atuarem, efetivamente, como construtores do amanhã.

O pressuposto para a existência de um sistema de indicadores é a existência de sistemas de medida, padronizados e conhecidos por todos os envolvidos. A relevância está no que medir, pois há tantos processos e aspectos diferentes que a tentativa de implementar todos eles resultaria numa anarquia sem fim, e a empresa

certamente fracassaria em seu objetivo comercial, perdida entre os milhares de dados e indicadores.

Os indicadores devem representar vários processos, de forma a se obter a fotografia completa da empresa, bem como a de todos os processos importantes e merecedores de monitoração. Sugere-se, para a construção de um sistema de indicadores, a seqüência de passos abaixo:

- Identificar os processos - é o primeiro passo para perceber que o todo é divisível em várias partes e que, apesar de estas poderem ser visualizadas como autônomas, elas se inter-relacionam e são sensíveis umas às outras. A divisão em vários processos ajuda a conhecer os detalhes importantes de cada um e possibilita a definição de indicadores representativos.
- Observar os parâmetros principais - o entendimento da importância do processo leva o gestor a identificar os principais parâmetros necessários para o seu monitoramento. São eles que dão forma e orientação ao processo, atuando como verdadeiros termômetros prontos para ser utilizados em um sistema de medição, merecendo energia adicional por parte dos administradores.
- Identificar as causas e efeitos nos parâmetros principais - um processo com mau desempenho afeta, em efeito cascata, todos os demais processos à frente e, de modo geral, o resultado para o qual ele participa. Os parâmetros principais são dependentes e causam dependência, em maior ou menor grau, em outros parâmetros principais de outros processos. A observância dessa relação leva a uma melhor leitura do processo de identificação dos indicadores.
- Estabelecer os indicadores que representam os processos - uma vez identificadas as relações

entre os parâmetros, determinam-se os indicadores que melhor traduzem a existência dos processos, seus resultados e relações de causas e efeitos. Determinam-se as fórmulas e expressam-se as comparações pertinentes.

- Observar a evolução dos indicadores - um sistema de indicadores anuncia, em determinado momento, a situação passada de um acontecimento. A ocorrência de vários ciclos oferece uma visão do caminho percorrido, dos erros e acertos. A série histórica dos indicadores dá sustentação às decisões gerenciais, uma vez que, embora represente o passado, é a expressão da verdade nua e crua. Os efeitos das decisões somente são sentidos ou observados quando são revelados pela ótica dos resultados dos indicadores comparados aos padrões estabelecidos.

A seqüência aqui descrita sugere que um sistema de indicadores consiste em um agrupamento de indicadores representativos dos processos e subprocessos e que há uma inter-relação entre eles, de forma que o resultado de um processo, apontado pelos seus respectivos indicadores, compromete os demais processos e o resultado final. O impacto do mau desempenho de um processo é imediatamente verificado nos indicadores dos processos subseqüentes, o que permite uma ação imediata corretiva e uma maior visão gerencial. Um sistema de indicadores, como ensina Kaplan e Norton (1997, p.25), não deve ser utilizado com o objetivo de controle, e sim para agregar valor no sentido de auxiliar no desempenho futuro, visando comunicar, informar e aprender.

A figura 3 mostra a formação de um sistema global de indicadores, composto pelos sistemas de indicadores dos processos 1, 2 e 3. Observa-se que cada processo possui várias etapas e que os indicadores das atividades dessas etapas compõem o sistema de indicadores do processo.

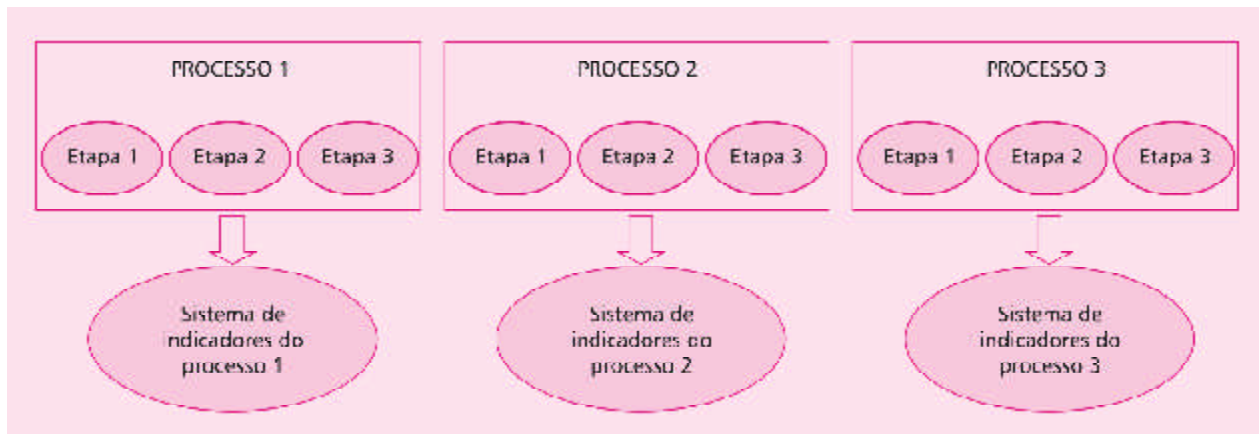


FIGURA 3 - FORMAÇÃO DE UM SISTEMA GLOBAL DE INDICADORES

A utilização de vários indicadores de diversos processos auxilia o administrador a perceber consistências (ou inconsistências) nos resultados. Por exemplo, se um indicador denominado “percentual de clientes satisfeitos” apresenta crescimento em relação à medição anterior, e um outro, denominado “participação de mercado”, apresenta queda em relação ao ciclo anterior, está estabelecida uma inconsistência. Em princípio, um aumento do número de clientes satisfeitos significa melhor posicionamento na mente do consumidor, o que pode ocasionar maiores vendas, mas isso precisa ser investigado. Entretanto, o que se verifica no exemplo acima é que os clientes que estão usando o produto estão satisfeitos, o que não quer dizer que houve aumento da base de clientes. A queda da participação de mercado já sinaliza que em relação à concorrência houve um problema. A empresa está com nível de vendas estável ou cresceu menos do que as outras empresas da indústria. Não pode ser descartada, ainda, a possibilidade de ter diminuído a base de clientes, o que terá sido pior. A inconsistência está na indicação positiva de um indicador e na indicação negativa de outro. Assim, observá-los isoladamente pode conduzir a graves erros gerenciais. Analisá-los conjuntamente, e a seus desmembramentos, contribui para a eficácia da ação gerencial.

A inconsistência leva a direção da empresa a perceber melhor onde estão ocorrendo problemas, qual processo não está funcionando adequadamente, qual parte do processo está falhando. Enfim, possibilita uma ação corretiva no processo ou em parte dele. Observar se há inconsistência é fundamental para intervir de forma precisa.

Um sistema de indicadores não deve ser utilizado apenas para gerar tabelas e gráficos. É necessário estabelecer sólidos parâmetros para que ele não tenha um fim em si mesmo e nem permita medições para atividades óbvias, que nada agregam ao gerenciamento, medindo apenas por medir. Nesta linha de raciocínio, algumas situações devem ser evitadas relativamente às medições, como características sem associação com as estratégias globais da organização ou características sem importância, ou o estabelecimento de punições para os erros encontrados.

Uma maneira de estabelecer um sistema de indicadores é, primeiramente, determinar os processos básicos que compreendem a existência da empresa. A figura 4 ilustra, de forma simples, uma empresa e seu relacionamento primário direto.



FIGURA 4 - RELACIONAMENTO PRIMÁRIO DE UMA EMPRESA

Toda empresa tem como entrada os insumos que vêm de pelo menos um fornecedor, e tem como princípio básico de existência a entrega de produtos e/ou serviços para pelo menos um cliente. Basicamente, um sistema de medição consiste em possuir indicadores ou sistema de indicadores para as três partes apontadas na figura: entrada, processamento e saída. Assim, trabalhar para a implantação de um sistema de medição é trabalhar para a implantação de um sistema de indicadores com o objetivo de monitorar as três partes distintas acima apontadas.

Um bom sistema de indicadores deve prover informações para permitir a avaliação dos processos que envolvem insumos e seus fornecedores, dos processos internos da empresa, dos produtos intermediários e finais e daqueles que envolvem os clientes. Um indicador que aponte alto nível de insatisfação dos clientes pode ter origem, por exemplo, nas características do insumo utilizado. A não detecção de anormalidades no recebimento do insumo leva todo o problema para a linha de produção, que pode não estar preparada para a verificação das características do insumo, mas tão-somente dos processos produtivos. O problema pode ser descoberto posteriormente à fabricação, quando o cliente, infelizmente, terá o desprazer de ser o descobridor.

Ainda que todos os processos de transformação e manipulação estejam perfeitos, uma falha no insumo utilizado pode trazer traumas profundos para a empresa, quando o problema é detectado na ponta de consumo. Um sistema de indicadores bem estruturado, por sua vez, auxilia a empresa a ser rápida na detecção do ponto de falha, interrompendo sua ação multiplicadora e perversa.

A figura 4 remete à determinação de três sistemas de indicadores: um deles para monitorar a entrada, outro para o processamento e outro para a saída. Naturalmente, vários indicadores são construídos para formar o sistema que monitora a entrada dos insumos, provenientes dos fornecedores. Também são necessários vários indicadores para monitorar as atividades da empresa, os diversos processos e subprocessos. Por fim, outros indicadores são construídos tendo como finalidade a monitoração dos produtos e/ou serviços entregues ao consumidor.

Esses indicadores, formando sistema de indicadores separados, definem a separação horizontal de monitoração, mas que permite – e assim deve ser – a expressão da relação de causa e efeito que deve permear a essência de um sistema de medição. Um indicador isolado ou um sistema de indicadores isolado deve interagir com outros indicadores ou sistemas de

indicadores de modo a proporcionar facilidade para a rastreabilidade de uma variável ou de uma função. Esta interação é que permite o uso aprofundado e inteligente dos indicadores e leva tantos pesquisadores a elaborarem um sistema de medição e monitoramento visando facilitar os empreendedores a gerir seus negócios.

A separação vertical dos indicadores ou de sistemas de indicadores ocorre pela própria necessidade diferenciada da informação para o gerenciamento nos três patamares básicos em que se divide uma empresa, como ilustra a figura 5.

No nível operacional temos os indicadores de processo, que devem representar todos os processos existentes na empresa e que sejam importantes na dinâmica de criação de valor para o consumidor. Dos vários grupos de indicadores do nível operacional surgem aqueles necessários para o nível tático. Esses são originados da composição de indicadores do nível imediatamente abaixo, de modo a demonstrar, de maneira menos crítica, as questões sobre o processo, estando mais inclinados a mostrar o caminho trilhado pela empresa, desta feita observado sob diferentes prismas, utilizando-se diversos indicadores. São de uso da média gerência e consolidam os vários grupos de indicadores de processo em outros grupos que

possibilitam a tomada de decisão gerencial, e estão muito afinados com aspectos intrínsecos dos produtos, serviços, fornecedores e clientes.

Já no último nível estão os indicadores estratégicos, que representam a posição e o posicionamento da empresa. São indicadores que pouco têm a ver com processos, mas que traduzem os seus impactos nos resultados da organização. São estes indicadores que efetivamente demonstram o cumprimento da missão e da visão da empresa. São eles que mostram o caminho que a empresa está seguindo e qual o destino esperado em função da velocidade e da direção tomadas, representado pelos indicadores deste nível. Sua composição está intimamente relacionada com os indicadores do nível tático e reflete pouco os processos operacionais e as comparações corporativas, ou seja, são utilizados principalmente para comparar os rumos de uma organização frente às organizações concorrentes e à indústria em que a empresa está inserida. À medida que os indicadores são utilizados pelos postos mais altos de uma empresa, mais eles expressam informações macro, e menos expressam os pormenores do negócio. Mas não deixa de existir inter-relação entre eles, com maior ou menor ênfase e intensidade.

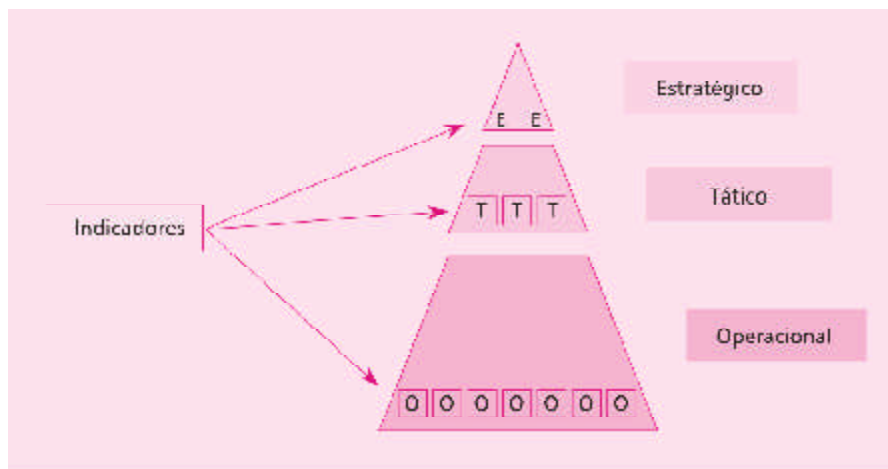


FIGURA 5 - HIERARQUIA DOS INDICADORES

Kaplan e Norton (1997, p.31) apresentam uma alternativa de uso e construção de sistema de indicadores, ilustrado na figura a seguir, em que fica bem demonstrada a relação de causa e efeito. No topo da figura há o indicador que expressa o retorno sobre o capital investido (Roce), o qual tem relação muito próxima com a lealdade dos clientes. Uma modificação no nível dessa lealdade leva a uma variação no indicador financeiro. Assim, pode-se afirmar que o indicador financeiro é dependente das ações que consolidam o indicador de lealdade do cliente. Os autores afirmam ainda que essa lealdade é diretamente afetada pela pontualidade das entregas, ou seja, uma vez assumido o compromisso de entregar as mercadorias, elas devem ser entregues dentro do prazo combinado.

A pontualidade das entregas é afetada pelo andamento dos processos, particularmente quanto à qualidade e à gestão do ciclo. Não basta oferecer o produto com uma qualidade superior; é necessário também atender à quantidade demandada e ao tempo demandado. Há de se ter, convenientemente, uma justa convergência da qualidade e do tempo. O

gerenciamento do processo é que confere, indiretamente, sustentação ao índice de lealdade do cliente.

Finalizando, os autores contemplam a ação humana como a iniciante do processo de medição. É preciso pensar no elemento humano, necessário para capitanear todos os processos, desde que investido de capacitação para tal. Oferecer condições para que os funcionários exerçam bem as funções é o princípio da boa gestão. Funcionários preparados conduzirão melhor o processo, atendendo ao cliente num menor prazo dentro dos padrões de qualidade definidos. Por sua vez, os clientes, bem atendidos, sinalizarão melhores índices de lealdade, que resultarão em maior retorno sobre o capital, satisfazendo aos interesses dos investidores.

A observação dos vários indicadores intermediários e necessários para constituir ou construir aqueles indicadores considerados principais garante à gerência uma visão global da empresa. As variações observadas nos indicadores oferecem oportunidades ímpares de intervenção antes que o problema se alastre e o cliente seja atingido, o que prejudicaria as relações de causa e efeito, ou o resultado financeiro da empresa.

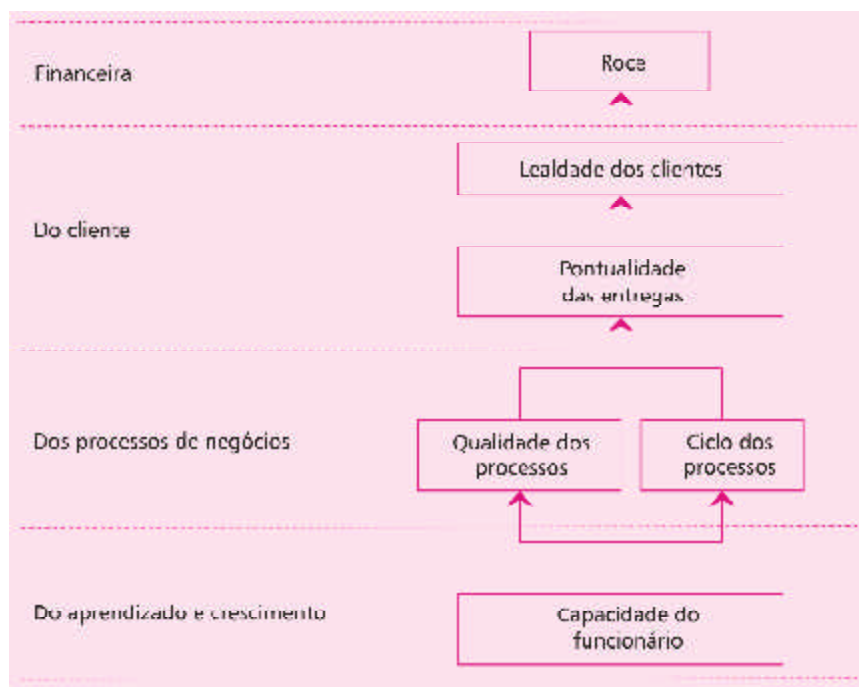


FIGURA 6 - CONSTRUÇÃO DE INDICADORES BALANCEADOS

FONTE: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 31

5 Limitação dos indicadores

De maneira geral, o que se deseja de um indicador é que ele traduza fielmente a situação que se pretende aferir ou monitorar. Os indicadores teriam a missão bastante simples de informar claramente, fotografando momento a momento os processos e subprocessos, permitindo que a decisão gerencial se baseie em números reais e fidedignos. Como postulado por Oliveira, Müller e Nakamura (2000, p.8), uma vez que a tomada de decisão é fundamentada nas análises oriundas dos indicadores, é fundamental que a coleta dos dados seja elaborada da maneira mais fidedigna possível.

Contudo, podem ocorrer alguns contrastes ou até mesmo desencantos com o uso dos indicadores, o que, em muitos casos, tem origem já na elaboração deles, como se pode conferir na continuação deste trabalho.

Considere-se que uma empresa, desejando verificar o desempenho de suas Unidades de Negócios (UN), passe a adotar a utilização de um indicador que permita fácil comparação e que empregue grandezas comuns às UNs. Para isso, a empresa cria o seguinte indicador:

$$IP = \frac{COU}{CAM} \quad (2)$$

onde:

IP = índice de produtividade;

COU = custo operacional da unidade;

CAM = custo alocado para manutenção.

A idéia é identificar e comparar o índice de produtividade dos serviços de manutenção com o objetivo de estabelecer uma política de *benchmarking* interno. Assim, após um determinado ciclo, as UNs divulgam os indicadores e a corporação identifica qual delas estabeleceu o melhor desempenho.

A empresa entende que quanto menor for o resultado, melhor está a UN em relação à operacionalização do processo de manutenção. Ora, os custos alocados para manutenção compreendem um universo muito grande de variáveis, podendo ser citados como exemplos o tempo de realização do trabalho, número de funcionários envolvidos, tempo de uso de máquinas, tempo de uso de equipamentos e instrumentos, contratação de serviços diversos, compra de material, salários e encargos dos funcionários, número de defeitos e tempo entre falhas. É de se supor que as unidades tenham diferenças que promovam ações diferentes da manutenção, seja por questões intrínsecas dos sistemas e equipamentos, seja por questões técnicas e/ou gerenciais específicas.

Do mesmo modo, os gerentes estão sempre à procura de menor custo operacional, buscando alternativas que resultem em maior produtividade. Pode-se supor que um gerenciamento em favor de um menor custo operacional também leva ao gerenciamento de um menor custo alocado para manutenção. Todas as atividades envolvidas são observadas com a intenção de eliminar os excessos, bem como as atividades que não agregam valor. Mas também entende-se que não há uma relação linear entre essas questões. Deve-se verificar o comportamento de cada uma de forma a identificar a contribuição para a formação do indicador apresentado na equação (2).

Assim, ainda que não seja na mesma proporção, uma Unidade de Negócio pode estar com custo operacional baixo, como também o custo alocado para manutenção, mas apresentando um indicador acima das outras UNs porque, nesse caso, está trabalhando avidamente em favor da empresa. Observa-se a existência da inconsistência e a possibilidade de manipulação indevida dos números para satisfazer a uma situação que carrega vícios do indicador. Então, simplesmente relacionar os dois fatores, como na equação (2), apontando o resultado matemático como fruto do

esforço gerencial, pode não reconhecer a melhor UN, mas sim a que soube apresentar o número mais favorável.

Nota-se que o resultado não conduz a um entendimento conclusivo da produtividade da Unidade de Negócio. Há de se observar outros indicadores para melhor avaliar a questão. Os próprios valores utilizados na relação matemática podem e devem, nesse caso, ser base para uma análise mais ampla, visando diminuir o risco de a empresa premiar incorretamente a melhor unidade. É possível ter-se uma visão mais clara da situação de uma UN pelo uso conjunto de indicadores que permita observar a existência ou não do vício apresentado. Lançar mão da consistência é uma forma inteligente de evitar a ação do indicador viciado ou, pelo menos, de observar as limitações deste indicador. Dessa forma, e observando esse exemplo, a utilização dos fatores já comentados para a formação dos custos operacional e alocado para manutenção permitiria à empresa melhor observar o desempenho das unidades, premiando corretamente a que se destaca.

Um outro exemplo que cabe citar é a avaliação da projeção de demanda de uma organização. As empresas, de um modo geral, buscam crescimento disputando o mercado consumidor com as outras competidoras. A tarefa de projeção de demanda é, antes de tudo, um exercício de adivinhação do futuro. Conseguir interpretar ou prever o que o futuro reserva é um dos grandes exercícios dos administradores de empresas. Uma projeção de aumento de demanda não pode ser vista de forma isolada; antes, precisa estar relacionada com outras informações que contribuam e sustentem os números.

Um aumento menor do que aquele que a indústria prevê significa perda de participação de mercado. As empresas devem buscar, no mínimo, o mesmo aumento que se projeta para a indústria e, se observarem melhor o cenário, poderão impor um aumento maior, conquistando parcela do mercado das competidoras. O indicador deve apontar, nesse caso, a projeção de demanda comparativamente ao setor em que a empresa está inserida.

A tabela 1 ilustra um exemplo em que se verifica a importância da observação mais acurada do cenário no estabelecimento das metas para a organização ou parte dela.

TABELA 1 - PROJEÇÃO DE AUMENTO DE DEMANDA

FOCO DE OBSERVAÇÃO	ANO 1	ANO 2	VARIAÇÃO (%)
Indústria (R\$)	1.000.000	1.120.000	12
Empresa (R\$)	700.000	716.000	8
Participação de mercado (%)	20	19,3	(0,7)

FONTE: O autor

Pelo exemplo nota-se que ante uma projeção de aumento de demanda de 8% observada pela empresa, a indústria prevê aumento de 12% no mesmo período. Assim, projetar crescimento inferior aos 12% é reconhecer perda futura de mercado e, como resultado, a empresa perde 0,7 ponto percentual de participação no segundo período.

Um indicador de crescimento deve observar o fator estimulante do crescimento para que a empresa não trace planos para objetivos menores do que poderia atingir. Nesta mesma linha, porém observando o revés da história, verifica-se que o indicador também não deve estampar um valor de crescimento maior do que aquele que os clientes podem absorver. Um fabricante de motores não pode projetar um aumento de vendas de 13% quando seus clientes estão projetando aumento de 7%. Há claramente um erro aí, que se não for verificado a tempo levará a empresa a manter estoque elevado por inconsistência de informações. A projeção de aumento deve refletir, assim, um valor condizente com a realidade.

Em suma, observa-se que embora seja muito atraente a adoção de indicadores de fácil aquisição, estes podem, na verdade, expressar pouca informação, ou estar cobertos por vícios. Um indicador denominado consumo de energia elétrica, por exemplo, carece de uma análise mais profunda para que se perceba a extensão de seu impacto. Apenas medir o consumo e observar a série histórica pode não revelar os segredos

necessários para a tomada de decisão gerencial. O insumo é utilizado nos processos de fabricação, manutenção, sede da empresa, distribuição, administrativos e outros. A correlação com o insumo é que revela sua verdadeira contribuição e a eficiência e eficácia de seu uso. Assim, consumo *per capita*, consumo por item produzido, consumo da produção, consumo da iluminação, consumo da área administrativa, dentre outros, é que são necessários para melhor avaliar e estabelecer comparações internas e externas. Comparar a utilização desse insumo possibilita explorar melhor as oportunidades de melhorias que daí podem advir.

Como último exemplo, cite-se o indicador denominado “custo da disponibilidade”, identificado para empresas de prestação de serviços, em que há um valor alocado continuamente para manter o sistema e subsistemas em disponibilidade para uso. Normalmente a disponibilidade é apresentada em porcentagem, indicando o percentual em um dado período de tempo em que o sistema em análise ficou disponível. O ideal, evidentemente, é que o sistema fique 100% disponível, ou seja, que não haja falha que provoque indisponibilidade. Mas, oferecer essa garantia é difícil, se não impossível. Além disso, existem as intervenções necessárias para as manutenções preventivas e corretivas, bem como modificações oriundas de projetos de melhorias. Nesse exemplo o indicador tem como objetivo medir a relação existente entre o valor necessário para manter o sistema e a disponibilidade verificada. Para tanto, utilizou-se a fórmula abaixo:

$$CD = \frac{CO (R\$)}{DS (\%)} \quad (3)$$

onde:

CD = custo da disponibilidade;

CO = custo operacional;

DS = disponibilidade do sistema.

Observa-se que a busca é por um resultado tanto menor quanto possível, pois estará representando que o custo para manter a estrutura está menor quando relacionado com a disponibilidade, que é uma das grandes metas de uma prestadora de serviços. A aposta, então, é focar em todas as oportunidades de diminuição de custos, de forma a fazer mais por menos, ou seja, aumentar a produtividade da prestação de serviços. Uma infinidade de variáveis se apresenta para ser observada e analisada de modo a contribuir para a diminuição do custo. Um estudo paciente e pontual deve ser empregado para verificar a relação de causa e efeito dessas variáveis na constituição do custo operacional, que, por sua vez, causa impacto no indicador Custo da Disponibilidade.

A equação (3) revela que quanto maior for o numerador, ou custo operacional, maior será o resultado e, certamente, pior será a avaliação no que tange ao custo de manutenção para a disponibilidade exibida. Diferentemente, uma maior disponibilidade tende a reduzir o resultado do indicador, como demonstra a operação matemática.

É evidente que uma variação igual em ambos os dados levaria a uma manutenção do resultado do indicador. Assim, para uma queda da disponibilidade ante uma diminuição proporcional do valor operacional gasto, ter-se-ia, comparativamente com o período anterior, o mesmo valor para o indicador. Não estaria havendo aumento desequilibrado, ou seja, não estaria ocorrendo aumento do custo para um mesmo valor de disponibilidade, nem tampouco estaria havendo diminuição do custo para a disponibilidade apresentada.

Deve-se, assim, observar os indicadores buscando sua confrontação com outros, de forma a confirmar, ou não, uma primeira análise. Nesse exemplo a informação saltaria aos olhos, pois o primeiro indicador a ser verificado é sempre a série histórica dos dados, que expressaria a queda tanto na disponibilidade quanto no custo operacional. De qualquer forma, o indicador mostraria que em face de uma queda na disponibilidade,

a qual é uma informação muito importante, houve uma diminuição do custo, podendo significar uma relação de causa e efeito. Ou seja, houve menor valor aportado para a manutenção da estrutura, o que pode ter contribuído para a queda da disponibilidade.

Considerações finais

A luta pela sobrevivência, num primeiro momento, e, num segundo, pela supremacia, leva o corpo gerencial de uma empresa a adotar mecanismos de gerenciamento que permitam melhor se aparelhar para as longas batalhas comerciais que o futuro aponta. A linha que separa o sucesso e o fracasso torna-se tão tênue, em função da forte concorrência verificada na atualidade, que um pequeno deslize pode levar ao fracasso, e alguns acertos podem conduzir ao sucesso. Ademais, o sucesso do passado não garante o sucesso do futuro. Nesse contexto, construir o futuro é aprender com o passado, ser competente no presente e estabelecer um plano que possibilite, passo a passo, conduzir a empresa entre as dificuldades encontradas, com sabedoria e conhecimento.

Os indicadores se apresentam como participantes desse processo de construção do amanhã, oferecendo à empresa radiografias dos passados distante e próximo, além de prover informações sobre cenários futuros. Têm a facilidade de ser uma linguagem universal para a empresa e, com a tecnologia atual disponível para a administração, chegam aos interessados praticamente ao mesmo tempo em que são produzidos.

Ao longo deste artigo ficou evidente que a elaboração de indicadores não é uma tarefa das mais simples, mas também ficou claro que não é impossível trilhar esse caminho, ainda que pareça espinhoso. A superação das barreiras encontradas para a construção de um sistema estruturado de indicadores já mostra

evolução na arte do gerenciamento, pois o uso rotineiro deste instrumento delinea o caminho que uma organização está seguindo, enquanto outra, sem o uso de indicadores, simplesmente está em vôo cego, sem saber, ou sem ter certeza, para onde está indo.

O uso de indicadores, contudo, requer, por parte dos administradores, alguns cuidados, como, por exemplo, observar a real necessidade do indicador como instrumento da administração, sem o que ele estaria representando apenas um obstáculo e, conseqüentemente, um encargo adicional e desnecessário para a empresa. Alguns cuidados devem ser tomados quando da elaboração do indicador e do sistema de indicadores. Assim, a construção de indicadores e, por conseqüência, de sistemas de indicadores, deve estar fundamentada na importância dos processos e nas relações de causa e efeito observadas, de modo a oferecer uma ferramenta plausível para o administrador. Há muitas possibilidades de se aventurar no mundo dos gráficos, ilustrando indicadores de várias atividades e diversos processos. Entretanto, como foi dito, o indicador, para ser útil, precisa estar em linha com o negócio e ser importante para o processo decisório.

Uma vigilância constante do uso, da utilidade e da necessidade do indicador permite ao administrador detectar a existência de vícios e, por conseguinte, escapar da armadilha dos números que teimam em aparecer, sem, no entanto, agregar valor para a decisão gerencial, ou, pior, levando a uma decisão errônea, podendo comprometer a trajetória da empresa.

Vale lembrar ainda que a utilização de indicadores ou de sistema de indicadores não assegura a sobrevivência de uma empresa nem garante supremacia perante suas competidoras e, muito menos, assegura alto grau de satisfação de seus clientes. Permite, porém, uma administração superior dos processos necessários para a produção e entrega de valor aos clientes, levando a direção da empresa a um sólido patamar da

gestão corporativa. A gerência poderá agir com mais desenvoltura, identificando os gargalos e as falhas e posicionando as equipes em constante estado de vigilância, apenas observando os números provenientes dos diversos indicadores que fotografam a empresa.

Como último comentário, sublinha-se a constatação de que a construção de um sistema de indicadores é condição particular da organização. Cada

situação merece uma análise específica e não há fórmula mágica a ser aplicada, como se bastasse retirá-la dos livros. É preciso estudar a situação, o negócio, o ambiente, as barreiras tangíveis e intangíveis. O conceito é o mesmo; mas a aplicação é diferente e específica para cada empresa, bem como os riscos e oportunidades se apresentam de maneira difusa quando observados sob diversos ângulos.

Referências

BOTELHO, Amaury Sílvio. **Os indicadores de desempenho e o piloto automático**. Disponível em: <www.qsp.org.br>. Acesso em: 16 jul. 2003.

CAMARGO, Leonidas Lopes de. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000. 109p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. Reflexões sobre a avaliação empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o *Balanced Scorecard*. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5 n.2, p.61-76, maio/ago. 2002.

DURSKI, Gislene Regina. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. **Revista da FAE**, Curitiba, v.6, n.1, jan./abr. 2003.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Planejamento do sistema de medição do desempenho**. 2.ed. São Paulo, 2002. (Apostila de treinamento)

ITTNER, Christopher D.; LARKER, David F. Coming up short on nonfinancial performance measurement. **Harvard Business Review**, Boston, v.81, n.11, nov. 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Tradução de: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: administração, planejamento, implementação e controle. Tradução de: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**, Curitiba, v.3, n.3, p.1-12, set./dez. 2000.

REVISTA EXAME. São Paulo, ed. 682, n.4, p.105, 24 fev. 1999.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mário Cesar Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e atingir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.