

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PEDRO DURÇO BANDEIRA

**ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OS SETORES
COMERCIAL E DE *MARKETING* DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA DE JUIZ DE FORA**

JUIZ DE FORA

2025

PEDRO DURÇO BANDEIRA

**ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OS SETORES
COMERCIAL E DE *MARKETING* DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA DE JUIZ DE FORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Engenharia da Universidade
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial
para a obtenção do título de Engenheiro de
Produção.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Breviglieri Pereira de Castro

JUIZ DE FORA

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Bandeira, Pedro Durço.

Elaboração de indicadores de desempenho para os setores Comercial e de Marketing de uma empresa de consultoria administrativa de Juiz de Fora / Pedro Durço Bandeira. -- 2025.
90 p. : il.

Orientador: Eduardo Breviglieri Pereira de Castro
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2025.

1. Indicadores. 2. Desempenho. 3. Consultoria. I. Castro, Eduardo Breviglieri Pereira de, orient. II. Título.

PEDRO DURÇO BANDEIRA

**ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OS SETORES
COMERCIAL E DE MARKETING DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA DE JUIZ DE FORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Engenharia da Universidade
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial
para a obtenção do título de Engenheiro de
Produção.

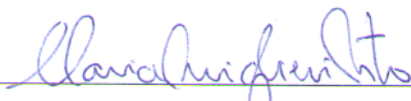
Aprovada em 14/08/2025.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Eduardo Breviglieri Pereira de Castro (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. Dra. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Roberto Malheiros Moreira Filho

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela graça que sempre buscou estender a mim, e a Nossa Senhora e São Josemaria Escrivá, que, sem dúvida, rogaram por mim a Ele.

Agradeço à minha família, por terem me apoiado ao longo de toda a minha jornada pela faculdade e pela vida, sempre buscando me dar o suporte que precisei em todos os momentos.

Agradeço a meus amigos da faculdade, que, através do apoio mútuo e convívio, contribuíram muito para meu crescimento pessoal e profissional. Agradeço, também, aos meus amigos da vida, que sempre me apoiaram e quiseram o melhor para mim.

Agradeço profundamente aos professores que tive durante todo o tempo na UFJF, especialmente aos da Engenharia de Produção: Clarice, Márcio, Mariana, Bruno, Roberto Malheiros, Roberta, Romir, Eduardo, Fernando, Picorone, Cristina, Marcos Vinícius e Luiz Henrique. Ao fim do curso, pude ter noção da sorte que foi ter estudado com todos vocês. Muito obrigado.

Agradeço à Direção e aos membros da empresa X, foco deste trabalho, e onde pude trabalhar por mais de um ano com grande realização, satisfação e aprendizado.

Agradeço aos amigos e organizadores das reuniões do Opus Dei de Juiz de Fora, que contribuíram muito para que eu entendesse a importância da santificação do estudo e do trabalho.

“Que a tua vida não seja estéril. Sê útil. Deixa rasto.” – São Josemaria Escrivá

RESUMO

Muitas empresas procuram incorporar técnicas digitais de coleta, armazenamento e análise de dados numéricos em suas operações, gerando indicadores que podem ser interpretados para melhor tomada de decisões. Embora a elaboração de indicadores de desempenho seja uma prática administrativa bastante antiga, se vista de forma geral, o paradigma tecnológico atual possibilita que negócios de todas as dimensões operacionais empreguem essas medidas, de maneira eficiente e aprofundada, usando ferramentas de relativamente fácil acesso. A análise de dados empresariais tornou-se mera questão de escolha por parte da direção de uma organização, sem grandes impedimentos técnicos outrora existentes. Com este trabalho, buscou-se analisar os principais conceitos e metodologias de implementação relacionados a indicadores de desempenho, e, como desenvolvimento do trabalho, aplicá-los em uma empresa de consultoria administrativa de Juiz de Fora (empresa X), desenvolvendo uma proposta de indicadores para seus setores Comercial e de *Marketing*. O procedimento usado foi um procedimento construído com base em conceitos e ideias de autores especializados na elaboração de sistemas de avaliação organizacional e na implementação de indicadores de desempenho. A aplicação do procedimento envolveu um diálogo com a Direção da empresa e com os líderes dos setores-alvo da pesquisa, que participaram do processo de representação e análise do fluxo de processos executados nos setores, chegando a identificar fatores importante para o bom desempenho de sua área organizacional. Com esses fatores em mente, foi possível para os líderes dos setores, em colaboração com o autor, desenvolver os indicadores de desempenho necessários para a proposta.

Palavras-chave: indicadores; desempenho; consultoria.

ABSTRACT

Many companies seek to incorporate digital means of collecting, storing, and analyzing numerical data into their operations, generating indicators that can be interpreted for better decision-making. Although developing performance indicators is a fairly old administrative practice, generally speaking, the current technological paradigm enables businesses of all operational sizes to employ these measures efficiently and in-depth, using relatively easily accessible tools. Business data analysis has become a mere matter of choice for an organization's management, without the major technical impediments that once existed. This work sought to analyze the main concepts and implementation methodologies related to performance indicators and, in its execution step, apply them to a management consulting firm in Juiz de Fora (Company X), developing a proposal for indicators for its Sales and Marketing departments. The procedure used was a step-by-step process based on concepts and ideas from authors specialized in developing organizational evaluation systems and implementing performance measures. The execution of the step-by-step process involved a dialogue with a company Director and the leaders of the research's target sectors. They participated in the process of representing and analyzing the process flow performed in the sectors, ultimately identifying factors important for the good performance of their organizational area. With these factors in mind, the sector leaders, in collaboration with the author, were able to develop the performance indicators required for the proposal.

Keywords: *indicators; performance; consulting.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Indicadores de desempenho de irrigação	33
Figura 2 –	<i>Dashboards</i> elaborados e apresentados para empresa	36
Figura 3 –	Fluxograma de processos do setor Comercial	44
Figura 4 –	Vista parcial da área de trabalho do Trello do <i>Marketing</i>	48
Figura 5 –	Fluxograma de processos do setor de <i>Marketing</i>	49
Figura 6 –	Fluxograma de processos do Comercial com presença dos indicadores	61
Figura 7 –	Fluxograma de processos do <i>Marketing</i> com presença dos indicadores	62
Figura 8 –	Estrutura básica para registro de dados em planilha	71
Figura 9 –	Vista parcial da área de registro de dados do Comercial	74
Figura 10 –	Vista parcial da área de registro de dados do Comercial	75
Figura 11 –	Vista da área de registro de dados do <i>Marketing</i>	76
Figura 12 –	Vista conjunta parcial da área de cálculo de dados dos dois setores	77
Figura 13 –	Vista da área lateral de cálculo do <i>Marketing</i>	78
Figura 14 –	Vista da área de dashboard da planilha do <i>Marketing</i>	79
Figura 15 –	Vista da área de <i>dashboard</i> da planilha do <i>Marketing</i>	79
Figura 16 –	Vista da área de <i>dashboard</i> da planilha do Comercial	80
Figura 17 –	Área do <i>dashboard</i> do Comercial dedicada ao I1 por segmento	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Áreas de avaliação organizacional	20
Quadro 2 –	Representação parcial dos indicadores elaborados pelos grupos de trabalho no hospital	38
Quadro 3 –	Cargo do setor Comercial, atividades e ferramentas	42
Quadro 4 –	Cargos do setor de <i>Marketing</i> , atividades e ferramentas	46
Quadro 5 –	CSFs identificados por processo	57
Quadro 6 –	Detalhamento dos CSFs identificados no setor Comercial	58
Quadro 7 –	Detalhamento dos CSFs identificados no setor de <i>Marketing</i>	59
Quadro 8 –	Indicadores elaborados por CSF	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Indicadores de desempenho universitário	37
Tabela 2 –	Indicadores elaborados por categoria	73

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

- BA** – British Airways
- BCG** – Boston Consulting Group
- BSC** – *Balanced scorecard*
- CNPJ** – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- CSFs** – *Critical success factors* (fatores críticos de sucesso)
- EBIT** – *Earnings before interest and taxes* (lucro antes de juros e impostos)
- EBITDA** – *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização)
- IFES** – Instituição Federal de Ensino Superior
- KPIs** – *Key performance indicators* (indicadores-chave de execução)
- KRIs** – *Key result indicators* (indicadores-chave de resultado)
- MBB** – McKinsey & Company, Boston Consulting Group e Bain & Company
- ONG** – Organização não governamental
- PIs** – *Performance indicators* (indicadores de execução)
- PMs** – *Performance measures* (medidas de desempenho)
- RH** – Recursos Humanos
- RIs** – *Result indicators* (indicadores de resultado)
- RoI** – *Return on investment* (retorno sobre investimento)
- SIMEC** – Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação
- TI** – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.1.1 INDICADORES DE DESEMPENHO	13
1.1.2 EMPRESAS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA	14
1.1.3 A EMPRESA X	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 ESCOPO DO TRABALHO	16
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS	17
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	17
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2. MEDIDAS DE DESEMPENHO, SEU PROCESSO DE ELABORAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO E SEU USO NO MUNDO	19
2.1 MEDIDAS DE DESEMPENHO	19
2.1.1 CONCEITUAÇÃO DE MEDIDAS DE DESEMPENHO	21
2.1.1.1 Indicadores de resultado (RIs)	22
2.1.1.2 Indicadores-chave de resultado (KRIs)	23
2.1.1.3 Indicadores de execução (PIs)	23
2.1.1.4 Indicadores-chave de execução (KPIs)	24
2.1.1.5 Fatores críticos de sucesso (CSFs)	24
2.1.1.6 Requisitos para construção de um bom indicador de desempenho	25
2.1.2 PASSOS PARA A ELABORAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO DE MEDIDAS DE DESEMPENHO	27
2.1.3 MEDIDAS DE DESEMPENHO NO MODELO <i>BALANCED SCORECARD</i> DE GESTÃO	30
2.2 O USO DE MEDIDAS DE DESEMPENHO NO MUNDO E SUA VARIEDADE DE ÁREAS DE APLICAÇÃO	32
3. ESTRUTURA E OPERAÇÃO DA EMPRESA X E DE SEUS SETORES DE <i>MARKETING</i> E COMERCIAL	39
3.1 ESTRUTURA E OPERAÇÃO DA EMPRESA X	39
3.2 SETOR COMERCIAL	41
3.3 SETOR DE <i>MARKETING</i>	45
4. MONTAGEM E APLICAÇÃO DO PROCEDIMENTO DE ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO	51
4.1 O PROCEDIMENTO PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE INDICADORES	51

4.2	APLICAÇÃO DO PROCEDIMENTO PARA CRIAÇÃO DOS INDICADORES	52
4.2.1	PASSO 1 – INTRODUÇÃO	53
4.2.2	PASSO 2 – ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL.....	55
4.2.3	PASSO 3 – ANÁLISE DE PROCESSOS.....	56
4.2.4	PASSO 4 – ELABORAÇÃO DE INDICADORES.....	59
4.2.5	PASSO 5 – ESTRUTURAÇÃO EM PLANILHA	69
4.2.6	RECOMENDAÇÕES FUTURAS E PRÓXIMOS PASSOS	71
5.	RESULTADOS	73
5.1	PLANILHA-PROPOSTA DE INDICADORES	73
5.1.1	PLANILHA-PROPOSTA – BANCO DE DADOS.....	74
5.1.2	PLANILHA-PROPOSTA – CÁLCULO	76
5.1.3	PLANILHA-PROPOSTA – DASHBOARD	78
5.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
5.2.1	PROCESSO DE ELABORAÇÃO DOS INDICADORES	81
5.2.2	INDICADORES ELABORADOS	82
5.2.3	PLANILHA-PROPOSTA	83
6.	CONCLUSÕES	85
7.	REFERÊNCIAS	87
8.	ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE	89

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1.1 Indicadores de desempenho

Organizações de diversas áreas de atuação procuram monitorar, de alguma forma, se estão desempenhando adequadamente suas atividades e se estão, de fato, atingindo seus objetivos, sejam eles operacionais, financeiros, sociais ou de outra natureza, buscando manter-se competitivas, relevantes e duráveis por meio da autoavaliação e atualização constantes. Tal acompanhamento é frequentemente feito através de medidas numéricas de quantias de interesse, e uma metodologia frequentemente adotada por companhias para gestão de seus processos e objetivos é o uso de indicadores de desempenho (Kaganski *et al.*; 2017). Tais indicadores consistem em grandezas — de mensuração/fórmula de cálculo definidos por gestores competentes da organização implementadora — as quais têm seu valor atualizado com determinada frequência, com base em informações coletadas durante a operação da organização e/ou ao fim dos processos produtivos, sejam eles de bens ou de serviços. Os métodos para coleta de dados para atualização dos valores dos indicadores podem variar de pesquisas de satisfação a auditorias internas, monitoramento automatizado, examinação de produtos acabados, entre outros, a depender da natureza das atividades da organização e dos dados básicos que se deseja coletar para computação dos valores dos indicadores (Parmenter; 2010).

A principal função de indicadores de desempenho é orientar os gestores de uma organização a respeito de quando e qual decisão tomar para melhorar a operação da organização e os retornos obtidos, sejam estes de natureza financeira ou não. Os indicadores retratam, numericamente, aspectos-chave do funcionamento da empresa e são trabalhados interpretativamente pelos gestores, os quais avaliam os valores de cada indicador, não só individualmente, mas também buscando estabelecer relações entre cada um, para terem uma visão holística da operação da empresa e serem capazes de optar por uma ação a ser tomada a nível setorial ou organizacional com maior segurança (Kaplan; Norton; 1992). Além dos benefícios que trazem ao processo de tomada de decisão por líderes, os indicadores podem melhorar outros diversos aspectos da operação da companhia como um todo, promovendo um alinhamento das operações individuais dos setores da empresa com seu objetivo estratégico do

momento; e, também, auxiliando na realização de *benchmarking*, análise de competitividade e reconhecimento de forças e fraquezas da organização, por meio da comparação com indicadores similares de concorrentes de mercado ou padrões mínimos exigidos por órgãos reguladores (Meek; Van der Lee; 2005); entre outras utilidades.

No entanto, o uso de indicadores também vem com certos riscos. Uma companhia que não defina seus objetivos com base em estudos robustos conduzidos por setores adequados pode acabar definindo indicadores-alvo que, caso se esforce para otimizar, em detrimento de outros indicadores, podem acabar levando a empresa a atingir um menor lucro do que seria capaz em um cenário alternativo, com maior importância dada a outras medidas de interesse (Brahm; Kovac; Guarraia; 2018).

1.1.2 Empresas de consultoria administrativa

Firmas de consultoria administrativa fornecem serviços a outras companhias, auxiliando as lideranças da empresa-cliente a terem uma melhor gestão de seus setores e da companhia como um todo; e podendo, também, atuar a nível mais operacional, trabalhando na capacitação e orientação de colaboradores individuais, na implementação de ferramentas, equipamentos, metodologias e *softwares*, na amostragem e coleta de dados de produtos e serviços, em análises de mercado, na manutenção de máquinas e outros aparelhos, entre outras possíveis áreas de atuação (McKenna; 1995).

No mercado global, grandes empresas multinacionais fornecedoras de consultoria administrativa se destacam por terem gerado impactos significativos em empresas-clientes de áreas distintas de atuação. Entre as principais prestadoras de consultoria administrativa, são conhecidas como *the big three*, *elite three*, ou MBB, a McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG) e a Bain & Company (Chin; 2014). As metodologias e ferramentas de análise estratégica, tática e operacional utilizadas por essas companhias muitas vezes tornam-se famosas e amplamente empregadas no mercado devido à divulgação de casos de sucesso dos quais fizeram parte.

Assim como empresas de quase todos os ramos, firmas de consultoria administrativa existem em diversos níveis de complexidade e escala operacional, com exemplos que vão desde organizações com menos de uma dezena de colaboradores, atuando a nível municipal, até empresas multinacionais como as do MBB.

1.1.3 A empresa X

A empresa X, de Juiz de Fora, é uma empresa de médio porte (Sebrae; 2013) do ramo de consultoria administrativa, contando com cerca de 30 colaboradores e 20 terceirizados, e atendendo a um número médio simultâneo de 200 clientes, com serviços abrangendo as áreas de *marketing* audiovisual (montagem de artes, vídeos, postagens em redes sociais etc.), consultoria financeira, gestão estratégica, vendas e abordagem de clientes, gestão de processos, captação e *telemarketing*, pesquisas internas e externas e mentoria de gestores. Além disso, a empresa conta com um setor comercial interno dedicado a entrar em contato com potenciais clientes da própria empresa, anunciando os serviços prestados e as condições aceitas, com fim de fechar vendas e, também, de fidelizar clientes já absorvidos. As ferramentas e metodologias para prestação dos serviços são variadas, envolvendo visitas às empresas clientes, reuniões (presenciais ou *online*), treinamentos, fornecimento de arquivos e recursos digitais etc.

Embora a empresa X apresente meios de avaliar internamente o desempenho de seus setores, muitas vezes por meio de auditorias, e até conte com um conjunto pequeno de indicadores para avaliação de cada setor, estes não são de mensuração constante e não são frequentemente acessados e avaliados pelos gestores. Além disso, os poucos indicadores que são pontualmente avaliados não contam com uma representação gráfica estabelecida e fixa em arquivo digital, o que prejudica sua análise e interpretação pelas lideranças. Assim, este trabalho procurou detalhar o processo de elaboração de uma proposta de indicadores de desempenho criados para os setores de *Marketing* e Comercial da empresa X.

1.2 JUSTIFICATIVA

O trabalho visou a produzir uma base de pesquisa prática a respeito da elaboração de indicadores de desempenho para setores específicos de vendas e de produção audiovisual de empresas de consultoria empresarial de médio porte, procurando ressaltar as particularidades do processo e da racionalidade envolvida na criação dos indicadores e ferramentas auxiliares de cálculo e representação gráfica que os acompanham. Tal base de pesquisa pode auxiliar empresas do mesmo ramo/porte no processo de implementação de indicadores de natureza similar, ajudando a dar mais clareza a aspectos mensuráveis de desempenho dentro dessas empresas e ao processo de registrar esses aspectos matematicamente e graficamente via recursos digitais.

Certamente, o processo de elaboração e implementação de indicadores, de maneira geral, envolve uma série de complexidades e contingências que devem ser levadas em conta para se obter o melhor resultado possível. Assim, este trabalho foi executado considerando o máximo possível de fatores influenciadores da elaboração de indicadores de desempenho dentro da empresa onde foi ambientado, e na medida do permitido pela realidade e rotina dos participantes, de modo que, seja pela apresentação de resultados positivos e desejados, seja por meio da exposição de falhas ou malogros ao fim do projeto, esta pesquisa-ação procurou contribuir com informações úteis para futuros projetos de estudo e aplicação de indicadores de desempenho em organizações diversas, com destaque para empresas de consultoria administrativa.

O trabalho também buscou auxiliar a empresa onde foi ambientado, trazendo todos os benefícios associados à implementação de indicadores de desempenho mais robustos, caso as lideranças da empresa decidam pelo emprego dos indicadores, após a execução do trabalho.

Com o presente contexto tecnológico-informacional, favorecendo a coleta, processamento e interpretação de dados para a tomada de decisão (Cornish; 2024), fazendo uso de *softwares* e meios digitais de coleta e manipulação de dados, estes estando disponíveis de maneira cada vez mais popular, com versões gratuitas e que contém grande parte de suas funcionalidades, este trabalho procurou inserir-se num cenário propício e bem receptivo de suas metodologias e objetivos, contribuindo para a construção de um paradigma cada vez mais voltado para a pesquisa e aplicação de técnicas de negócios centradas na tecnologia da informação.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho tratou do processo de elaboração de um conjunto de indicadores de desempenho exclusivamente para os setores Comercial e de *Marketing* da empresa X. Foi seguido um procedimento construído com base em literatura especializada a respeito do processo de elaboração de indicadores de desempenho em empresas em geral, e foi detalhada a maneira como cada passo foi realizado na prática dentro da empresa, com relatos de discussões e decisões tomadas a respeito da montagem dos indicadores.

Ficaram excluídas do procedimento e do escopo do trabalho a implementação e o monitoramento dos indicadores, sendo o objetivo do trabalho apenas definir um conjunto recomendado de indicadores que podem ser usados nos setores abrangidos, futuramente, caso

a empresa o desejo. Não houve um limite nem um mínimo para a quantidade de indicadores por setor, mas os indicadores desenvolvidos necessariamente precisariam se encaixar em uma das quatro categorias específicas de avaliação do modelo *Balanced Scorecard* (BSC) de gestão.

A principal ferramenta utilizada no desenvolvimento da proposta dos indicadores foi o *software* Excel, que foi usado para consolidar os elementos constituintes da proposta de indicadores de cada setor, isto é, as estruturas de bancos de dados, as fórmulas de cálculo dos indicadores e as estruturas de gráficos para ilustrar os valores dos indicadores. Na produção dos fluxogramas dos setores, foi usado o *software* Draw.io.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O trabalho teve como objetivo geral elaborar uma proposta de indicadores de desempenho para os setores Comercial e de *Marketing* da empresa X.

Como objetivos específicos, teve-se:

- organização dos indicadores na forma de uma planilha-proposta com áreas de registro de dados, cálculo e *dashboard* funcionais e bem organizadas
- criação de pelo menos um indicador de cada perspectiva da BSC
- distribuição aproximadamente igual de indicadores de resultado e de execução
- indicadores-chave em quantidade apropriada, com no máximo 3 por setor

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido na forma de uma pesquisa-ação na empresa X, com uma revisão bibliográfica a respeito da elaboração de indicadores de desempenho para empresas em geral, servindo de base teórica conceitual.

A partir dessa base teórica, foi construído um roteiro para elaboração dos indicadores, o qual foi seguido em conjunto com lideranças e colaboradores dos setores Comercial e de *Marketing* e da Direção da empresa X.

O roteiro foi aplicado a partir da realização de uma reunião principal onde o a pesquisa foi introduzida aos colaboradores participantes do trabalho (Direção e líderes do Comercial e *Marketing*) e foi continuado por meio de discussões, *online* ou presenciais, a respeito da operação dos setores abrangidos, seus aspectos operacionais mais importantes e possíveis

maneiras de quantizar tais aspectos; e produção de fluxogramas ilustrativos do funcionamento dos setores e planilhas-proposta de indicadores pelo autor.

Cada indicador criado precisava se encaixar em um dos quatro critérios de avaliação do modelo *Balanced Scorecard* de gestão: 1) perspectiva do cliente, 2) financeira, 3) de processos internos e 4) de crescimento e aprendizagem; e seriam categorizados como indicadores de a) execução ou b) de resultado; podendo ser, também, i) indicadores-chave ou ii) indicadores auxiliares.

Por fim, foi produzida uma proposta de indicadores para cada setor, por meio do *software* Excel, contando com áreas de banco/registro de dados, cálculo de indicadores e *dashboard* de exibição gráfica dos dados computados.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Capítulo 1 – Introdução com estabelecimento de conceitos fundamentais, declaração do objetivo do trabalho, justificativa, escopo e metodologia utilizada.

Capítulo 2 – Revisão bibliográfica a respeito da elaboração de indicadores de desempenho, seu uso no mercado mundial e casos de aplicação.

Capítulo 3 – Detalhamento do funcionamento da empresa X e, em especial, dos setores de *Marketing* e Comercial.

Capítulo 4 – Desenvolvimento do trabalho, com as etapas seguidas para elaboração dos indicadores.

Capítulo 5 – Resultados obtidos e discussão.

Capítulo 6 – Conclusão.

2. MEDIDAS DE DESEMPENHO, SEU PROCESSO DE ELABORAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO E SEU USO NO MUNDO

Este capítulo busca fazer uma revisão de bibliografia a respeito de o que são indicadores de desempenho e como é seu processo de implementação, com o intuito de reunir uma base conceitual para composição de um roteiro bem estabelecido, com ideias norteadoras e metodologias advindas de obras de relevância acerca do uso de indicadores de desempenho, a ser seguido durante a execução do trabalho na empresa.

2.1 MEDIDAS DE DESEMPENHO

Muitos autores dedicaram-se à conceituação de indicadores de desempenho. Neely *et al.* (2002) descrevem a medida do desempenho de uma empresa como “o processo de quantificar a eficiência e a efetividade de ações passadas”. Tal definição chama atenção para o aspecto da avaliação de resultados obtidos por uma organização e de o quão bem seus recursos foram empregados. Moullin (2002) dá uma definição similar, mas um pouco mais exata quanto a quem direcionam-se os resultados, e com foco na gestão, quando se trata do operacional da companhia. O autor afirma que a medição de desempenho é “avaliar o quão bem as organizações são administradas e o valor que elas entregam para clientes e outros *stakeholders*”.

Numerosos pesquisadores buscaram, também, identificar os aspectos de uma companhia passíveis de serem avaliados por indicadores numéricos. Fitzgerald *et al.* (1991) procuraram identificar as áreas de avaliação para empresas de serviços. Os autores afirmam que as medidas se encaixam, primeiramente, em duas categorias: de “resultados”, ou seja, o que foi obtido com a operação da empresa; e de “determinantes”, que são os fatores que levaram a obtenção dos resultados. As medidas, então, se dividem em 6 subtipos, de acordo com o Quadro 1. Cada indicador da coluna “tipos de medidas” do Quadro 1 encaixa-se em uma das 6 dimensões de desempenho, configurando-se como medida de resultado ou de fatores determinantes do resultado. O *framework* definido por Fitzgerald *et al.* acaba ressoando bem com as definições dadas por Neely *et al.* e Moullin, dando atenção aos processos produtivos e seus resultados.

Quadro 1 – Áreas de avaliação organizacional.

	Dimensões de desempenho	Tipos de medidas
RESULTADOS	Competitividade	<i>Market share</i> relativo e posição Crescimento de vendas
	Financeiro	Lucratividade Liquidez Estrutura de capital
DETERMINANTES	Qualidade de serviço	Confiabilidade Responsividade Comunicação Disponibilidade Competência
	Flexibilidade	Flexibilidade de volume Flexibilidade de velocidade de entrega Flexibilidade de especificações
	Utilização de recursos	Produtividade Eficiência
	Inovação	Desempenho do processo de inovação Desempenho de inovações individuais

Fonte – Adaptação de Fitzgerald *et al.* (1991).

Neely *et al.* (2001) também procuraram definir um conjunto de faces de uma organização a serem avaliadas, criando o chamado “Prisma do Desempenho”. Uma mensuração do desempenho de uma companhia em cada uma dessas faces pintaria uma figura mais detalhada e completa da operação da empresa, na opinião dos autores, do que modelos mais tradicionais de análise, como o da *Balanced Scorecard*. As cinco dimensões definidas pelos autores para avaliação organizacional são: 1) Satisfação dos *stakeholders*; 2) Estratégias; 3) Processos; 4) Capacidades; e 5) Contribuição dos *stakeholders*. É notável a ênfase dada pelos autores ao operacional, à gestão e à entrega de resultados às partes interessadas, algo que também é encontrado nas demais definições dadas anteriormente.

Tendo em mente que existem diversas definições para indicadores de desempenho e uma série de conjuntos de áreas para avaliação organizacional, definidos por pesquisadores especializados, seguem uma conceituação básica dos elementos fundamentais do uso de indicadores, a qual foi empregada ao longo do trabalho; uma análise de procedimentos para sua implementação; e uma relação entre o uso de indicadores de desempenho e o modelo de gestão *Balanced Scorecard*, o qual, por sua vez, define aspectos de avaliação organizacional a serem avaliados.

2.1.1 Conceituação de medidas de desempenho

David Parmenter (2010) estabelece uma distinção entre os tipos de medidas de desempenho (PMs), que são os indicadores numéricos representativos da qualidade da operação geral da empresa. A nomenclatura empregada por Parmenter mostra-se muito eficaz por identificar, com termos específicos, tanto medidas focadas nos resultados de interesse da companhia quanto nos processos produtores de valor, tornando possível uma análise mais detalhada e exata de grandezas de interesse. Segue a classificação feita pelo autor:

Indicadores de resultado (RIs): PMs que representam o quanto a empresa realizou em determinado aspecto.

Indicadores-chave de resultado (KRIs): representam o quanto a empresa realizou numa perspectiva ou fator crítico de sucesso.

Indicadores de execução (PIs): apontam em que a empresa deve focar para obter melhores resultados.

Indicadores-chave de execução (KPIs): dizem em que a empresa deve focar para aumentar dramaticamente seus resultados.

O autor também destaca a importância, em uma organização, de se ter claramente definidas quais medidas de desempenho se encaixam devidamente em cada um desses grupos, uma vez que, caso as medidas sejam apresentadas de maneira anárquica e não-categorizada, pode-se prejudicar a interpretação por parte da direção executiva da organização, afetando seu julgamento e suas decisões administrativas, reduzindo o desempenho dos setores acompanhados pelos indicadores.

Partindo da importância dada à diferenciação dessas medidas de desempenho, segue um detalhamento conceitual de cada tipo de medida, de acordo com o autor.

2.1.1.1 Indicadores de resultado (RIs)

Indicadores de resultado são uma síntese da atividade da companhia, exibindo detalhes dos resultados obtidos com processos já executados. Parmenter diz que eles representam “aquilo que você fez”. Alguns exemplos são:

- **Lucro total:** um indicador de resultado frequentemente usado, demonstrando o desempenho geral de uma organização durante um período de mensuração, sendo interpretado como resultado das ações conjuntas de todos os setores.
- **Índice de satisfação do cliente:** mede o agregado das respostas que clientes dão ao atendimento que recebem, mostrando o quanto se sentem bem atendidos pelos bens ou serviços oferecidos pela empresa. Assim como o lucro total, também pode medir o desempenho conjunta de todos os setores da empresa.
- **Retenção de empregados:** representa a quantidade de funcionários que permanecem na organização durante seu período de monitoramento. Tal indicador é influenciado pelo desempenho de setores de recursos humanos, pelas práticas gerenciais da empresa, condições de trabalho, processo e especificações de recrutamento, juntamente com outros fatores que possam influenciar a decisão dos funcionários de abandonarem a companhia.

De modo geral, o caráter que o autor procura ressaltar para esse tipo de medidor é o de serem produto de toda a operação da empresa. Todo o operacional da organização é voltado para gerar mudanças nos RIs. De acordo com Parmenter:

“Quando você põe um cifrão em uma quantidade, você já a converteu em um indicador de resultado (por ex., *vendas diárias* são um resultado de atividades que foram praticadas para criar as vendas).” (Parmenter; 2010; p. 7)

2.1.1.2 Indicadores-chave de resultado (KRIs)

Tendo a definição de *indicadores de resultado*, o acréscimo do termo *chave*, logo após, serve para enfatizar o maior grau de importância de determinados RIs diante dos demais. KRIs representam grandezas de particular interesse de uma empresa, tendo um peso maior do que as outras e, portanto, são os alvos quantitativos primários da organização como um todo, sendo quase que constante o objetivo de otimizá-los. No caso da maioria das empresas comerciais, o KRI de maior importância é o lucro total (fruto da criação de valor da empresa, inserida em determinado ambiente econômico), o qual pode aparecer junto de outros indicadores de importância como impacto ambiental, satisfação de clientes, entre outros.

2.1.1.3 Indicadores de execução (PIs)

Indicadores de execução são medidas, segundo Parmenter, que não são financeiras, mas operacionais, e apontam o que a companhia precisa fazer se quiser melhorar seus RIs. Os PIs frequentemente medem a mudança de alguma grandeza de interesse em um determinado período, ou então uma grandeza de interesse que influencie diretamente nos RIs. Basicamente, para uma empresa, melhorar os valores de seus PIs é a chave para obter melhores valores de RIs. Exemplos de PIs dados por Parmenter são:

- Incremento percentual de vendas com os *top* 10% de clientes
- Número implementado de sugestões de funcionários nos últimos 30 dias
- Reclamações de clientes-chave
- Reuniões de vendas agendadas para a(s) próxima(s) semana(s)
- Entregas atrasadas para clientes-chave

O caráter dos PIs, operacional e atrelado aos processos da empresa, fica evidente com os exemplos acima, diferenciando-os das medidas de resultado.

2.1.1.4 Indicadores-chave de execução (KPIs)

KPIs, segundo Parmenter (2010), são os indicadores de execução mais importantes de uma organização, focando nos aspectos operacionais críticos para seu sucesso atual e futuro. KPIs podem ser óbvios e já estarem em uso há muito tempo, em uma organização, ou então passar despercebidos pelos gestores por um grande período, a depender da profundidade da análise operacional que foram capazes de fazer. Parmenter (2010) também dá um exemplo, procurando ilustrar a importância e o grande alcance dos impactos positivos de se identificar e otimizar um KPI no ambiente organizacional:

“Este exemplo diz respeito a um oficial sênior da British Airways, que começou a fazer a BA dar a volta por cima na década de 1980, concentrando-se em um KPI. Ele era notificado, onde quer que estivesse no mundo, se um avião da BA atrasasse. O gerente da BA em determinado aeroporto relevante sabia que se um avião atrasasse além de um certo limite, ele receberia uma ligação pessoal do oficial da BA. Não demorou muito para que os aviões da BA tivessem a reputação de sair na hora. Esse KPI afetou todas as seis perspectivas do BSC (*Balanced Scorecard*).

Aviões atrasados:

- aumentavam os custos de muitas maneiras, incluindo sobretaxas adicionais do aeroporto e o custo de acomodar passageiros durante a noite, como resultado de aviões serem recolhidos devido a restrições de ruído tarde da noite.
- aumentavam a insatisfação do cliente e alienação das pessoas que encontram os passageiros em seu destino (possíveis clientes futuros).
- contribuíam para a destruição da camada de ozônio (impacto ambiental), pois combustível adicional era usado para compensar o tempo durante o voo.
- tinham um impacto negativo no desenvolvimento da equipe, pois eles aprendiam a replicar os maus hábitos que criaram os atrasos nos voos.
- afetavam negativamente os relacionamentos com fornecedores e seus cronogramas de entregas, resultando em baixa qualidade de serviços.
- aumentavam a insatisfação dos funcionários, pois eles estavam constantemente apagando incêndios e lidando com clientes frustrados.” (Parmenter; 2010; p. 4)

2.1.1.5 Fatores críticos de sucesso (CSFs)

Um importante conceito envolvido no desenvolvimento de medidas de desempenho, formando a base do processo de criação de medidas de desempenho, é o de CSFs. Esses fatores são áreas de grande importância operacional para a companhia, sendo que um sucesso em um conjunto desses CSFs significa uma operação fluida, satisfatória e rentável para determinado setor e/ou para toda a organização. CSFs podem ser tidos como “indicadores ainda não

expressados em números”. É através da identificação dos CSFs e da tentativa de tradução destes na forma de quantias que se chega às medidas de desempenho, sendo elas de resultado ou de execução.

John F. Rockhart (1979) apontou em que consistem os CSFs:

“Os fatores críticos de sucesso são, portanto, para qualquer negócio, um número limitado de áreas em que os resultados, se forem satisfatórios, garantirão um desempenho competitivo bem-sucedido para a organização. São as poucas áreas-chave em que “as coisas devem dar certo” para o negócio florescer. Se os resultados nessas áreas não forem adequados, os esforços da organização para o período serão menores do que o desejado.”

Na mesma publicação, Rockhart dá exemplos de CSFs de várias indústrias:

“Na indústria automobilística, estilo, uma organização eficiente de revendedores e controle rígido do custo de fabricação são primordiais. No processamento de alimentos, o desenvolvimento de novos produtos, boa distribuição e publicidade eficaz são os principais fatores de sucesso. No seguro de vida, o desenvolvimento de pessoal de gestão de agência, controle eficaz de pessoal administrativo e inovação na criação de novos tipos de apólices fazem a diferença.”

2.1.1.6 Requisitos para construção de um bom indicador de desempenho

Em uma postagem *online*, a empresa de consultoria estratégica e tecnológica Gaussian (2022) destacou alguns critérios que necessariamente devem ser satisfeitos para criação de KPIs efetivos. Embora, no documento, a empresa não utilize a mesma nomenclatura de Parmenter e tenha focado na construção de KPIs, não é difícil enxergar a importância dos pontos salientados para a elaboração, também, de bons indicadores de resultado (RIs) e de indicadores auxiliares (não-chave). Segue a relação de critérios apresentada na publicação, os quais são sete:

Totalmente quantitativo – Os indicadores não devem ser subjetivos; não podem dar espaço para avaliações pessoais e opiniões, e sim representar um valor claro, estando longe ou perto de um valor objetivo/ideal determinado. Mesmo qualidades da operação devem ser adaptadas para forma de medida (por ex., em vez de caracterizar o lançamento de um produto como rápido ou devagar, medir quantos pontos de controle de desenvolvimento do produto foram cumpridos e quantos ficaram atrasados).

Acionável – Os valores dos indicadores necessariamente devem ser influenciáveis pelas decisões do(s) líder(es) do setor onde foram empregados. Não há necessidade em tornar

uma pessoa responsável por determinada métrica caso nenhuma ação que ela possa tomar seja capaz de causar uma variação em tal métrica.

De fácil entendimento – Indicadores foram feitos para consolidar informação e servir como noção geral do desempenho de um setor ou organização como um todo. Um indicador complexo demais pode acabar comprometendo sua interpretação pelas lideranças e atrasando possíveis mudanças positivas.

Facilmente obtido de sistemas de dados atuais, repetitivamente – Caso os dados necessários para cálculo de um indicador sejam operacionalmente muito custosos para serem obtidos, demandando muito tempo/esforço dos colaboradores, a chance desses dados serem inadequadamente “puxados” do sistema informacional da companhia, ou mesmo de não serem puxados, aumenta bastante. Os indicadores devem ser construídos com informações de acesso relativamente fácil, sem causar transtornos ou exigir uma grande capacidade operacional da empresa.

Priorizado (para indicadores-chave) – Indicadores-chave devem existir em pequeno número, para evitar dispersar demais o foco dos colaboradores do setor onde foram aplicados. Muitos indicadores dificultam a memorização destes por parte dos colaboradores, e isso faz com que eles enxerguem menos essas medidas em suas operações diárias.

Abrangente – Indicadores devem, em conjunto, representar 80% ou mais das responsabilidades/resultados de um time.

Não se sobrepõe – Embora o uso de indicadores cujo valor é influenciado pela operação de setores diversos incentive o trabalho em equipe e o conhecimento dos processos que percorrem toda uma empresa, a aplicação desses indicadores deve ser cuidadosa, e as responsabilidades pelos resultados obtidos devem ser bem definidas. O valor da medida pode ser muito influenciado pela operação de um setor e pouco por outro. Dessa forma, é importante que cada setor seja bem informado de até que ponto responde pelas variações de determinada métrica organizacional.

Esses critérios foram tidos como lembretes das características essenciais das medidas de desempenho durante sua construção, na etapa de execução do trabalho.

2.1.2 Passos para a elaboração, implementação e monitoramento de medidas de desempenho

Autores especializados no desenvolvimento de medidas de desempenho frequentemente buscam detalhar procedimentos para se começar a usar esses indicadores dentro de uma empresa. David Parmenter (2010) enuncia 12 passos para aplicação de indicadores em uma organização, sendo cada passo exposto em forma de checklists e desenvolvimento em texto.

De modo geral, as etapas delineadas por Parmenter procuram ser bastante abrangentes, em termos de abarcar toda a operação da companhia, e aprofundadas, em termos de volume e precisão de informações coletadas e trabalhadas; mas certas etapas, a depender do nível de complexidade operacional da empresa de aplicação, podem ser omitidas ou performadas de maneira suficientemente próxima. Por exemplo, no primeiro passo, de Compromisso da Alta Gestão, Parmenter cita a importância de se usar técnicas emocionais para influenciar a tomada de decisão da liderança a favor da implementação de indicadores. Contudo, em um nível operacional de pequena escala, onde a alta gestão não se encontra muito distante do nível operacional dos colaboradores da firma, podem ser usados argumentos racionais para gerar interesse na implementação das medidas, com explicações baseadas no funcionamento dos setores e os resultados obtidos com seus processos corriqueiros.

As etapas delineadas por Parmenter podem ser sintetizadas da seguinte forma:

Passo 1 – Compromisso da Alta Gestão

- Ganhar o interesse e suporte da alta gestão para o uso de indicadores, uma vez que, sem esse apoio, a iniciativa pode não ter o reforço de uma autoridade na empresa e, portanto, não ser aplicada efetivamente.
- Garantir o comprometimento da alta liderança para criar a visão norteadora do uso dos indicadores e para direcionar esforços dos setores, demonstrar o valor do uso das PMs, monitorar e tomar decisões com base nas medidas registradas.

Passo 2 – Estabelecendo um Time para KPIs Vencedores

- Montagem de um time de múltiplas funções para elaboração das PMs, incluindo gestores de diferentes departamentos/setores, conhecedores tanto da realidade operacional quanto da posição estratégica da empresa.
- Cabe ao time orientar seus respectivos setores a respeito do uso das PMs e de sua importância para a boa operação da empresa como um todo.

Passo 3 – Estabelecendo uma Cultura e Processo “Just do it”

- Criação de uma cultura de ações rápidas e implementação ágil de novas metodologias, sem uma análise preliminar excessiva, com intuito perfeccionista, o que pode gerar atrasos em mudanças positivas. Essa cultura gera um aperfeiçoamento iterativo de instrumentos setoriais e, entre eles, das medidas de desempenho, que podem ser adaptadas às necessidades da empresa.

Passo 4 – Montando uma Estratégia Holística de Desenvolvimento de KPIs

- Estabelecer uma estratégia holística significa garantir que o sistema de PMs esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e suas realidades operacionais.
- Criar a noção de que as PMs devem medir resultados passados, presentes e prever/estimar resultados futuros.

Passo 5 – Marketing do Sistema de KPIs para Todos os Colaboradores

- Reforçar a importância dos indicadores para todos os colaboradores da empresa, dando a eles conhecimento do propósito das PMs, de como estão ligadas aos objetivos do setor e da empresa e como seus valores impactam no desempenho geral da organização.

Passo 6 – Identificando Fatores Críticos de Sucesso da Organização

- Identificar, de maneira precisa, os CSFs dos setores, pois estes formam a base da definição dos indicadores de desempenho. Os CSFs variam muito em natureza de setor para setor, e, para identificá-los, é necessário recorrer à expertise dos gestores desses departamentos, tendo sempre em mente a estratégia atual da firma.

Passo 7 – Registrando Medidas de Desempenho em um Banco de Dados

- A montagem, manutenção e alimentação de um banco de dados acessível é necessária para registro dos valores numéricos necessários para computação dos indicadores. Uma plataforma comum a todos os gestores, com valores históricos, em exibição clara e com maior automatização possível garantem uma boa interpretação das medidas pelo time desenvolvedor das PMs.

Passo 8 – Selecionando Medidas de Desempenho a Nível de Equipe

- Nesta etapa, ressalta-se a importância de serem definidas medidas adequadas à realidade de cada setor, escolhendo-se medidas relevantes em relação às tarefas realizadas pelos colaboradores e seus resultados obtidos. Cabe aos líderes de setor terem bom conhecimento das atividades de seus liderados para fornecer as informações necessárias à equipe formuladora de medidas.

Passo 9 – Selecionando KPIs Vencedores Organizacionais

- Parmenter recomenda a seleção de, no máximo, 10 indicadores-chave de execução, os quais apresentam as características de serem rápidos de se agir sobre, de fácil interpretação, de alto impacto operacional em toda a empresa/setor etc., tornando-os mais importantes que os demais. A definição de RIs e KRIs é mais intuitiva e fácil, uma vez que representam resultados mais palpáveis de interesse da empresa.

Passo 10 – Desenvolvendo a Estrutura de Relatórios em Todos os Níveis

- Um sistema recorrente de relatórios deve ser implementado para monitoramento e comunicação de indicadores. O sistema usado deve conter *dashboards*, mostradores numéricos, gráficos e outros meios de visualização rápida de dados. A representação dos dados deve ser mais concisa para a alta gestão e mais detalhada/voltada ao operacional para gestores de setor.

Passo 11 – Facilitando o Uso de KPIs Vencedores

- Os KPIs desenvolvidos devem ser expostos para todos os membros da companhia, tornando possível que todos ajustem suas operações e condutas para atingimento de objetivos comuns. Na exposição dos dados, também é importante levar em conta o quão inteligíveis eles são e se o mecanismo de representação (gráfico, tabela etc.) é de fato capaz de informar os colaboradores.

Passo 12 – Refinando KPIs para Manter sua Relevância

- Os indicadores precisam ser revistos constantemente para retratarem fielmente as grandezas de interesse da organização. São necessárias reuniões recorrentes para avaliação dos indicadores e sua qualidade, com *feedback* da alta gestão, líderes de setor e seus colaboradores, para que os indicadores sejam ajustados e refinados para que seu uso continue gerando impactos positivos na empresa, independente do cenário em que esta se encontra.

2.1.3 Medidas de desempenho no modelo *Balanced Scorecard* de gestão

O uso de medidas de desempenho em empresas frequentemente encontra-se embasado no importante e reconhecido modelo de gestão da *Balanced Scorecard* (BSC), preconizado por Kaplan e Norton (1996), e muitas estratégias de elaboração de indicadores, mesmo baseadas nas obras de autores variados, incluindo Parmenter, fazem referência às ideias centrais desse influente livro.

A BSC proposta por Kaplan e Norton não é exatamente uma ferramenta a ser pontualmente aplicada, e sim um modelo de gestão, abrangendo toda a administração da empresa, com um enfoque quantitativo em quesitos-chave para atingir-se a otimização das operações da companhia. Os autores propõem um controle contínuo e preciso, com base em medidas de desempenho, do desempenho de setores e da organização como um todo, avaliando-os em quatro perspectivas:

Perspectiva do cliente: avaliação com base na satisfação e retenção de clientes. As métricas de monitoramento envolvem *market share*, avaliações de usuários, número de reclamações etc. De modo geral, procura-se avaliar o quanto a empresa atende às necessidades de quem adquire seus produtos.

Perspectiva de processos internos: procura avaliar a qualidade e eficiência de processos internos, levando em conta fatores como a quantidade de irregularidades em bens acabados e outras medidas de qualidade, tempos de *setup*, tempo ocioso e em deslocamento de colaboradores etc.

Perspectiva financeira: mede os resultados financeiros da organização/setor, com indicadores como retorno sobre investimento (RoI), faturamento e lucro totais, EBIT e EBITDA, entre outras medidas financeiras.

Perspectiva de crescimento e aprendizagem: avalia a capacidade da empresa/setor de se adaptar a tendências metodológicas e tecnológicas, de gerar inovação e desenvolver seus colaboradores. As métricas para este quesito frequentemente envolvem horas de treinamento, rotatividade de colaboradores, estimativas da habilidade geral dos colaboradores com *softwares* e ferramentas etc.

A BSC, segundo Kaplan e Norton (1996), tem como objetivos centrais fazer a operação da empresa refletir sua visão e estratégia, as quais, em grande parte, são definidas pela visão e estratégia da alta gestão. As medidas numéricas construídas na BSC e os objetivos definidos com base nessas medidas ajudam na tomada de decisão pelas lideranças da empresa, alinhando as expectativas e esforços dos membros da companhia em busca de sucesso mútuo. O modelo também forma uma imagem multidimensional da operação da empresa, evitando que o foco seja somente em medidas financeiras e se expanda para aspectos operacionais essenciais que, no fim, acabam por contribuir muito com o desempenho econômico da organização. Além disso, a gestão efetiva pela BSC cria ferramentas intuitivas e acessíveis para *feedback* pelas lideranças, além de mecanismos de monitoramento eficientes e fiéis à realidade, se bem implementados.

Paul R. Niven (2006) traçou um plano para implementação de um modelo BSC em uma empresa na forma de um roteiro, e as etapas definidas no livro refletem bem aquelas delineadas por Parmenter em *Winning KPIs* (2010).

Seguem as etapas definidas por Niven:

- i. Medida de Desempenho e a Necessidade de uma *Balanced Scorecard*
- ii. Iniciando
- iii. Missão, Valores, Visão e Estratégia
- iv. Mapas de Estratégia
- v. Criando Medidas de Desempenho
- vi. Definindo Objetivos e Priorizando Iniciativas
- vii. Propagando a *Balanced Scorecard* para Construir Alinhamento Organizacional
- viii. Usando a *Balanced Scorecard* para Alocar Recursos Estrategicamente
- ix. Elos Adicionais da *Balanced Scorecard*: Compensação e Governança Corporativa
- x. Reportando Resultados da *Balanced Scorecard*
- xi. Mantendo a *Balanced Scorecard*
- xii. Ideias Conclusivas sobre o Sucesso da *Balanced Scorecard*

Em suma, em seu procedimento, em que vários pontos corroboram com a visão de Parmenter, Niven reforça que o processo de implementação da BSC (que, embora não seja um sistema de indicadores em si, envolve a criação de indicadores para desenvolvimento de uma gestão com enfoque quantitativo), primeiro, passa por um alinhamento entre a alta gestão e seus

objetivos estratégicos e a equipe de desenvolvimento da BSC. Na etapa “Mapas de Estratégia”, o autor ressalta a importância de se investigar os processos produtivos de cada setor de uma empresa e estabelecer causas e efeitos, relacionando ações específicas a resultados desejados, interconectando as atividades da empresa.

Nas etapas seguintes, Niven busca enaltecer a importância de se definir objetivos e de reforçá-los com toda a equipe da empresa, mantendo os colaboradores informados a respeito da utilização de métricas para avaliação de desempenho, e de existir comunicação e atualização entre colaboradores, líderes de setor e alta gestão por meio de relatórios frequentes de monitoramento e *feedback*.

2.2 O USO DE MEDIDAS DE DESEMPENHO NO MUNDO E SUA VARIEDADE DE ÁREAS DE APLICAÇÃO

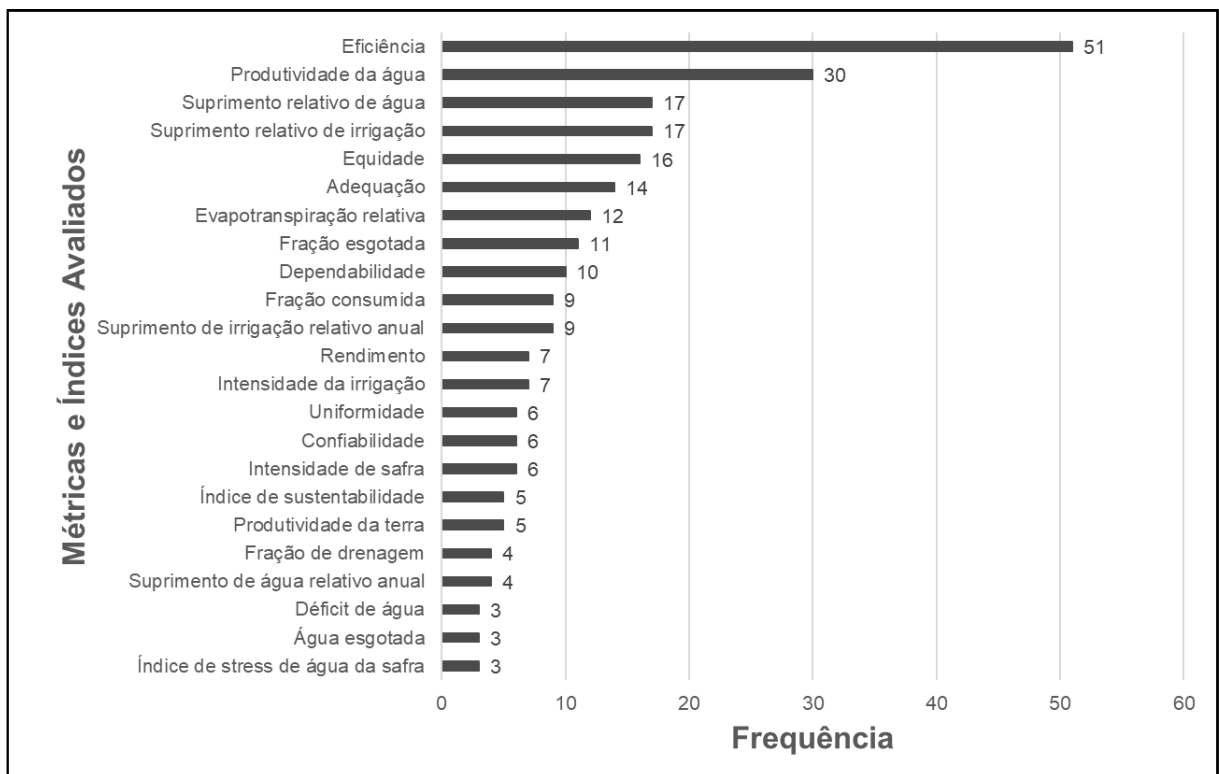
Em todo o mundo, organizações pertencentes aos setores agrícola, industrial e de serviços, de diversas áreas de atuação e dos mais variados níveis de operação e complexidade, utilizam indicadores numéricos para acompanhar suas atividades e avaliar o cumprimento de objetivos e metas. Cada organização, a depender da função específica que cumpre na sociedade e da natureza de suas operações, utiliza indicadores apropriados para si e, embora o cálculo de tais indicadores sempre se resuma a uma fórmula matemática, as variáveis que aparecem em cada fórmula e seus valores são obtidos a partir de pesquisas, mensurações e monitoramentos que empregam ferramentas, conceitos e metodologias associados às ciências fundamentadoras das práticas da organização. Quando não criados por empresas comerciais, indicadores capazes de fornecer importantes *insights* mercadológicos, ambientais, logísticos, de saúde, infraestruturais, educacionais, sociais etc. também são desenvolvidos por institutos de pesquisa, universidades, ONGs, entre diversos tipos de organizações pesquisadoras de determinada área.

Buscando exemplificar a natureza e popularidade de alguns tipos de indicadores utilizados no mundo, atualmente, e também a variedade de possíveis áreas de aplicação de indicadores, é possível citar Tajuri *et al.* (2023), com um estudo que relata uma pesquisa bibliográfica que procurou analisar os tipos predominantes de indicadores de desempenho abordados por autores especializados no monitoramento de sistemas de irrigação ao redor do mundo. Os autores da pesquisa documentaram 52 indicadores diferentes, os quais foram analisados um total de 288 vezes pelos autores abrangidos pelo estudo.

A partir da análise feita pelos pesquisadores, é possível verificar como, em determinadas áreas de aplicação, certos indicadores acabam apresentando maior relevância e, conseqüentemente, são mais utilizados, muitas vezes por medirem de maneira mais concentrada os resultados de maior importância para uma organização/projeto, enquanto outros desempenham um papel auxiliar na avaliação do desempenho do sistema como um todo.

O gráfico da Figura 1 representa, por nome do indicador, as 288 menções feitas por autores de nacionalidades diversas a respeito de indicadores de desempenho para sistemas de irrigação. No gráfico, os indicadores “eficiência” e “produtividade da água” aparecem, juntos, um total de 81 vezes. Tal fato mostra que, com um número não muito grande de indicadores, já é possível ter-se uma boa noção do andamento de alguma atividade econômica.

Figura 1 – Indicadores de desempenho de irrigação.



Fonte – Adaptação de Tajuri *et al.* (2023).

O processo de emprego de medidas de desempenho também envolve riscos, uma vez que, caso as fórmulas dos indicadores tenham sido mal elaboradas, com parâmetros desajustados, ou o time criador dos indicadores tenha tomado como KPI uma medida que, na verdade, seja apenas adjacente e não central para o bom desempenho da empresa, por exemplo, a organização pode alocar seus recursos e esforços de maneira não-ótima, resultando em menores ganhos e até mesmo prejuízos operacionais.

Brahm, Kovac e Guarraia (2018), citam um caso de uma empresa que alcançava resultados reduzidos devido a um indicador de execução mal elaborado:

“Recentemente, uma empresa global multibilionária de tecnologia reavaliou como mede seu atendimento ao cliente. Tradicionalmente, a empresa se mantinha em um padrão de atendimento perfeito de pedidos, com o objetivo de ter itens em estoque quando eles eram pedidos e entregá-los de forma rápida e impecável. A empresa, uma das mais produtivas e eficientes em seu setor, mediu o indicador "pedido perfeito" em todos os níveis, com cada cliente. Como resultado, pagou por muitos custos de remessa acelerada e outros custos para atingir essa meta.

A perfeição universal acabou sendo a medida errada, no entanto. Depois que a gerência projetou uma maneira de calcular a margem de lucro de cada cliente, eles descobriram que alguns clientes são mais valiosos do que outros e que quase todos os seus lucros vêm de um grupo bastante limitado. Entendendo isso, a empresa se concentrou novamente, canalizando mais esforços para os 20% de clientes mais importantes, melhorando o desempenho pontual e seu Net Promoter Score entre esse grupo. Ao mesmo tempo, a gerência parou de almejar e medir os pedidos perfeitos para os outros 80%. Era simplesmente muito caro. Um nível de serviço mais acessível era aceitável para esses clientes e ajudava a melhorar a lucratividade.”

O quão bem um indicador é capaz de auxiliar a empresa depende de como ele foi formulado e se ele de fato representa bem os aspectos de desempenho dignos de atenção. São necessários indicadores com sensibilidade apropriada e que representem, de fato, fatores críticos de sucesso organizacional a serem monitorados. Um processo cuidadoso de identificação dos CSFs é importante para evitar situações como a relatada por Brahm *et al.*

Vale ressaltar como a má elaboração de indicadores e o ajuste de operações diárias de empresas, moldando-as de modo a girarem totalmente em torno dos indicadores desenvolvidos, pode ser muito prejudicial a longo prazo, tornando uma organização rígida demais e desorientando o trabalho de colaboradores e gestores, que buscam atingir medidas perfeitas em seus indicadores. Em uma publicação em seu site, a empresa de consultoria contábil e financeira Ballards LLP [s.d.], embora reconhecendo os pontos positivos do uso de indicadores, chama atenção para três perigos que indicadores de desempenho apresentam:

- **Distorção:** o fato de que os indicadores demais podem confundir um time e direcionar sua atenção para fatores que não são construtivos ou benéficiais para a empresa como um todo, algo que ressoa com o caso citado por Brahm, Kovac e Guarraia (2018).

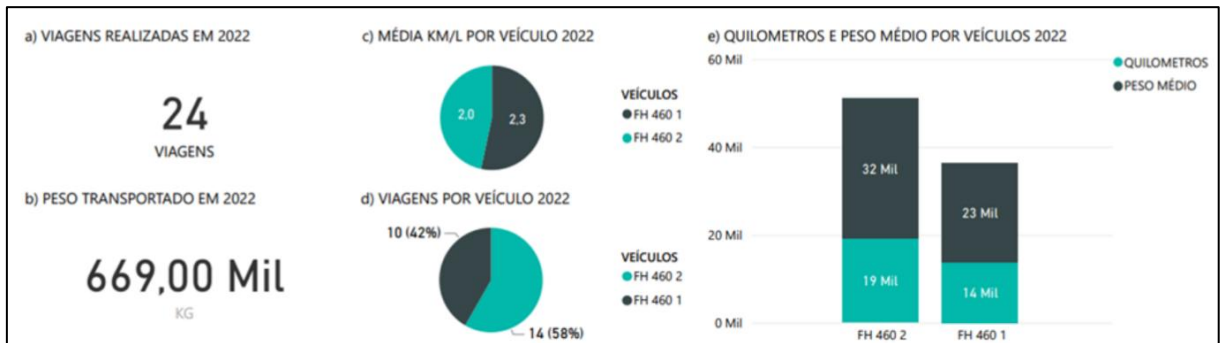
- **Peso de expectativas:** ambientes organizacionais onde os colaboradores respondem pelos valores de certas métricas acabam por minar inovações, uma vez que os colaboradores temem que uma proposta possa impactar negativamente um indicador. Além disso, a mínima variação negativa de um indicador pode assustar um líder, que acaba por colocar pressão extra em sua equipe, exigindo horas de trabalho e esforço a mais.
- **Inércia:** em meio a uma crise repentina, medidas passadas de indicadores podem se tornar irrelevantes frente a um cenário drasticamente diferente, fazendo com que equipes entrem em pânico por se depararem com objetivos além de sua capacidade e com que líderes falhem em adaptar as métricas que já existem ao novo cenário.

Esses fatores acabam por tornar o processo de implementação e uso de indicadores de desempenho em uma organização bastante complexo. Soma-se a isso, também, fatores éticos que influenciam a realidade do uso de indicadores em uma empresa, sendo possível citar, para exemplificação, o escândalo envolvendo a companhia financeira Wells Fargo (*U.S. Department of Justice*; 2020). A empresa, por mais de 15 anos, operou sob um regime agressivo de oferecimento de produtos a seus clientes (*cross-selling*), e seus funcionários chegaram a abrir milhões de contas sem autorização individual com o intuito de atingir metas de vendas, fazendo com que clientes recebessem cobranças inesperadas de diversas taxas.

Buscando exemplificar a importância da boa representação gráfica de dados de indicadores de desempenho, é possível citar o estudo de caso conduzido por Lorente *et al.* (2024), onde foi realizada uma pesquisa descritiva, com produção de um *dashboard* com indicadores de transportes rodoviários de cargas para uma empresa transportadora de máquinas pesadas do oeste do estado de São Paulo, proporcionando aos gestores da companhia uma visão ampla de sua operação e maior capacidade de comparar o desempenho atual com o passado.

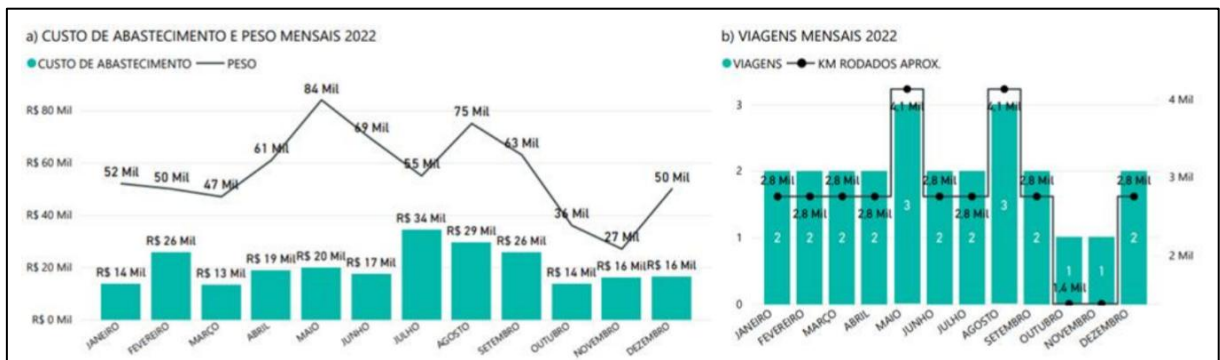
Os autores do trabalho empregaram um *dashboard*, buscando tornar os indicadores mais inteligíveis por meio da representação em forma de gráficos de diversos tipos, a depender da natureza do(s) indicador(es) retratado(s).

Figura 2a – *Dashboard 1* elaborado e apresentado para empresa.



Fonte – Lorente *et al.*; 2024.

Figura 2b – *Dashboard 2* elaborado e apresentado para empresa.



Fonte – Lorente *et al.*; 2024.

Na Figura 2a, no gráfico e), por exemplo, foi utilizado o gráfico de coluna empilhada para se exibir dois indicadores: quilômetros percorridos e peso médio de carga por veículo de transporte. Tal modelo de gráfico permite comparar, de maneira clara e rápida, as duas quantidades de interesse para os dois veículos FH 460 da empresa. O trabalho executado demonstra a importância de se ter um método que exponha de maneira eficiente e concisa os indicadores computados, como a exibição em *dashboard* empregada pelos autores; além de reforçar, também, o alcance amplo do uso de indicadores de desempenho, englobando praticamente todos os tipos de atividade organizacional. O *dashboard 2*, representado na Figura 2b, possibilita um acompanhamento dos valores mensais de quatro indicadores: custo de abastecimento, peso (de carga), quantidade de viagens, e quilômetros rodados. Os dois primeiros e os dois últimos são apresentados de maneira agrupada, permitindo uma interpretação comparativa dos dados. Por exemplo, visualizando os gráficos à esquerda da figura, é possível notar que, com um gasto de mil reais a mais com abastecimento, a empresa conseguiu percorrer 23 mil quilômetros a mais em viagens de abril para maio.

Scapinelli, Flach e Mattos (2022) trataram sobre o uso de indicadores pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil, analisando todas as IFES cadastradas no Sistema

Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação (SIMEC). Com o estudo, os pesquisadores conseguiram ter acesso aos valores de diversos indicadores de desempenho usados pelas instituições abarcadas, identificando aqueles que mais afetam a operação das universidades federais e verificando quais universidades mais se destacam em cada quesito. Abaixo, constam dados de 62 universidades federais no SIMEC, obtidos pelos pesquisadores, relativos aos indicadores definidos pela Decisão 408/2002-TCU.

O estudo demonstra como as variáveis operacionais de uma instituição de ensino relacionam-se matematicamente para produzir indicadores capazes de fornecer *insights* bastante proveitosos. Uma variável pode, por exemplo, aparecer mais de uma vez (como o “Aluno tempo integral”, presente na Tabela 1 e relacionar-se com variáveis diversas para produzir medidas capazes de lançar luz sobre diferentes aspectos da operação da instituição.

Tabela 1 – Indicadores de desempenho universitário.

	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
X1	Custo corrente / aluno equivalente (com HU)	22.240,38	5.428,95	12.073,15	36.409,82
X2	Custo corrente / aluno equivalente (sem HU)	21.194,35	5.174,58	11.414,08	36.409,82
X3	Aluno tempo integral / professor	12,09	2,80	5,32	18,08
X4	Aluno tempo integral / funcionário (com HU)	8,60	3,31	3,31	24,90
X5	Aluno tempo integral / funcionário (sem HU)	9,01	3,38	5,11	24,90
X6	Funcionário / professor (com HU)	1,54	0,54	0,42	3,81
X7	Funcionário / professor (sem HU)	1,29	0,33	0,42	2,51
X8	GPE	(0,76 ¹) 0,71	0,27	0,42	(2,62 ¹) 1,00
X9	GEPG	0,12	0,07	0,02	0,30
X10	Conceito CAPES	3,86	0,55	2,81	5,28
X11	IQCD	(4,46 ²) 4,44	0,34	3,51	(5,51 ²) 5,00
X12	TSG	46,04	13,77	0,31	79,74

¹ Valor apresentado no Banco de dados em uma única Universidade teve que ser descartado em razão de equívoco na sistemática de cálculo, o valor máximo permitido neste item é 1, portanto não pode ser obtido como resultado (2,62) sem equívoco no cálculo.

² O valor apresentado no Banco de Dados de uma única universidade teve que ser descartado em razão de equívoco na sistemática de cálculo, o valor máximo conforme fórmula é igual a 5 ou seja todos os professores com doutorado.

Fonte – Scapinelli, Flach e Mattos; 2022.

Um estudo realizado por Callado e Callado (2018) buscou examinar o processo de elaboração de medidas de desempenho para um hospital especializado em hematologia. No estudo, é relatado que a Direção do hospital, em conjunto com o setor de recursos humanos RH e a Presidência da Instituição, deram início ao projeto de elaboração dos indicadores com uma

apresentação para os gestores dos cinco setores do hospital (Enfermagem, Hematologia Clínica, Laboratório Especializado, Administrativo Hospitalar e Recursos Humanos).

Os gestores foram orientados a reunir os colaboradores de seus setores e instruí-los no processo de construção dos indicadores do setor, ressaltando a importância do uso dessas medidas de desempenho e o benefício que sua adoção traria para o hospital. Os líderes, então, em conjunto com seus subordinados, elaboraram indicadores operacionais que julgaram relevantes para o funcionamento de seus setores, sendo que cada setor recebeu um manual para nortear suas discussões. Os colaboradores e seus gestores foram orientados a se atentar para que os indicadores atendessem a três características: 1) ser objetivo; 2) possuir fonte de dados confiável; 3) ser o mais numérico possível.

A metodologia usada pela alta gerência do hospital, mesmo que de maneira mais descentralizada, ecoa os procedimentos propostos por Parmenter e por Niven, com um trabalho conduzido por líderes da companhia, buscando obter conhecimento dos fatores críticos de sucesso de suas áreas, através de diálogo com colaboradores e análise da operação conduzida em seus setores. Alguns exemplos de indicadores desenvolvidos pelo hospital podem ser visualizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Representação parcial dos indicadores elaborados pelos grupos de trabalho no hospital.

UN.	INDICADOR	META	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
ADMINISTRATIVA	Pontualidade	Cumprir horário de trabalho	Folha de ponto	Mensal
	Número de participação em reuniões técnico-administrativas	2 reuniões/mês	Ata de reunião	Mensal
	Responsabilidade e compromisso	Cumprir metas/atividades atribuídas	Avaliação do gestor imediato	Mensal
FARMÁCIA	Dispensar as prescrições	Dispensar 100% da demanda de prescrições	Registros de dispensação	Mensal
	Reuniões técnico-administrativas	1 reunião mensal	Ata de reunião	Mensal
	Atendimento às demandas validadas pelos farmacêuticos	Atender a 100% da demanda validada pelos farmacêuticos	Sistema MV	Mensal

Fonte – Adaptado de Callado e Callado; 2018.

3. ESTRUTURA E OPERAÇÃO DA EMPRESA X E DE SEUS SETORES DE *MARKETING* E COMERCIAL

3.1 ESTRUTURA E OPERAÇÃO DA EMPRESA X

A empresa de consultoria administrativa X teve sua fundação há mais de 10 anos, tendo como fundador e membro único inicial o seu atual diretor. Através de sua atuação individual e recrutamento de parceiros, associados e colaboradores, a empresa cresceu ao longo dos anos até atingir seu nível operacional atual, com aproximadamente 30 colaboradores e 20 terceirizados. Hoje, a empresa fornece serviços variados a cerca de 130 empresas clientes da cidade de Juiz de Fora, cidades próximas (por ex., Barbacena, Três Rios, Santos Dumont, São João del-Rei etc.), Rio de Janeiro – RJ e de outras cidades de regiões mais distantes, como Nordeste e Norte. O fornecimento dos serviços se dá de maneira presencial ou a distância, a depender da viabilidade logística e do potencial econômico da parceria firmada para ambas as empresas.

A empresa, atualmente, conta com uma série de setores. Eles são:

Pré-vendas – 13 estagiários; 3 contratados; 2 gestores

Sendo o maior setor da empresa, em termos de número de funcionários, o setor opera como um serviço de *telemarketing* que é terceirizado para empresas clientes. A empresa cliente contrata uma quantidade de horas por dia de atuação de determinados colaboradores do setor, os quais entram em contato com clientes em potencial da empresa contratante (via WhatsApp ou ligação) e buscam dar informações a respeito de bens e serviços que podem ser de interesse para o(a) contatado(a). Como não possuem vínculo com a empresa contratante, os funcionários do Pré-vendas, caso a pessoa contatada se interesse pelos produtos ofertados, redirecionam os clientes em potencial para o setor apropriado da empresa contratante, para que recebam a abordagem adequada e possam adquirir o produto desejado. Os estagiários do setor operam em dois turnos, podendo ser das 08:00 às 14:00 ou das 12:00 às 18:00. Os contratados e gestores do setor operam de segunda a quinta-feira das 08:00 às 18:00 e sexta-feira de 08:00 às 17:00.

Vendas na Prática – 1 contratado; 1 terceirizada

O setor de Vendas na Prática é responsável por visitar empresas e auxiliar colaboradores que têm contato direto com clientes, durante o expediente, a terem uma melhor

abordagem, cumprirem suas tarefas com agilidade e eficácia, saberem explicar melhor os produtos aos clientes e usar técnicas para convencê-los a adquirir o que é oferecido. Em casos em que os profissionais da empresa cliente não são envolvidos com venda de produtos, mas ainda lidam com o atendimento aos clientes, o Vendas na Prática também fornece ajuda, direcionando os colaboradores a darem respostas claras, a adotarem uma comunicação receptiva, a serem proativos na solução de problemas e necessidades de clientes etc.

Processos e Pesquisa – 1 contratado

O setor de Processos procura fornecer conhecimento, organização, e otimização dos processos praticados na empresa cliente, por meio da elaboração de diagramas e ferramentas de consulta para gestores e colaboradores da empresa cliente, e também por meio do direcionamento no padrão de execução de tarefas diárias, elaboração de novos procedimentos e manuais operacionais, planilhas de controle e monitoramento de dados, resultados e indicadores, elaboração de planos de metas e formulação de medidas de avaliação de colaboradores etc.

O setor de Pesquisa realiza pesquisas de diversos tipos para as empresas contratantes. Alguns exemplos são: pesquisa de cliente oculto, na qual o pesquisador, sem anunciar que é ligado à empresa X e sem nenhuma forma de identificação visual, como uniforme, visita ou busca os serviços da empresa contratante e avalia como foi o atendimento recebido, a qualidade do bem/serviço recebido, o ambiente da empresa etc.; e a pesquisa de clima organizacional, onde o pesquisador pode entrevistar pessoalmente diversos colaboradores da empresa contratante ou os enviar um questionário *online* para saber como eles percebem a empresa onde trabalham sob vários aspectos (por ex., se sentem que têm possibilidade de crescer, se a missão, visão e valores da empresa são claros e reforçados etc.), montando, ao final, um relatório com dados a respeito de como os colaboradores, em geral, se sentem trabalhando para a empresa.

Consultores Terceirizados – 13 terceirizados

A empresa também fornece a assistência de consultores terceirizados que atendem a clientes que os contratem por hora, ou então clientes de um pacote especial de serviços da empresa, o qual dá direito a 2 ou 4 reuniões com um consultor de sua escolha por mês, a depender do nível contratado do pacote. Os consultores não permanecem na empresa em seu horário de funcionamento, mas podem escolher realizar suas reuniões com clientes nas dependências da organização, contanto que previamente acordado. As especialidades dos consultores variam de consultoria de *marketing* a alimentar, financeira, de TI, entre outras.

Financeiro – 1 contratada

O Financeiro fica responsável por gerir as finanças da empresa, suas compras, fazer a gestão de pagamentos recebidos e cobranças, fazer o controle bancário e de contas, realizar a gestão do fluxo de caixa, entre outras tarefas de organização financeira da empresa e de suas relações com clientes e fornecedores de serviços (segurança, internet etc.). O Financeiro não fornece consultoria financeira para empresas clientes, isso sendo feito por Consultores Terceirizados dessa especialidade.

Recursos Humanos – 1 contratada

O setor de Recursos Humanos (RH) é responsável pela gestão de contratos internos de colaboradores da empresa X, gestão do ponto, recebimento de atestados, recrutamento e seleção de colaboradores, montagem de folha de pagamento e recarga de vale transporte, agendamento de férias, monitoramento de frequência e assiduidade, de cumprimento de normas etc. O setor também fornece o processo de recrutamento e seleção para empresas clientes.

Para fins deste trabalho, um detalhamento maior será dado aos setores Comercial e de *Marketing*, de maneira separada, com uma examinação de seus *inputs* e demandas de serviço advindos de outros setores, seus processos internos e fluxos de trabalho, e também da entrega de seus resultados e produtos, sejam eles bens ou serviços, de natureza interna ou para clientes. O aprofundamento do conhecimento da operação desses setores é essencial para que sejam identificados os principais objetivos de otimização do setor e seus fatores críticos de sucesso.

3.2 SETOR COMERCIAL

O setor Comercial contata clientes em potencial e os informa dos serviços da empresa.

Quadro 3 – Cargo do setor Comercial, atividades e ferramentas.

FUNÇÃO	ATIVIDADES REALIZADAS	FERRAMENTAS UTILIZADAS
Auxiliar Comercial	Realização de reuniões de apresentação de serviços Envio de propostas e informações a respeito do cumprimento de trabalhos	Trello, Google, Instagram, Excel, WhatsApp, robô de disparos de WhatsApp Panfletos, <i>portfolios</i> físicos e digitais

Fonte – Elaboração própria.

Atualmente o setor conta com 4 contratados, todos em posição de Auxiliar Comercial. Além dos equipamentos/*softwares* listados no Quadro 3, todos os membros do setor possuem computador e celular executivos fornecidos pela empresa para realização de suas atividades.

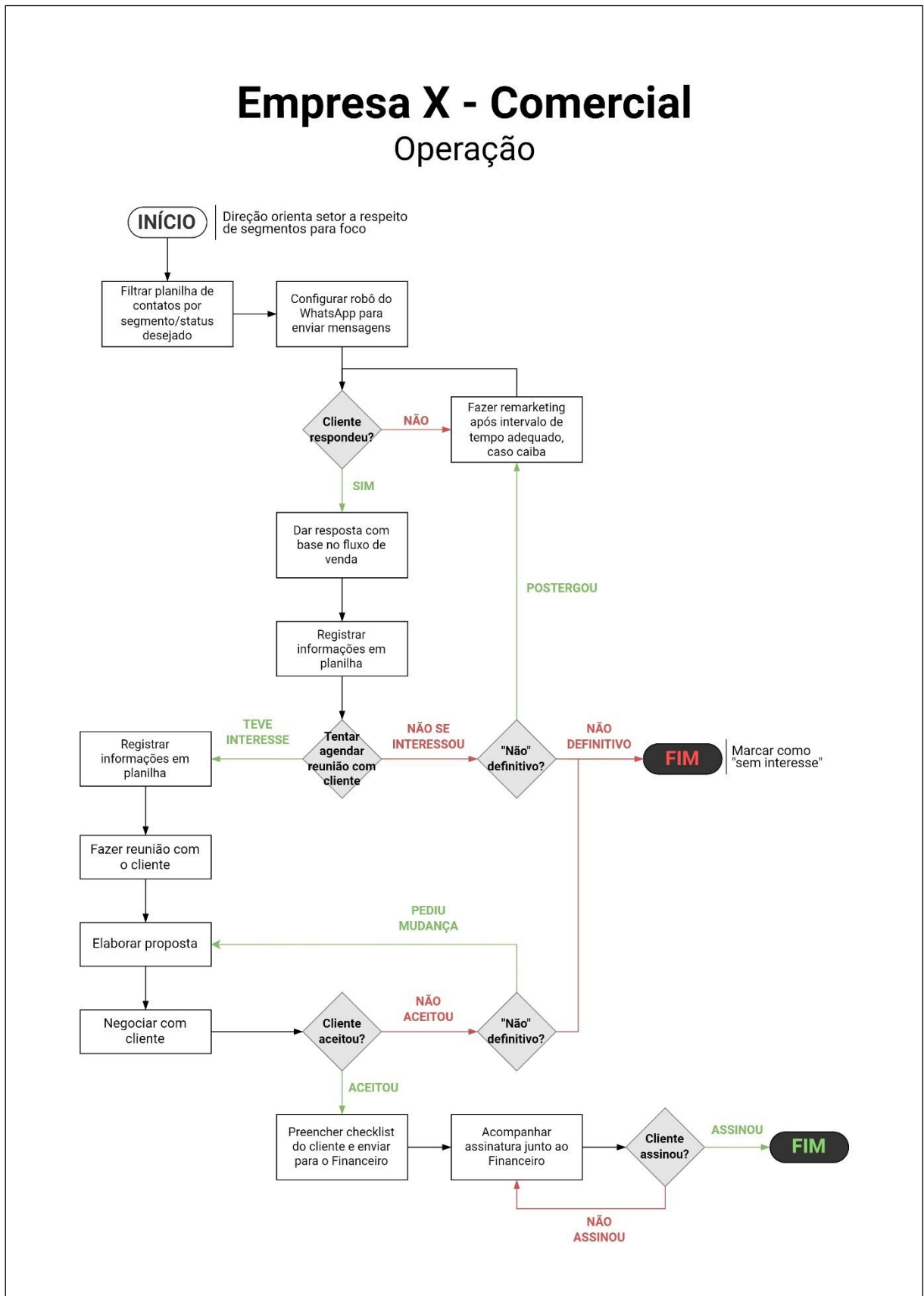
A operação do setor e a maneira como capta clientes é melhor representada através de um roteiro:

- 1) Entrar na plataforma do fornecedor de contatos de clientes e acessar a base de dados de clientes, filtrando por segmento e região. Baixar planilha com contatos;
- 2) Definir quais *chips* serão usados para enviar mensagens e enviar planilhas de contatos para o WhatsApp dos *chips* que serão usados. Depois, configurar o robô de disparos e dispará-lo;
- 3) Caso o cliente responda, respondê-lo apropriadamente e tentar pegar dados da empresa para registrar em uma planilha, junto com alguns já possuídos, da planilha de contatos inicial (nome da empresa, nome do responsável, telefones, localização, segmento etc.) e atualizar o *status* do cliente (*status* pode ser: sem interesse, retornar, interessado, agendar reunião, em negociação, pré-fechado e fechado). Caso o cliente não responda ao contato, mudar *status* para poder fazer *remarketing*, no futuro;
- 4) Tentar agendar reunião *online* com cliente para explicar os serviços da empresa e gerar interesse. Caso o cliente não atenda, ou quem atenda seja um funcionário dele, tenta-se um novo contato, no futuro, novamente por mensagem de WhatsApp ou ligação. Caso o cliente diga veementemente que não está interessado, ele é marcado com *status* “sem interesse” e não recebe um novo contato. Caso demonstre interesse nos serviços no futuro, é marcado para *remarketing*;
- 5) Caso o cliente aceite fazer uma reunião, algum dos Auxiliares se reúne com ele em momento oportuno e, durante a conversa, procura saber mais a respeito da empresa: seu dia a dia, os problemas que enfrenta, quais oportunidades o dono enxerga para melhoria etc. Durante essa reunião, o colaborador explica como funcionam os setores da empresa X e o benefício que determinados setores podem trazer para o cliente da reunião. Durante a reunião, na maioria das vezes, ou então após um intervalo que pode variar de horas a alguns dias, o Comercial elabora uma proposta de serviços para o cliente e abre uma negociação.

- 6) Caso o cliente não aceite a proposta por questão de valor, condições de serviço, ou não ache que os serviços da empresa serão de utilidade no momento, o Comercial elabora outra proposta, imediatamente ou não, para apresentar para o cliente. Isso segue se repetindo até que o cliente dê um “não” definitivo, sendo marcado como “sem interesse”, ou aceite a proposta, sendo que haverá sempre uma proposta final possível que representará as condições mínimas de interesse econômico da empresa X.
- 7) Caso o cliente aceite a proposta, fechando negócio, o Auxiliar pede ao cliente uma série de dados (razão social, CNPJ, setores contratados e seus produtos, entre outros dados) para preencher a checklist de contrato, a qual, depois de preenchida, ele encaminha para o setor Financeiro para elaboração do contrato do cliente.
- 8) Se, por algum motivo, o cliente esteja atrasando a assinatura do contrato, algum Auxiliar Comercial, preferivelmente aquele que realizou a reunião da proposta, entra em contato com o cliente para reforçar a oportunidade de já iniciar os serviços e conseguir uma assinatura mais rápida.

As etapas listadas encontram-se representadas em forma de fluxograma na Figura 3.

Figura 3 – Fluxograma de processos do setor Comercial.



Fonte – Elaboração própria.

O Comercial opera sob supervisão direta e bastante próxima da Direção da empresa, com avaliações constantes de seu desempenho e contato frequente, seja de maneira presencial ou remota. A Direção procura dar orientações a respeito de segmentos para foco, ofertas e setores para serem taticamente enaltecidos durante reunião de apresentação, entre outras práticas gerenciais. O setor também já conta com um indicador de desempenho já implementado: a quantidade de reuniões agendadas, que pode ser considerado um indicador-chave de resultado de processos internos. Tal indicador apresenta uma meta quinzenal, que, caso batida, concede um prêmio em remuneração para os colaboradores do setor.

3.3 SETOR DE *MARKETING*

O setor de *Marketing* conta com diversas funções, divididas entre a quantidade de colaboradores do setor, que pode variar com a rotatividade e a natureza dos serviços prestados pelo setor em um momento em particular. As funções básicas dos colaboradores do setor e as ferramentas que utilizam, no momento de elaboração deste trabalho, são apresentadas no Quadro 4. Além dos equipamentos/*softwares* listados no Quadro 4, todos os membros do setor possuem computador e celular executivos fornecidos pela empresa para realização de suas atividades.

Atualmente, o setor conta com 4 contratados — 2 *Designers* Gráficos, 1 *Social Media* e 1 exercendo funções de *Designer* Gráfico e *Videomaker* — e 1 estagiário, com função de *Designer* Gráfico. Além disso, existe 1 fornecedora *freelancer* recorrente suprimindo a função de Gestora de Tráfego Pago para atender certos clientes, e também 4 outros *freelancers*, suprimindo, de mesma forma, funções de *Designers* Gráficos, *Webdesigners* e *Videomakers*. Quando o setor se encontra sem capacidade para atender a súbitas demandas altas (algo que pode ocorrer devido a pedidos extras de clientes), recorre-se aos *freelancers* já creditados da empresa para suprir quaisquer funções que venham a ser necessárias para garantir que as entregas sejam feitas a tempo e com qualidade requisitada pelo cliente.

Quadro 4 – Cargos do setor de *Marketing*, atividades e ferramentas.

FUNÇÃO	ATIVIDADES REALIZADAS	FERRAMENTAS UTILIZADAS
<i>Designer Gráfico</i>	Montagem de artes (foto para postagem, carrossel, banner, poster, cardápio etc.)	Photoshop, Adobe Illustrator
Gestor de Tráfego Pago	• Elaboração de estratégias de postagem junto aos clientes • Orientação do cliente a respeito de investimentos nas plataformas de tráfego pago • Encaminhamento de relatórios da desempenho dos anúncios para o cliente	Google, Facebook, Instagram, mLabs
<i>Social Media</i>	• Planejamento da pauta mensal dos clientes, com artes e vídeos estratégicos • Postagens em redes sociais • Gerenciamento de redes sociais, acompanhando engajamento com postagens • Envio de mídias para aprovação dos clientes em grupos de WhatsApp	Instagram, Facebook, Meta Business
<i>Videomaker</i>	• Roteirização, gravação e edição de vídeos • Fotografia	• CapCut, Adobe Premier, Adobe After Effects • Câmera profissional, microfone de lapela
<i>Webdesigner</i>	Criação e ajuste de <i>landing pages</i>	Wordpress, Elementor

Fonte – Elaboração própria.

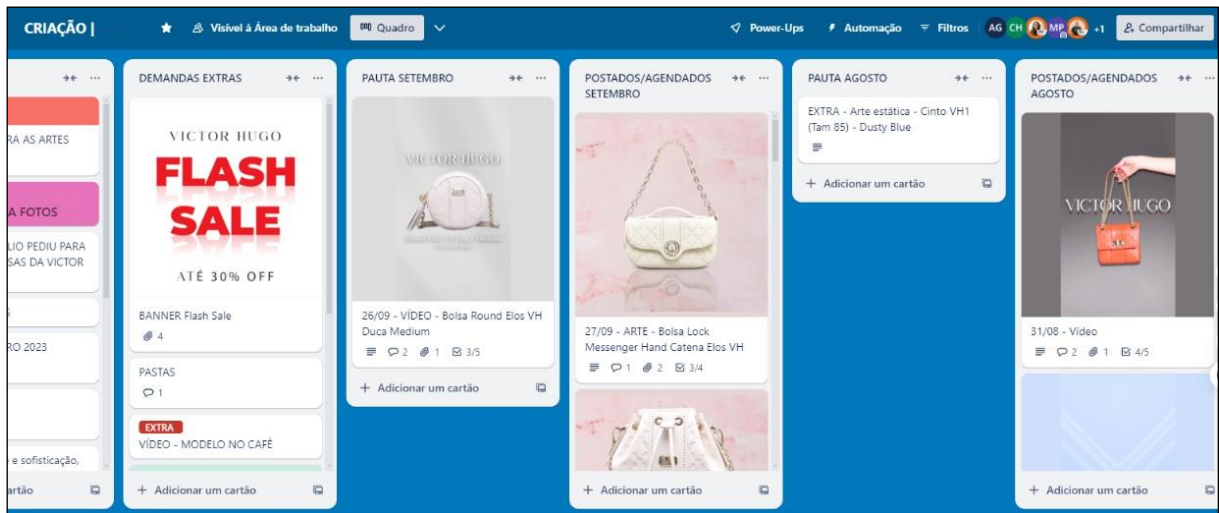
O setor possui sala dedicada dentro da empresa, de onde realiza a maior parte de seus trabalhos, consistindo de edição de vídeos, montagem de artes, monitoramento e postagens em redes sociais, necessitando visitar clientes apenas para fazerem gravações e fotografias e reuniões com gestores/diretores de empresas clientes e seus colaboradores. A Gestora de Tráfego Pago e demais *freelancers* exercem suas funções, na maior parte do tempo, fora da empresa, em modalidade home-office, e podem visitar os clientes e a empresa X, caso necessário, para fazer reuniões.

A operação do setor se dá da seguinte forma:

- 1) Financeiro cria grupo no WhatsApp com os colaboradores do *Marketing* e o novo cliente, e compartilha foto da ordem de serviço no grupo;
- 2) Líder do setor entra em contato com cliente para agendar reunião de absorção;
- 3) Realização de reunião de absorção com o cliente (de preferência, a Direção da empresa), à qual todos os membros do *Marketing* comparecem;
 - a. durante a reunião, é feita uma explicação detalhada a respeito de como são performados os serviços de *marketing* contratados pelo cliente;
 - b. é feito um estudo da operação da empresa do cliente e quais modelos de postagem e comunicação mais dariam resultado para o tipo de negócio, com extensa explicação por parte do cliente a respeito de como é a operação da empresa, qual o público-alvo, quais as prioridades estratégicas do negócio, quais os principais bens/serviços oferecidos, entre outras informações de importância para a formação de uma ideia completa da empresa cliente e de como expô-la no mercado de maneira mais eficiente e que gere mais retorno;
 - c. cliente concede acesso a suas contas de redes sociais e compartilha acesso a arquivos e pastas em nuvem e à plataforma Meta Business, quando couber.
- 4) Definição de quais colaboradores do setor irão atender às demandas do cliente, levando em conta as demandas já sendo atendidas por colaborador;
- 5) Líder elabora pauta mensal com conteúdo a ser produzido e postado para o cliente, com datas específicas para determinadas artes, vídeos e outros conteúdos, levando em conta feriados, datas comemorativas e potenciais períodos de maior engajamento. Alguns aspectos da pauta ficam definidos de maneira abstrata, a princípio, e são interpretados no momento da produção pelo colaborador responsável pela entrega para que reproduza concretamente (por ex., a descrição “montar vídeo para restaurante com meme de humor do momento” direciona a *Videomaker* a fazer uma busca por memes em tendência no momento da produção do vídeo/momento próximo da postagem e produzir um roteiro de gravação que faça referência a um meme julgado relevante). A pauta é, então, enviada para ser aprovada pelo cliente, fazendo-se quaisquer ajustes necessários, posteriormente, e enviando-a novamente para aprovação, caso exigido.

- 6) Líder registra em página do programa Trello cada dia do mês da pauta como um cartão em uma coluna relacionada àquele mês, sendo que cada cliente tem uma área de trabalho relacionada.

Figura 4 – Vista parcial da área de trabalho do Trello do *Marketing*.

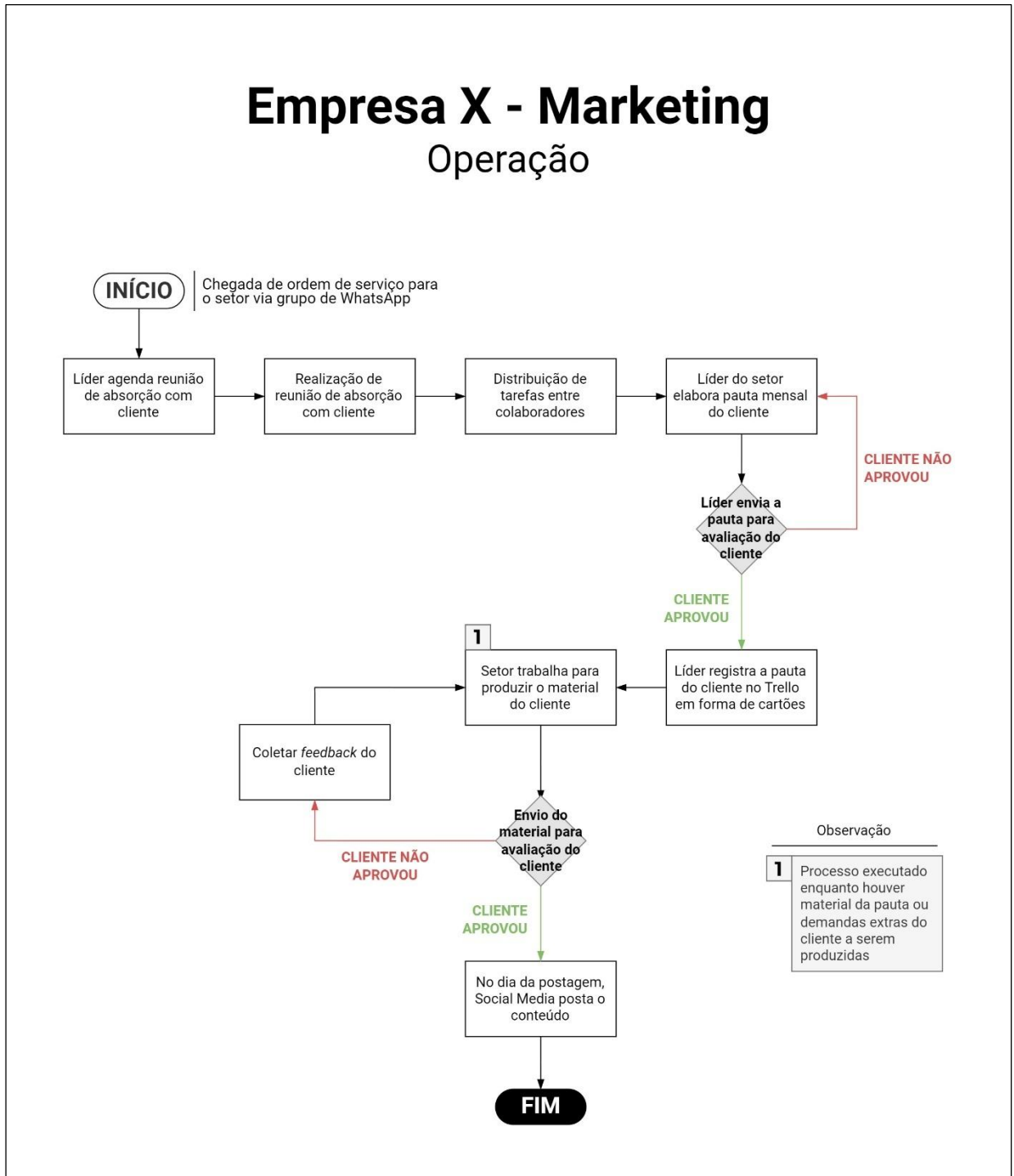


Fonte – Empresa X

- 7) Os colaboradores, então, encarregam-se de produzir o conteúdo necessário antes da data de postagem, na medida em que se encaixe em sua função. Conforme as artes estáticas e vídeos ficam prontos, o colaborador que foi responsável por completar a mídia primeiro a envia para o cliente para que este aprove. Caso o cliente fique satisfeito, o colaborador anexa o arquivo da mídia no cartão representativo do dia em que o conteúdo deverá ser postado (por ex., há um cartão com data 15/10/2024 na coluna “Outubro” do Trello, com descrição “foto Instagram cliente A”; o *Designer* Gráfico conclui a edição da arte no dia 10/10/2024 e anexa a foto produzida no cartão); caso o cliente deseje alguma mudança, o colaborador volta a trabalhar no conteúdo até que se encaixe no padrão melhor especificado pelo cliente.
- 8) No dia em que a postagem deve ser feita, com a aprovação do cliente, a *Social Media* abre o cartão do Trello, baixa o arquivo contido e posta a mídia na rede social de preferência do cliente. De maneira alternativa, caso o conteúdo produzido seja destinado ao tráfego pago, a Gestora de Tráfego Pago usa a mídia de maneira similar à *Social Media* em plataforma pré-acordada com o cliente. Os clientes também podem optar por receberem o conteúdo e fazerem a postagem por conta própria, em vez de deixá-la a cargo da *Social Media*.

As etapas listadas encontram-se representadas em forma de fluxograma na Figura 5.

Figura 5 – Fluxograma de processos do setor de *Marketing*.



Fonte – Elaboração própria.

De forma geral, a produção e postagem de conteúdo do *Marketing* (etapas 7 e 8) sempre ocorre dentro de um planejamento baseado na pauta mensal dos clientes, cada colaborador possuindo uma fila pessoal de produção de conteúdos levando em conta os seguintes fatores:

- i- proximidade da data de entrega/postagem
- ii- complexidade e volume de conteúdo a ser postado
- iii- possibilidade de o conteúdo precisar ser retrabalhado e passar por diversas versões, a pedido do cliente

No entanto, clientes podem fazer pedidos de material extra, para ser postado de maneira urgente ou não, e podem pedir mudanças na pauta, antecipando ou atrasando postagens. Assim, o setor pede aos clientes que os informem de mudanças pequenas na pauta com 24h de antecedência, e mudanças maiores e mais significativas com 72h de antecedência, e esses pedidos extras entram na fila de produção de conteúdo dos colaboradores com grau apropriado de prioridade, de acordo com a demanda do cliente.

As principais fontes de *feedback* positivo e negativo e correção operacional para o *Marketing* são a Direção da empresa X e das empresas clientes. No caso da primeira, buscando orientar a abordagem de clientes, as estratégias para cumprimento de tarefas, a divisão de funções entre os colaboradores, entre outros direcionamentos similares. As Direções das empresas clientes, por sua vez, sempre são informadas do cumprimento de tarefas e produção de conteúdos e dão seu parecer a respeito dos materiais recebidos, podendo pedir reformulação ou demonstrar apreço por determinada mídia (legenda de postagem, estilo de *design*, informação comunicada, tamanho/duração etc.), mudança ou manutenção de foco em público-alvo etc.

4. MONTAGEM E APLICAÇÃO DO PROCEDIMENTO DE ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

4.1 O PROCEDIMENTO PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE INDICADORES

Avaliando em conjunto os roteiros dados por Parmenter e Niven e o intuito central de Kaplan e Norton em sua obra sobre a BSC, é seguro concluir que um processo de implementação efetiva de metodologias e sistemas de avaliação quantitativa e indicadores de desempenho em uma organização necessariamente deve satisfazer os aspectos abaixo:

- alinhamento estratégico, tático e operacional;
- endossamento por parte da alta liderança/Direção, conscientização de sua parte no processo e de como as medidas podem melhorar a gestão;
- comunicação entre implementadores do sistema e líderes de setor e seus colaboradores para identificação de processos-chave e seus resultados;
- definição de medidas e objetivos para os fatores de interesse;
- reforço do sistema em toda a empresa e instrução dos colaboradores;
- criação de uma base de dados para registro de medidas e que se reflita em meios claros de exposição de indicadores;
- criação de canais de comunicação periódica para que os líderes de setor reportem valores de medidas para a alta gerência;
- reavaliação frequente das medidas e sistemas usados para adaptá-los às circunstâncias da empresa.

Uma vez que o trabalho teve como foco a elaboração dos indicadores, mas não sua implementação e monitoramento, foi possível consolidar os aspectos necessários citados anteriormente em um procedimento a ser executado na empresa, não levando em consideração os pontos focados na implementação e manutenção do sistema de indicadores. Assim, tem-se os seguintes passos:

- 1) **Introdução** - Reunião com Direção e líderes dos setores Comercial e de *Marketing* para explicação inicial do projeto de elaboração de indicadores de desempenho.
 - a. Explicação geral dos objetivos do projeto e suas metodologias.

- b. Explicação a respeito de CSFs, com base na definição dada por Rockhart (1979).
 - c. Conceituação de indicadores de desempenho com base na nomenclatura e definições dadas por Parmenter (2010), diferenciando RIs, KRIs, PIs e KPIs com exemplificação de cada tipo.
 - d. Explicação do modelo *Balanced Scorecard* de avaliação organizacional, com base nas definições de Kaplan e Norton (1996).
- 2) **Alinhamento Organizacional** – Discussão a respeito do alinhamento estratégico, tático e operacional na empresa, com base na recomendação de Parmenter (2010) de se iniciar o projeto com uma unidade de propósito entre Direção e setores participantes.
- a. Direção expõe a estratégia e posicionamento de mercado atual da empresa, e como espera que esse posicionamento guie os setores durante trabalhos desenvolvidos para clientes.
 - b. Líderes dos setores expõem de que maneira a operação de seus setores refletem a identidade e o objetivo estratégico da empresa.
- 3) **Análise de Processos** – Revisão do fluxo de processos do Comercial e do *Marketing*, juntamente com seus líderes, para identificação dos CSFs existentes.
- 4) **Elaboração de Indicadores** – *Brainstorming* para se chegar a possíveis maneiras de se medir os CSFs identificados, com seleção e justificativa das medidas que melhor satisfazem os sete critérios da criação de um bom indicador de desempenho.
- 5) **Estruturação em Planilha** – Criação de duas planilhas, uma para o setor de *Marketing* e outra para o Comercial, contando com banco de dados para registro de métricas básicas; cálculos dos indicadores; e representação dos valores dos indicadores em forma de *dashboard*.

O decorrer da aplicação de cada passo será relatado no capítulo a seguir.

4.2 APLICAÇÃO DO PROCEDIMENTO PARA CRIAÇÃO DOS INDICADORES

A execução do trabalho se deu por meio de uma reunião e discussões com uma membra da Direção da empresa (também chamada de comitê gestor, atualmente composto por 2 pessoas) e os líderes dos setores Comercial e de *Marketing*, tendo o autor mantido contato frequente, via

aplicativos de mensagens e presencialmente, na empresa, com todos. Os passos 1, 2 e, parcialmente, o passo 3, foram executados na mesma reunião inicial. Parte da Análise de Processos (passo 3) foi executada pelos líderes juntamente com seus colaboradores de setor e o autor em momentos posteriores à reunião. Devido a circunstâncias operacionais da empresa, o passo 4, de elaboração dos indicadores, também foi executado de maneira mista presencial/*online* pelo autor e líderes dos setores, sendo que estes últimos incluíram seus colaboradores no processo de elaboração dos indicadores, pedindo informações e opiniões. A estruturação dos indicadores em planilha (passo 5) foi executada exclusivamente pelo autor.

4.2.1 Passo 1 – Introdução

A etapa de Introdução do trabalho teve início com a reunião com a Direção e os líderes do setor Comercial e de *Marketing*. Logo no início, foi definido o objetivo do trabalho na empresa e seu roteiro de execução. Segue a maneira como tais informações foram comunicadas aos participantes da reunião, por meio de uma apresentação de slides:

Objetivo: criar indicadores de desempenho para o Comercial e *Marketing*, permitindo uma melhor avaliação do funcionamento dos dois setores.

Metodologia:

1. Breve estudo conceitual
2. Discussão sobre a identidade e estratégia da empresa
3. Análise dos processos dos setores
4. Brainstorming

Em seguida, foi feita uma breve explicação a respeito de CSFs para os participantes. Foi exposto que CSFs “são quesitos usados para avaliar o sucesso de um setor/organização”. Também foram apresentados alguns exemplos práticos de CSFs, para facilitar o entendimento do público:

- Boa capacidade de responder a demandas
- Crescimento
- Publicidade eficaz
- Informação bem comunicada

Foi ressaltado que não necessariamente esses fatores exemplificados existem na operação dos dois setores focos do trabalho, e que foram citados somente para clarificar o conceito de CSFs. Os colaboradores demonstraram bom entendimento do conceito apresentado e não tiveram dúvidas, ficando evidente, para todos, que um fator crítico de sucesso é um aspecto definidor da boa operação de um setor, mas ainda não quantificado.

Em seguida, foi passada uma definição de indicadores de desempenho para os colaboradores presentes: “são medidas que representam fatores críticos de sucesso”. Novamente, alguns exemplos práticos foram dados:

- Tempo médio de conclusão de etapas de absorção
- Lucro
- Quantidade de pessoas que conheceram a empresa por anúncios
- Quantidade de contatos para corrigir erros

Os exemplos citados foram, então, relacionados, pelo autor, com os exemplos de CSFs listados na conceituação anterior. Cada indicador do exemplo é uma possível medida dos fatores críticos de sucesso antes apresentados, respectivamente.

Em seguida, foram apresentados os 4 tipos de indicadores de desempenho (RIs, KRIs, PIs e KPIs) aos colaboradores, que, novamente, compreenderam bem que os indicadores servem para se medir CSFs; que eles podem medir resultados (RIs) ou características de processos (PIs); e que podem medir fatores de grande importância para a boa operação do setor (indicadores-chave) ou fatores adjacentes, capazes de influenciar o setor de maneira secundária (indicadores auxiliares).

A diretora presente mencionou que, embora não estejam sendo calculados rigorosamente (sendo obtidos somente em momentos pontuais, para avaliação do desempenho de um setor) e expostos graficamente em arquivo digital acessível na empresa, alguns indicadores já existem e, portanto, não deveriam ser desenvolvidos durante o processo. Os indicadores citados foram:

- **Rentabilidade dos setores** (indicador-chave de resultado financeiro) – lucro de cada setor, considerando salários e benefícios de colaboradores, despesas com material, espaço, equipamentos, transporte a clientes etc.
- **Tempo médio de absorção** (indicador auxiliar de execução de processos internos) – tempo médio entre o recebimento da ordem de serviço no setor e a primeira reunião com cliente para alinhamento do trabalho a ser executado.

- **Pesquisa de satisfação com cliente** (indicador-chave de resultado do cliente) – pesquisa feita com clientes, pedindo uma nota de 0 a 10 para o trabalho de determinado setor que recebeu.
- **Quantidade de cancelamentos de contrato** (indicador-chave de resultado do cliente) – quantidade de clientes que cancelaram seus contratos com o setor.

4.2.2 Passo 2 – Alinhamento Organizacional

Na etapa seguinte da reunião, almejou-se verificar o entendimento dos colaboradores participantes da atual estratégia da empresa. Foram dirigidas duas perguntas aos participantes, a primeira à diretora e a segunda aos líderes:

- 1) Qual a estratégia atual da empresa? Como essa estratégia deve se manifestar na operação dos setores e suas entregas?
- 2) Como a estratégia da empresa se manifesta no funcionamento do Comercial e do *Marketing*?

A diretora presente, ao responder à primeira questão, disse que o planejamento estratégico da empresa é feito anualmente, ao fim do mês de dezembro, por meio de uma avaliação do desempenho geral da empresa no ano. De maneira geral, a estratégia da empresa pode ser definida como a captação de empresas clientes de segmentos variados, de pequeno a médio porte e, a fim de atender a demanda de tais clientes absorvidos, favorecer a eficiência de processos e a confiabilidade, procurando entregar produtos dentro das expectativas do cliente e de um prazo acordado, empregando a menor quantidade de recursos possível.

Além disso a diretora especificou como é feito o planejamento organizacional anual, visando a melhoria e adaptação geral da operação da empresa. No mês de dezembro, anualmente, diversas reuniões são feitas pelo comitê gestor e o conselho de líderes de setor, durante as quais são identificados aspectos operacionais de sucesso e aqueles que apresentaram falhas, e são traçados planos de gestão a serem aplicados ao longo do ano para remediar más práticas e reforçar táticas que trouxeram bons resultados para a empresa e satisfação para os clientes.

As práticas avaliadas incluem incentivos e planos de metas para os setores; acompanhamento de tarefas concluídas e capacidade dos setores; delegação de autoridade para colaboradores que trouxeram novidades benéficas para a operação e gestão de seus setores;

práticas operacionais dos setores e táticas aplicadas pelos líderes; aquisição de material e equipamentos; planejamento de eventos para os colaboradores e clientes, planejamento de desenvolvimento e incorporação de novas metodologias etc. O poder decisório nas reuniões de planejamento anual é do comitê gestor, e , juntamente com o lançamento de diretrizes envolvendo os itens antes citados, há também a estipulação de uma meta de faturamento para a empresa. A meta é mantida sob monitoramento constante do comitê gestor ao longo do ano seguinte, e ações corretivas de gestão dos setores são tomadas caso perceba-se uma queda nos retornos da empresa, os quais refletem a satisfação dos clientes, uma vez que estes podem se mostrar insatisfeitos e cancelar contratos.

O líder do setor Comercial, respondendo à segunda questão, procurou definir a maneira como seu setor busca refletir as diretrizes estratégicas da Direção. Com relação aos princípios fundamentais da eficiência e confiabilidade, o líder ressaltou que o setor busca sempre adaptar a maneira com que informa os possíveis clientes a respeito dos serviços prestados pela empresa às diretrizes estratégicas da Direção, e destacou a importância de focar a venda em certos segmentos/clientes estratégicos, para os quais um produto particularmente rentável para a empresa (devido a fatores como fluidez e qualidade operacionais e/ou tendência de mercado) possa trazer resultados ótimos.

A líder do *Marketing* também explicou que sempre tenta manter a produtividade do setor o mais alta possível, favorecendo a todo momento a confiabilidade das entregas. Entre as ações que costuma praticar no setor, é possível citar a boa delegação de trabalhos para colaboradores específicos, que tenham aptidão para produzir um material de qualidade, mas que também o consigam fazer em tempo hábil, uma vez que algo com que o setor lida constantemente são os pedidos de materiais extras pelos clientes.

4.2.3 Passo 3 – Análise de Processos

No terceiro passo, o objetivo foi de revisar os roteiros operacionais dos setores juntamente com os participantes. Foram apresentados os fluxogramas dos processos dos dois setores e os líderes do Comercial e *Marketing* foram direcionados a identificar possíveis CSFs em cada processo praticado no setor (caixas do fluxograma). Devido à disponibilidade de tempo dos colaboradores, os líderes envolvidos foram orientados a analisar a operação de seus setores em conjunto com seus colegas de setor e a identificar os fatores críticos de sucesso

privadamente, em um momento posterior, sendo que o autor se colocou à disposição para auxiliá-los, caso necessário.

Após os líderes terem analisado os processos dos setores junto com seus colaboradores e o autor, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso, associados a seus respectivos processos:

Quadro 5 – CSFs identificados por processo.

SETOR	PROCESSO	CSF	Nº
COMERCIAL	Filtrar planilha de contatos por segmento/status desejado	Boa seleção de perfil para foco de vendas atuais	1
	Configurar robô do WhatsApp para enviar mensagens	Configuração adequada do robô do WhatsApp	2
	Fazer <i>remarketing</i> após intervalo de tempo adequado, caso caiba	Adaptar o <i>hook</i> (tática) de convencimento	3
	Resposta com base no fluxo de venda	Processo de elevação de consciência do cliente bem definido e aplicado	4
	Planilhar informações	Todas as informações bem registradas em planilha	5
	Fazer reunião com cliente	Propor serviços certos para o cliente	6
	Negociar com o cliente	Fazer cliente entender valor do serviço	7
	Acompanhar assinatura (de contrato) junto ao Financeiro	Convencimento do cliente, ressaltando oportunidade de início do projeto	8
MARKETING	Realização de reunião de absorção com cliente/ Líder do setor elabora pauta mensal do cliente	Realização de reuniões completas	9
	Setor trabalha para produzir o material do cliente	Boa distribuição de serviços entre <i>freelancers</i>	10
		Entendimento do <i>feedback</i> do cliente	11
		Eficiência do cumprimento de demandas	12

Fonte – Elaboração própria.

Seguem detalhamentos a respeito dos fatores críticos de sucesso identificados:

Quadro 6 – Detalhamento dos CSFs identificados no setor Comercial.

SETOR	Nº	CSF	DETALHAMENTO
COMERCIAL	1	Boa seleção de perfil para foco de vendas atuais	Saber avaliar a capacidade dos setores a serem vendidos, sua rentabilidade para a empresa X e o desempenho recente desses setores, para que se chegue a uma melhor conclusão de qual segmento abordar e que serviço oferecer.
	2	Configuração adequada do robô do WhatsApp	Caso o robô seja mal configurado, recebendo planilhas com colunas em ordem errada, por exemplo, ele deixa de mandar mensagens para os contatos contidos nas planilhas que estiverem erradas.
	3	Adaptar o <i>hook</i> (tática) de convencimento	Adaptar os argumentos para convencer o cliente de que é uma boa ideia optar por determinado serviço da empresa no momento.
	4	Processo de elevação de consciência do cliente bem definido e aplicado	Ter um script e respostas prontas que maximizem o interesse do cliente.
	5	Todas as informações bem registradas em planilha	Dar atenção ao preenchimento de dados do cliente e atualizar contagens de contatos/reuniões realizadas e bem-sucedidas do setor.
	6	Propor serviços certos para o cliente	Identificar rapidamente e de maneira precisa os serviços que mais fariam sentido para o cliente no momento, e comunicar bem o valor que eles trariam por meio de linguagem e postura adequados.
	7	Fazer cliente entender valor do serviço	Tornar o cliente consciente do valor que o produto traz, reduzindo a necessidade de dar descontos e convencendo o cliente por outras vias.
	8	Convencimento do cliente, ressaltando oportunidade de início do projeto	Persuadir o cliente a assinar o contrato, ressaltando benefícios de se iniciar o projeto no momento.

Fonte – Elaboração própria.

Quadro 7 – Detalhamento dos CSFs identificados no setor de *Marketing*.

SETOR	Nº	CSF	DETALHAMENTO
MARKETING	9	Realização de reuniões completas	Coletar a maior quantidade de informação possível com o cliente: acessos a todas as redes sociais, preferências minuciosas de conteúdo, horários que prefere fazer postagens, estimativa de demandas extras etc. Isso ajuda na elaboração da pauta, evitando reprovações de pautas e mal-entendidos com relação às demandas do cliente.
	10	Boa distribuição de serviços entre <i>freelancers</i>	Delegar os trabalhos de maneira ótima entre os <i>freelancers</i> , priorizando confiabilidade da entrega e, quando possível, um nível maior de qualidade, de acordo com a proficiência de cada <i>freelancer</i> .
	11	Entendimento do <i>feedback</i> do cliente	Clientes, muitas vezes, têm dificuldade para expressar o que não gostaram em uma mídia recebida, por falta de conhecimento técnico. Cabe ao colaborador tentar extrair informação do cliente eficientemente para, então, trabalhar numa nova versão do conteúdo.
	12	Eficiência do cumprimento de demandas	Demandas extras surgem com frequência, e torna-se necessário avaliar a eficiência do cumprimento das tarefas pelos colaboradores para se garantir que nada atrase.

Fonte – Elaboração própria.

4.2.4 Passo 4 – Elaboração de Indicadores

No quarto passo, os líderes dos setores, com apoio do autor, elaboraram medidas de desempenho para os CSFs identificados, fazendo uso do conhecimento que detinham da operação de seus setores e das possibilidades .

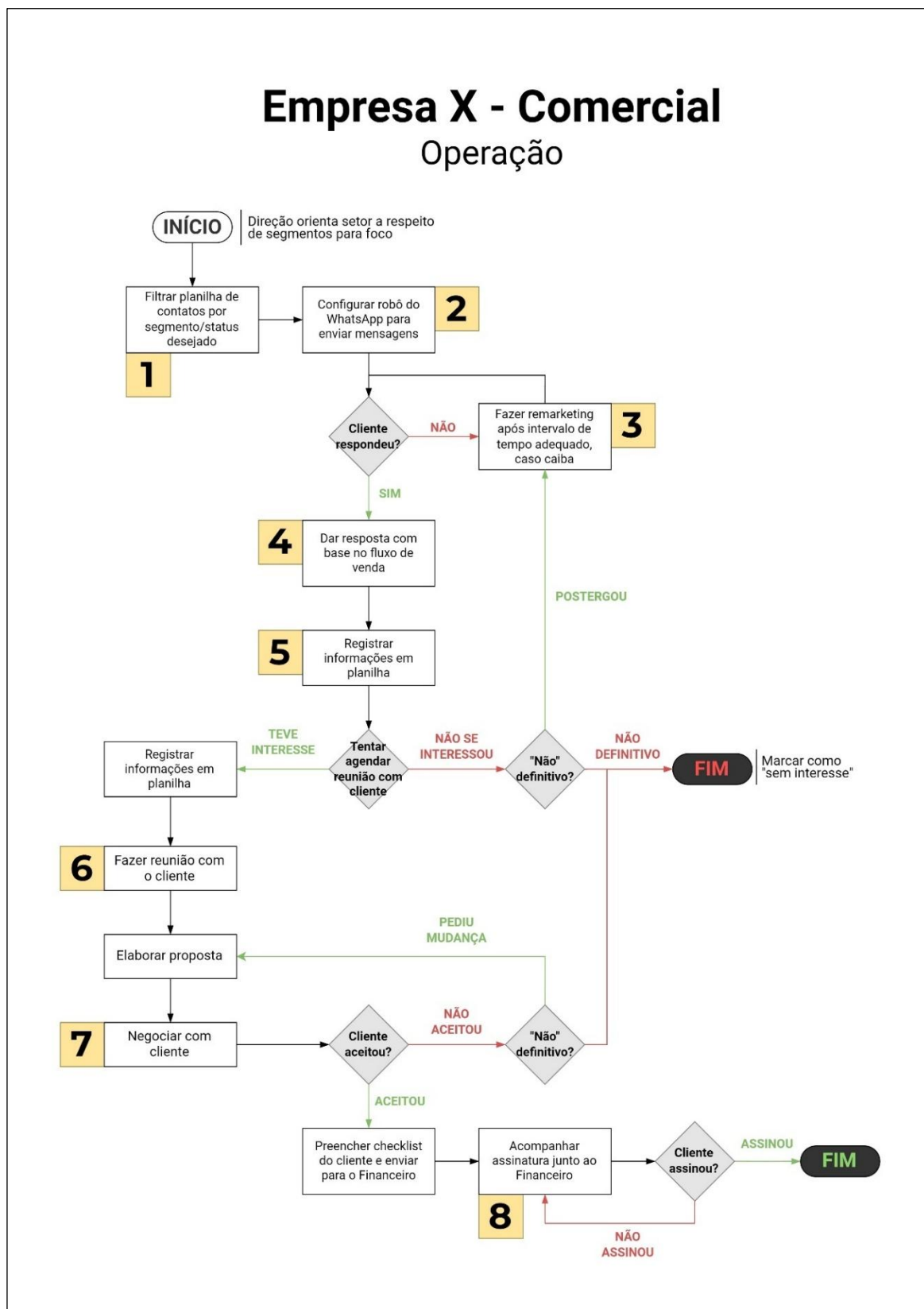
Quadro 8 – Indicadores elaborados por CSF.

SETOR	CSF	INDICADOR	Nº
COMERCIAL	Boa seleção de perfil para foco de vendas atuais	Taxa de aproveitamento de serviços ofertados por segmento	1
	Configuração adequada do robô do WhatsApp	Taxa de contatos bem sucedidos	2
	Adaptar o <i>hook</i> (tática de convencimento)	Taxa de sucesso das adaptações sugeridas	3
	Processo de elevação de consciência do cliente bem definido e aplicado	Nº de dúvidas imprevistas levantadas pelos clientes	4
	Todas as informações bem registradas em planilha	Nº de intercorrências causadas por ausência de dados em planilha	5
	Propor serviços certos para o cliente	Taxa de condições de serviços aceitas sem modificação	6
	Fazer cliente entender valor do serviço	Concessões aplicadas até os serviços serem aceitos	7
	Convencimento do cliente, ressaltando oportunidade de início do projeto	Tempo médio entre aceite da proposta e assinatura do contrato	8
MARKETING	Realização de reuniões completas	Taxa de aprovação de pautas	9
	Boa distribuição de serviços entre <i>freelancers</i>	Taxa de aprovação de mídias de <i>freelancers</i>	10
	Entendimento do <i>feedback</i> do cliente	Taxa de mídias corrigidas de primeira	11
	Eficiência do cumprimento de demandas	Total de dias de atraso	12

Fonte – Elaboração própria.

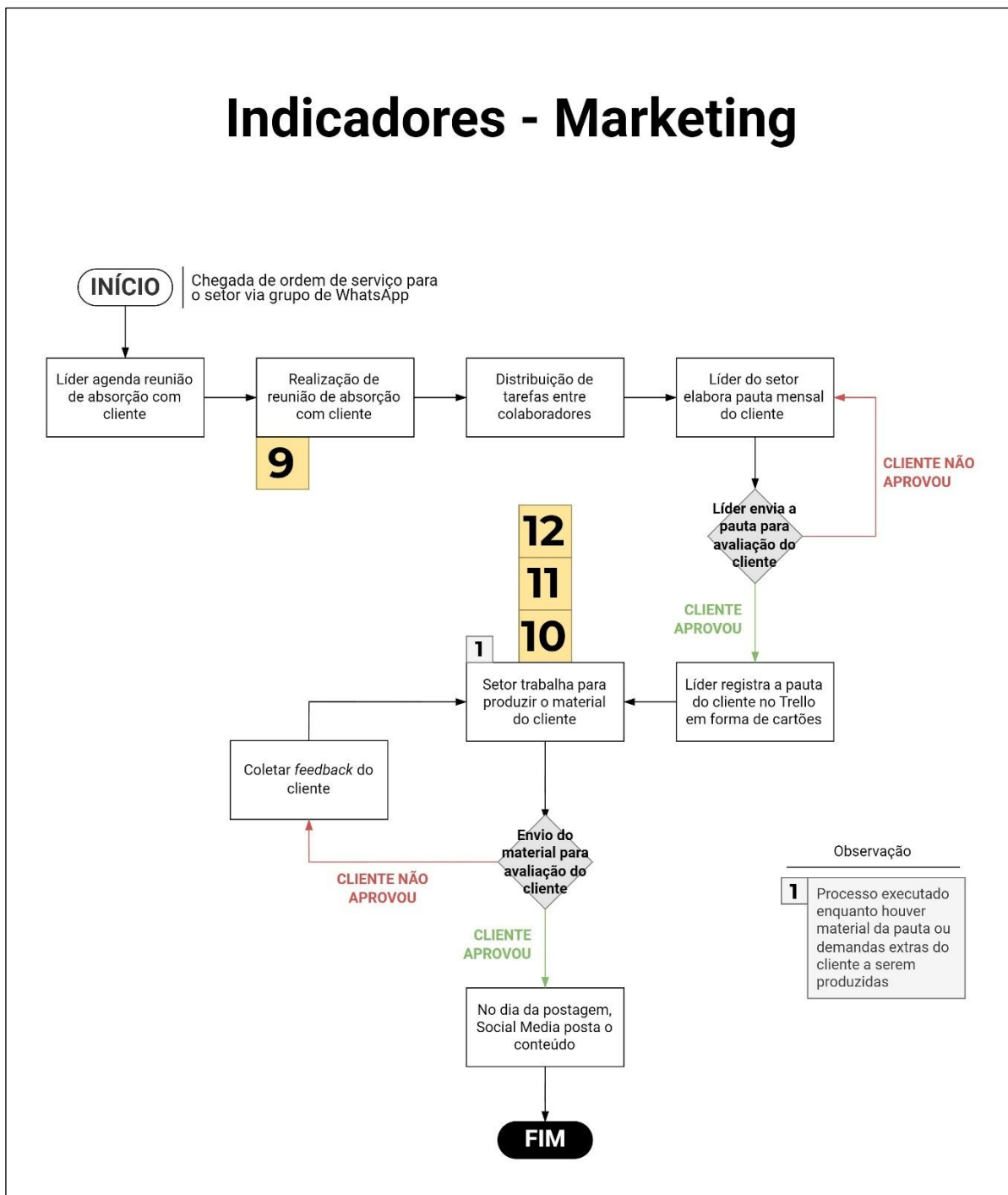
Na Figura 6, pode-se visualizar onde se inserem os indicadores nas operações dos dois setores:

Figura 6 – Fluxograma de processos do Comercial com presença dos indicadores.



Fonte – Elaboração própria.

Figura 7 – Fluxograma de processos do *Marketing* com presença dos indicadores.



Fonte – Elaboração própria.

Seguem detalhamentos a respeito dos indicadores desenvolvidos:

COMERCIAL

Indicador 1 – Taxa de aproveitamento de serviços ofertados por segmento

Classificação: indicador auxiliar de resultado de processos internos

Definição: com esse indicador, o objetivo seria de medir o quão bem o Comercial conseguiu ofertar serviços aos clientes dos ramos escolhidos para foco em determinado mês, com base nas necessidades identificadas na empresa-cliente. Sua fórmula seria a quantidade de serviços contratados por clientes de certo segmento em relação à quantidade de serviços oferecidos a eles.

O indicador, de forma especial, seria avaliado por segmento de foco em cada mês (por ex., se em um mês focou-se no segmento de hotéis, padarias e clínicas, cada um dos três segmentos ganha um valor desse indicador naquele mês; caso não seja focado no mês seguinte, o valor anterior obtido permanece; caso seja focado novamente, faz-se uma média entre os valores). O indicador também seria avaliado em casos de rejeição completa de ofertas, demonstrando um fracasso no foco daquele ramo.

Coleta de dados: Auxiliar Comercial observa quantos serviços ofertou a um cliente ao longo de todo o processo de convencimento (via conversa no WhatsApp, ligação, chamada de vídeo etc.), o segmento do cliente, e quantos serviços o cliente efetivamente adquiriu (acordado em contrato), registrando esses dados sempre que houver alguma assinatura de contrato ou “não” definitivo.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_1 = \frac{S_c}{S_o} \quad eq. 1$$

Onde:

S_c = serviços contratados no mês

S_o = serviços oferecidos no mês

INDICADOR 2 – Taxa de contatos bem sucedidos

Classificação: indicador auxiliar de execução de processos internos

Definição: Percentual de mensagens enviadas pelo robô de WhatsApp que foram efetivamente entregues ao destinatário. Mede a eficácia do processo de configuração do robô, e como ele está sendo executado pelos colaboradores do setor.

Coleta de dados: Auxiliar Comercial verifica, dentro do programa do robô, sempre após período de envio de mensagens, quantas mensagens foram programadas para envio e quantas puderam ser enviadas com sucesso.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_2 = \frac{m_e}{m_{en}} \quad eq. 2$$

Onde:

m_e = mensagens entregues no mês

m_{en} = mensagens programadas para envio no mês

INDICADOR 3 – Taxa de sucesso das adaptações sugeridas

Classificação: indicador-chave de resultado de processos internos

Definição: Proporção de adaptações (ex: ajustes de propostas iniciais, argumentos ou formatos de proposta) realizadas durante a venda que resultaram em resgate do interesse de um cliente. Um ajuste é considerado bem-sucedido quando o cliente sinaliza que determinada condição/aspecto do serviço se encaixou em suas necessidades atuais.

Coleta de dados: Auxiliar Comercial observa e registra quantas adaptações a serviços (desconto, prazo maior para pagamento, prazo menor para cancelamento, ajuste operacional em como exatamente o serviço será prestado etc.) sugeriu aos clientes e, quando os clientes assinarem contrato, registra quantas adaptações agradaram aos clientes e foram, de fato, aplicadas. Adaptações diferem de concessões aos clientes, sendo que as primeiras são feitas dentro do roteiro previsto do setor, podendo ser seguramente oferecidas por Auxiliar Comercial sem recorrer à Direção, na maioria dos casos.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_3 = \frac{a_s}{a_{su}} \quad eq. 3$$

Onde:

a_s = adaptações de sucesso no mês

a_{su} = adaptações sugeridas no mês

INDICADOR 4 – N° de dúvidas imprevistas levantadas pelos clientes

Classificação: indicador auxiliar de execução de processos internos

Definição: Quantidade de questionamentos, objeções ou dúvidas que não estavam previstas no fluxo de vendas, no script ou nos materiais preparados e foram levantadas durante o processo de atendimento ou negociação com clientes. Essas dúvidas acabam fazendo com que um colaborador em reunião/ligação com um cliente interrompa a conversa para entrar em contato com a Direção/outro setor e coletar a informação necessária.

Coleta de dados: Auxiliar Comercial observa e registra o número de vezes que precisou interromper conversa com cliente (via WhatsApp, ligação etc.) para conseguir informações com outros setores.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_4 = d_i \quad eq. 4$$

Onde:

d_i = dúvidas não-previstas no mês

INDICADOR 5 – N° de intercorrências causadas por ausência de dados em planilha

Classificação: indicador auxiliar de execução de processos internos

Definição: Contagem de interrupções diretamente causadas pela falta ou incorreção de informações registradas em planilhas comerciais. Por exemplo, configura falha quando um dado de interesse para o setor, como o segmento de atuação ou número de celular da pessoa de contato dentro da empresa cliente não está registrado em planilha, o que gera uma busca, mesmo que breve, por essas informações.

Coleta de dados: Auxiliar Comercial observa e registra quantas vezes precisou interromper sua tarefa atual para procurar por dados de alguma das categorias presentes na planilha.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_5 = i_d \quad eq. 5$$

Onde:

i_d = intercorrências causadas por ausência de dados em planilha no mês

INDICADOR 6 – Taxa de condições de serviços aceitas sem modificação

Classificação: indicador auxiliar de resultado de processos internos

Definição: Proporção de propostas de serviços apresentadas ao cliente que foram aceitas exatamente como propostas, sem necessidade de renegociação/oferta de modificações de escopo, prazo, preço, condições de pagamento etc.

Coleta de dados: Após o cliente assinar contrato, Auxiliar Comercial verifica e registra quantos serviços o cliente contratou e quantos deles foram aceitos sem modificações especiais.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_6 = \frac{s_{cs}}{s_c} \quad eq. 6$$

Onde:

s_{cs} = serviços contratados sem modificação no mês

s_c = serviços contratados no mês

INDICADOR 7 – Concessões aplicadas até os serviços serem aceitos

Classificação: indicador auxiliar de execução de processos internos

Definição: Média de concessões feitas por proposta de serviços até sua aceitação pelo cliente. Mede o quanto é necessário flexibilizar a proposta original, beneficiando o cliente, para fechar negócio. Concessões são definidas diferentemente de propostas de adequação: as primeiras, ocorrem quando o cliente faz alguma exigência de adequação que não é ordinariamente oferecida pela empresa/ultrapassa um pouco as suas práticas usuais de prestação de serviços (por ex.: grande deslocamento com frequência até o cliente, atendimento fora do horário de funcionamento da empresa X, prazo ainda menor para cancelamento etc.).

Coleta de dados: Auxiliar Comercial observa e registra quantas concessões foram efetivamente aplicadas aos contratos, no momento das assinaturas.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_7 = \frac{q_c}{c_a} \quad eq.7$$

Onde:

q_c = quantidade de concessões feitas no mês

c_a = contratos assinados no mês

INDICADOR 8 – Tempo médio entre aceite da proposta e assinatura do contrato

Classificação: indicador auxiliar de execução de processos internos

Definição: Mede a média de tempo, em dias úteis, entre o momento em que o cliente confirma que aceitou a proposta de serviços e o momento em que formaliza a contratação com a assinatura do contrato, comunicada ao Financeiro.

Coleta de dados: Auxiliar Comercial observa e registra quantos dias se passaram do momento em que os clientes aceitaram as propostas até assinarem seus contratos.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_8 = \frac{d_a}{c_a} \quad eq.8$$

Onde:

d_a = dias úteis passados para assinatura no mês

c_a = contratos assinados no mês

MARKETING

INDICADOR 9 – Taxa de aprovação de pautas

Classificação: indicador-chave de resultado de processos internos

Definição: proporção do conteúdo programado para produção e postagem que, após ser avaliada pelos clientes, precisou ser reformulada, seja na avaliação inicial das pautas pelos clientes, seja ao longo do mês, contanto que ainda não tenha sido produzida.

Coleta de dados: Líder do *Marketing* observa e registra a quantidade de itens que foram apresentados em pauta como sugestão e quantos o cliente aprovou.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_9 = \frac{p_a}{p_r} \quad eq. 9$$

Onde:

p_a = itens de pauta aprovados

p_e = itens de pauta enviados para aprovação

INDICADOR 10 – Taxa de aprovação de mídias de *freelancers*

Classificação: indicador auxiliar de execução de processos internos

Definição: proporção do conteúdo produzido por *freelancers* que foi aprovado pelos clientes, representando o quão bem os *freelancers* foram capazes de cumprir as demandas, sob orientação e delegação dos membros efetivos do *Marketing*.

Coleta de dados: Líder do *Marketing* verifica a quantidade de itens provindos de *freelancers* que enviou aos clientes para aprovação e quantos foram aprovados.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_{10} = \frac{m_a}{m_{ea}} \quad eq. 10$$

Onde:

m_a = mídias aprovadas

m_{ea} = mídias enviadas para aprovação

INDICADOR 11 – Taxa de mídias corrigidas de primeira

Classificação: indicador auxiliar de execução de processos internos

Definição: proporção das mídias que retornaram ao setor para que fosse feita alguma correção que foram corrigidas e aprovadas pelo cliente de uma vez, sem precisar de passarem novamente pelo setor para serem retrabalhados.

Coleta de dados: Líder do *Marketing* verifica a quantidade de itens que foram retornados pelos clientes para correção e se eles foram aprovados novamente de primeira.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_{11} = \frac{m_{cp}}{m_{ec}} \quad eq. 11$$

Onde:

m_{cp} = médias corrigidas de primeira no mês

m_{ec} = médias recebidas para correção no mês

INDICADOR 12 – Total de dias de atraso

Classificação: indicador-chave de resultado de processos internos

Definição: quantidade de dias de atraso de cada conteúdo programado para postagem na pauta do mês dos clientes, avaliando a eficiência dos colaboradores do setor para produzir os conteúdos dos clientes.

Coleta de dados: Líder do *Marketing* verifica e registra quantos dias (totais) se passaram das datas programadas de postagens de cada item em atraso até o dia em que aquele conteúdo foi efetivamente postado.

Registro dos dados: planilha de indicadores.

Fórmula de cálculo:

$$I_{11} = d_{at} \quad eq. 12$$

Onde:

d_{at} = dias de atraso para postagens no mês

4.2.5 Passo 5 – Estruturação em Planilha

Com os indicadores bem definidos e descritos, contando com fórmulas de cálculo, seguiu-se para a etapa de estruturação da proposta dos indicadores em forma de planilha no *software* Excel.

O projeto da planilha levou em conta a delegação do preenchimento da planilha do Comercial a todos os membros do setor, por apresentarem funções idênticas no que diz respeito a atividades que impactam os valores dos indicadores, embora o setor apresente um líder definido, que representa o setor diante da Direção. No caso do *Marketing*, o uso da planilha seria destinado à Social Media, líder do setor, por ter visão ampla do desempenho e entregas dos demais colaboradores do setor e concentrar em si responsabilidades que dependem de

outputs dos demais membros e freelancers do setor (estes dois últimos produzem o conteúdo para que a Social Media faça a postagem e monitoramento dos conteúdos em redes sociais).

Para tornar o processo de registro de dados pelos membros dos setores o mais intuitivo possível, as abas da planilha-proposta precisariam se organizar de formas específicas, de modo a refletirem bem as operações dos setores e se adequarem às circunstâncias de uso, com campos para registro de dados bem-dispostos, segundo uma estrutura racional e otimizada para o fluxo de operações. Seguem aspectos observados a respeito do registro dos dados dos indicadores, e que influenciaram a estruturação das áreas dedicadas ao registro de dados da planilha-proposta:

- Todos os indicadores dos dois setores são, de uma forma ou de outra, relacionados aos clientes com quais os setores lidam, com destaque para alguns indicadores do Comercial, que são intimamente relacionados aos clientes e ao fato de eles terem assinado contrato (I1, I6, I7 e I8)
- Todos os indicadores podem ser medidos diariamente e, portanto, para melhor acompanhamento dos dados, é de interesse ter disponível uma coluna/linha da planilha exclusivamente para datas de preenchimento, mesmo que dados de alguns indicadores não sejam registrados todos os dias, como os indicadores do Comercial que dependem de assinatura de contratos, por exemplo.
- Todos os indicadores são baseados em 1 ou 2 medidas e, portanto, podem ser dedicadas uma ou duas colunas/linhas da planilha para o registro de dados de um indicador.
- Os indicadores apresentam caráter negativo ou positivo, algo que exige uma forma de destaque visual no *dashboard* da planilha.
- É interessante que os valores dos indicadores possam ser acompanhados ao longo do tempo, para que seja possível acompanhar os efeitos de decisões gerenciais diversas, sejam partidas das lideranças dos setores ou da Direção da empresa.

Com tais fatores em mente, foi possível concluir que as áreas de registro de dados da planilha, tanto as do Comercial quanto do *Marketing*, poderiam seguir a estrutura básica apresentada na Figura 8.

Figura 8 – Estrutura básica para registro de dados em planilha. Dados ilustrativos.

NOME DO SETOR						
Data ▾	Indicador 1 ▾		Indicador 2 ▾	Indicador 3 ▾	Indicador 4 ▾	
	Medida 1	Medida 2	Medida 1	Medida 1	Medida 1	Medida 2
xx/xx/xxxx	x	x	x	x	x	x

Fonte – Elaboração própria.

Com o *layout* da Figura 8, bastaria que o(s) membro(s) de cada setor que ficasse(m) responsável(is) pelo preenchimento da planilha informasse(m) a data em que alguma medida de importância para algum indicador foi registrada e seu valor, fazendo com que todo indicador tenha seus dados básicos bem registrados de maneira uniforme e compacta, referenciados temporalmente. Além disso, o filtro (representado pela caixa com seta) na célula “Data” facilita a pesquisa por valores que foram registrados em determinado dia/mês/ano, seja para correções ou consultas.

Tal *layout* também favorece a manipulação desses dados básicos por fórmulas, na aba de Cálculo da planilha. Uma vez que todos os indicadores são ou valores isolados ou divisões entre dois valores básicos, o processo de se obter valores para cada indicador em cada data do banco de dados fica muito fácil, facilitando a seleção de intervalos em fórmulas para cálculo.

Com os valores-resultado de cada indicador organizados por dia, é possível ter um grande volume de dados divididos em unidades que facilitam sua absorção pelo sistema de gráficos do Excel e exposição em forma de um *dashboard*, com acompanhamento da evolução dos valores. Com a função SUBTOTAL, somada ao filtro na célula “Data”, da aba de Banco de Dados da planilha, é possível ajustar um *dashboard* por datas, para que exiba gráficos com base em um certo intervalo de tempo.

4.2.6 Recomendações Futuras e Próximos Passos

Posteriormente ao desenvolvimento do trabalho, a Direção da empresa pode optar por implementar ou não os indicadores. Caso decida positivamente, é recomendável que seja realizado um período de monitoramento de dados, com registro rigoroso das variáveis básicas dos indicadores em seus devidos campos, sem que sejam, ainda, definidas metas com base nos

indicadores criados. Dessa forma, é possível, ao longo de alguns meses, se obter uma base comparativa de dados razoavelmente robusta. Durante tal período de observação, é interessante que as lideranças dos setores e a Direção observem o efeito surtido por decisões gerenciais e outros fatores nos valores dos indicadores (contratação de novos colaboradores/*freelancers*, compra de novo equipamento ou software, entrada de cliente com volume grande de demandas novas, período de dificuldade econômica para certo segmento de clientes etc.).

Durante o período de observação, é importante que líderes e colaboradores já ajustem suas atividades para levar em conta o impacto nos indicadores, para que possam surgir, propositalmente, possíveis dificuldades relacionadas ao uso dos indicadores. É nesse período que devem ser debatidos os possíveis ajustes ao plano de uso das medidas e da planilha, caso necessários, para que o sistema se ajuste o máximo possível à realidade da empresa de forma ágil. Caso algum indicador tenha sua fórmula ou variáveis básicas alteradas, pode ser inaugurado um novo período de teste/mensuração específico para esse indicador, se estendendo no futuro pela mesma duração estipulada para o período inicial básico.

Concluído o período de medida preliminar de algum indicador, tem-se uma base de valores históricos que proporciona, às lideranças e à Direção, melhor capacidade de relacionar a capacidade, qualidade de execução de tarefas e os resultados que podem ser obtidos nos setores, sob a ótica da BSC, aos valores dos indicadores, por conseguirem identificar o impacto de ações praticadas durante o período de observação nos valores dos indicadores. Assim, é possível à Direção estipular metas para cada setor com base nos indicadores, por entender o nível médio de *output* dos setores e até onde ele pode chegar, com os devidos incentivos aos colaboradores ou melhorias operacionais nos setores.

5. RESULTADOS

5.1 PLANILHA-PROPOSTA DE INDICADORES

Ao fim do processo, foram criados os indicadores abaixo, de acordo com categoria:

Tabela 2 – Indicadores elaborados por categoria.

SETOR	TIPO	INDICADORES CRIADOS
COMERCIAL	Execução	5
	Resultado	3
	Auxiliar	7
	Chave	1
	Aprendizado	0
	Cliente	0
	Financeiro	0
	Processos Internos	8
MARKETING	Execução	2
	Resultado	2
	Auxiliar	2
	Chave	2
	Aprendizado	0
	Cliente	0
	Financeiro	0
	Processos Internos	4

Fonte – Elaboração própria.

Aplicando as lógicas citadas no passo 5 – Estruturação em Planilha, foi possível obter a planilha-proposta no modelo descrito a seguir.

5.1.1 Planilha-proposta – Banco de dados

A área da planilha dedicada ao registro de dados assumiu forma semelhante ao modelo básico apresentado no passo 5 do processo, com alguns ajustes necessários. Para fins de ilustração das funcionalidades da planilha, serão apresentados dados de desempenho e intervalos de tempo fictícios.

Figura 9 – Vista parcial da área de registro de dados do Comercial.

COMERCIAL										
Cliente ▾	Segmento ▾	Data ▾	I1		I6		I7		I8	
			Sc	So	Scs	Sc	Qc	Ca	Da	Ca
Cliente 1	Padaria	03/06/2025	5	8	4	5	1	1	3	1
Cliente 2	Hotel	05/06/2025	2	6	1	2	0	1	10	1
Cliente 3	Pousada	05/06/2025	0	6	0	0	0	0	0	0
Cliente 4	Clínica	06/06/2025	2	5	2	2	2	1	6	1
Cliente 5	Hotel	09/06/2025	0	4	0	0	0	0	0	0
Cliente 6	Transportadora	16/06/2025	2	5	1	2	1	1	3	1
Cliente 7	Varejo	19/06/2025	4	5	3	4	0	1	1	1
Cliente 8	Pousada	20/06/2025	7	10	3	7	3	1	10	1
Cliente 9	Oficina	25/06/2025	1	4	1	1	0	1	0	1
Cliente 10	Padaria	26/06/2025	2	4	2	2	2	1	0	1
Cliente 11	Oficina	27/06/2025	3	6	2	3	0	1	1	1
Cliente 12	Imobiliária	30/06/2025	0	7	0	0	0	0	0	0
Cliente 13	Restaurante	03/07/2025	2	7	0	2	2	1	0	1
Cliente 14	Restaurante	04/07/2025	1	5	1	1	1	1	1	1
Cliente 15	Oficina	07/07/2025	2	4	1	2	0	1	2	1
Cliente 16	Roupas	09/07/2025	1	4	1	1	1	1	7	1
Cliente 17	Contábil	11/07/2025	6	6	0	6	4	1	2	1
Cliente 18	Clínica	11/07/2025	3	6	1	3	2	1	2	1
Cliente 19	Transportadora	16/07/2025	2	5	2	2	0	1	0	1
Cliente 20	Tecnologia	17/07/2025	5	7	3	5	3	1	11	1
Cliente 21	Varejo	18/07/2025	2	4	2	2	0	1	3	1
Cliente 22	Padaria	23/07/2025	1	4	0	1	0	1	5	1
Cliente 23	Pousada	25/07/2025	3	7	1	3	0	1	20	1
Cliente 24	Contábil	28/07/2025	6	8	4	6	2	1	3	1
Cliente 25	Clínica	28/07/2025	5	8	4	5	5	1	5	1
Cliente 26	Padaria	28/07/2025	3	5	3	3	0	1	3	1
Cliente 27	Imobiliária	30/07/2025	6	10	4	6	2	1	1	1
Cliente 28	Varejo	31/07/2025	2	6	0	2	0	1	0	1
Cliente 29	Hotel	31/07/2025	4	7	1	4	3	1	7	1
Cliente 30	Varejo	31/07/2025	2	6	2	2	1	1	0	1

Fonte – Elaboração própria.

Como os indicadores I1, I6, I7 e I8 do Comercial se baseiam na assinatura de contrato/”não” definitivo, esses indicadores ganharam uma área especial de registro de dados. Suas medidas básicas são registradas em dias irregulares e, também, estão sempre associadas a um cliente específico de certo segmento. As variáveis com colunas em cinza são autopreenchidas, na planilha, por se repetirem ou, no caso de Ca, caso Sc tenha um valor diferente de zero).

Figura 10 – Vista parcial da área de registro de dados do Comercial.

COMERCIAL						
Data	I2		I3		I4	I5
	Me	Men	As	Asu	Di	Id
01/06/2025	67	100	1	4	2	0
02/06/2025	78	120	0	2	0	1
03/06/2025	88	100	1	2	0	1
04/06/2025	90	90	3	6	1	0
05/06/2025	87	100	1	4	0	2
06/06/2025	93	110	0	5	0	0
07/06/2025	101	120	3	7	0	0
08/06/2025	77	100	4	7	3	0
09/06/2025	88	100	0	3	0	3
10/06/2025	89	100	1	4	1	0
11/06/2025	100	100	2	6	1	0
12/06/2025	110	120	0	4	2	1
13/06/2025	63	80	0	2	0	0
14/06/2025	69	80	1	2	2	1
15/06/2025	46	60	3	3	2	0
16/06/2025	44	60	5	8	0	0
17/06/2025	29	50	2	3	0	0
18/06/2025	73	80	0	3	0	0
19/06/2025	73	100	1	3	1	0
20/06/2025	45	50	0	1	1	2
21/06/2025	50	60	4	5	0	0
22/06/2025	32	50	0	2	1	0
23/06/2025	98	100	0	2	4	3
24/06/2025	94	100	0	3	0	0
25/06/2025	99	120	3	3	2	0
26/06/2025	105	110	1	6	2	1
27/06/2025	98	100	1	5	1	1
28/06/2025	104	110	3	5	1	0
29/06/2025	60	60	2	4	0	0
30/06/2025	57	60	0	4	1	0

Fonte – Elaboração própria.

Na Figura 10, tem-se a área de registro para os valores básicos do restante dos indicadores do Comercial. Uma vez que esses outros indicadores não estão atrelados aos clientes e seus segmentos por meio do condicional da assinatura de contrato, eles recebem uma área dedicada, com valores por data.

No caso do *Marketing*, todos os indicadores puderam compartilhar de uma mesma estrutura para registro, pela ausência do aspecto anteriormente relatado, do setor Comercial.

Figura 11 – Vista da área de registro de dados do *Marketing*.

MARKETING							
Data ▾	I9 ▾		I10 ▾		I11 ▾		I12 ▾
	Pa	Pr	Ma	Mea	Mcp	Mec	Dat
02/06/2025	28	30	5	6	0	2	2
03/06/2025	0	0	1	1	2	2	0
04/06/2025	25	30	3	4	0	0	0
05/06/2025	0	0	1	3	0	0	1
06/06/2025	31	34	0	0	2	3	4
09/06/2025	23	25	0	1	2	5	0
10/06/2025	25	27	1	3	0	0	2
11/06/2025	0	0	3	4	0	0	7
12/06/2025	21	27	0	0	0	1	2
13/06/2025	29	31	1	2	1	1	1
16/06/2025	0	0	0	2	2	2	0
17/06/2025	34	40	0	1	0	0	3
18/06/2025	20	21	0	0	0	0	2
19/06/2025	0	0	0	0	1	3	0
20/06/2025	16	17	1	2	2	4	0
23/06/2025	24	25	2	2	0	0	0
24/06/2025	19	20	6	6	1	1	0
25/06/2025	0	0	2	4	1	2	0
26/06/2025	21	28	1	3	2	2	1
27/06/2025	33	45	0	2	0	0	2

Fonte – Elaboração própria.

5.1.2 Planilha-proposta – Cálculo

A área de cálculo da planilha procura processar e ordenar os dados inseridos no Banco de Dados, bem como calcular o valor de cada indicador, tornando esses números não só facilmente visualizáveis, caso necessário, como também fáceis de ser trabalhados, depois, pelos modelos de gráfico do Excel.

Abaixo de cada zona de registro, há linhas dedicadas a registrar a média e total atuais dos valores de cada variável, bem como os valores atuais de seus indicadores associados. Além disso, ao lado dos registros, encontram-se colunas dedicadas a calcular valores atualizados de cada indicador por data, gerando dados para acompanhamento da evolução dos valores de cada indicador. Colunas assim também existem para os valores das variáveis básicas dos dois setores, contendo médias e somas cumulativas de seus valores. No caso do Comercial, há também uma coluna especial que calcula o valor do indicador 1 por segmento de cliente. Essas colunas

laterais, tanto de valores de indicadores quanto de variáveis, contudo, não ficam visíveis ao usuário da planilha, e servem somente para conter os dados para plotagem em gráficos.

Figura 12 – Vista conjunta parcial da área de cálculo de dados dos dois setores.

COMERCIAL

Cliente	Segmento	Data	I1		I6		I7		I8	
			Sc	So	Scs	Sc	Qc	Ca	Da	Ca
		MÉDIA	2,80	5,97	1,63	2,80	1,17	0,90	3,53	0,90
		TOTAL	84,00	179,00	49,00	84,00	35,00	27,00	106,00	27,00
			I1		I6		I7		I8	
			0,47		0,58		1,30		3,93	

COMERCIAL

Data	I2		I3		I4	I5
	Me	Men	As	Asu	Di	Id
MÉDIA	76,90	89,67	1,40	3,93	0,93	0,53
TOTAL	2307,00	2690,00	42,00	118,00	28,00	16,00
	I2		I3		I4	I5
	0,86		0,36		28,00	16,00

MARKETING

Data	I9		I10		I11		I12
	Pa	Pr	Ma	Mea	Mcp	Mec	Dat
MÉDIA	17,45	20,00	1,35	2,30	0,80	1,40	1,35
TOTAL	349,00	400,00	27,00	46,00	16,00	28,00	27,00
	I9		I10		I11		I12
	0,87		0,59		0,57		27,00

Fonte – Elaboração própria.

Figura 13 – Vista da área lateral de cálculo do *Marketing*.

I9	I10	I11	I12		Pa	Pr	Ma	Mea	Mcp	Mec	Dat
0,93	0,83	0,00	2,00		28,00	30,00	5,00	6,00	0,00	2	2
0,93	0,86	0,50	2,00		28,00	30,00	6,00	7,00	2,00	4	2
0,88	0,82	0,50	2,00		53,00	60,00	9,00	11,00	2,00	4	2
0,88	0,71	0,50	3,00		53,00	60,00	10,00	14,00	2,00	4	3
0,89	0,71	0,57	7,00		84,00	94,00	10,00	14,00	4,00	7	7
0,90	0,67	0,50	7,00		107,00	119,00	10,00	15,00	6,00	12	7
0,90	0,61	0,50	9,00		132,00	146,00	11,00	18,00	6,00	12	9
0,90	0,64	0,50	16,00		132,00	146,00	14,00	22,00	6,00	12	16
0,88	0,64	0,46	18,00		153,00	173,00	14,00	22,00	6,00	13	18
0,89	0,63	0,50	19,00		182,00	204,00	15,00	24,00	7,00	14	19
0,89	0,58	0,56	19,00		182,00	204,00	15,00	26,00	9,00	16	19
0,89	0,56	0,56	22,00		216,00	244,00	15,00	27,00	9,00	16	22
0,89	0,56	0,56	24,00		236,00	265,00	15,00	27,00	9,00	16	24
0,89	0,56	0,53	24,00		236,00	265,00	15,00	27,00	10,00	19	24
0,89	0,55	0,52	24,00		252,00	282,00	16,00	29,00	12,00	23	24
0,90	0,58	0,52	24,00		276,00	307,00	18,00	31,00	12,00	23	24
0,90	0,65	0,54	24,00		295,00	327,00	24,00	37,00	13,00	24	24
0,90	0,63	0,54	24,00		295,00	327,00	26,00	41,00	14,00	26	24
0,89	0,61	0,57	25,00		316,00	355,00	27,00	44,00	16,00	28	25
0,87	0,59	0,57	27,00		349,00	400,00	27,00	46,00	16,00	28	27

Fonte – Elaboração própria.

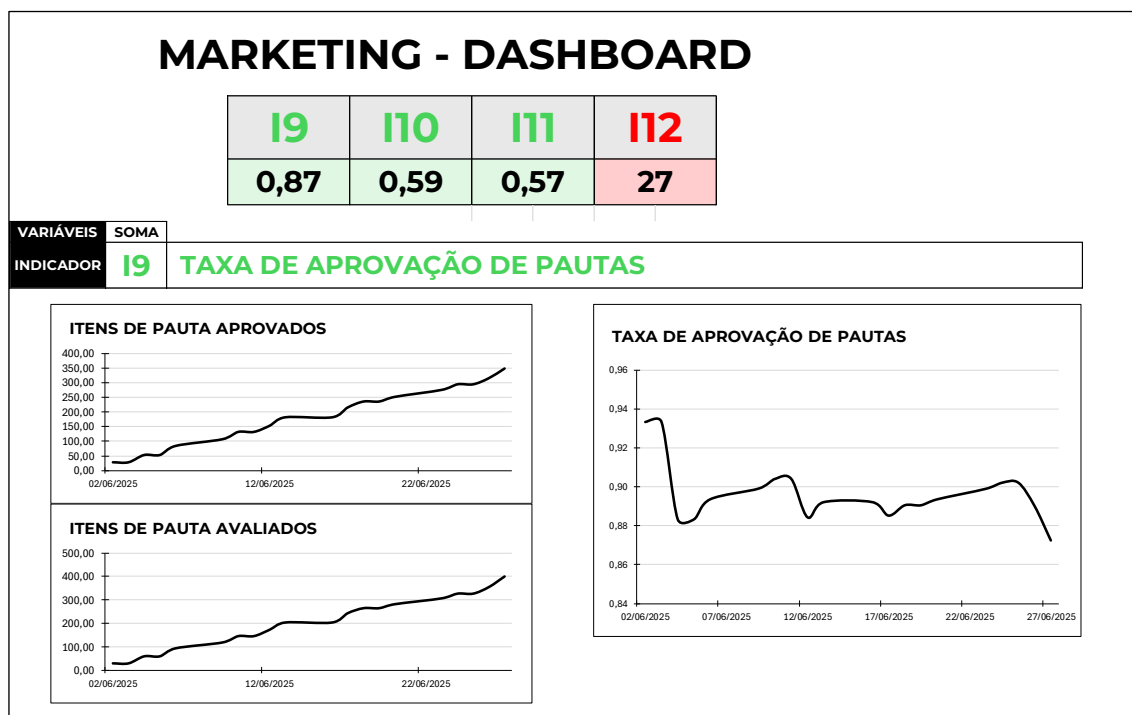
5.1.3 Planilha-proposta – *dashboard*

Para construção dos *dashboards* de cada setor, foram usados gráficos de linha para acompanhamento da evolução dos indicadores e suas variáveis básicas. Todo gráfico é atualizado caso novos dados sejam inseridos na planilha ou sejam aplicados filtros nas colunas de dados já existentes, na parte de registros.

Nos painéis numéricos de valores de indicadores, foi usada uma codificação de cores para indicadores positivos (em verde) e negativos (em vermelho).

Uma caixa de seleção contendo SOMA ou MÉDIA, indicada pelo escrito VARIÁVEIS permite ao usuário modificar os gráficos auxiliares, para que mostrem a soma ou a média cumulativa das variáveis básicas de cada indicador. Além disso, em outra caixa de seleção, o usuário também pode escolher qual indicador gostaria de visualizar nos gráficos, condensando a visualização da planilha e tornando a consulta mais fácil e rápida. Na célula de escolha, também foi empregada a formatação condicional para sinalizar se o indicador escolhido é positivo ou negativo.

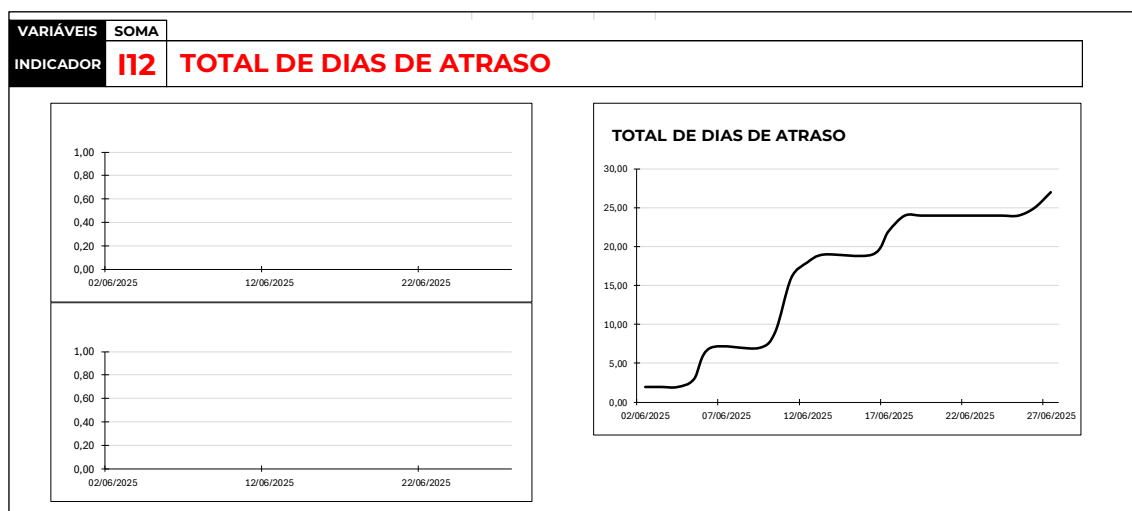
Figura 14 – Vista da área de *dashboard* da planilha do Marketing.



Fonte – Elaboração própria.

Na Figura 14, é possível verificar, pela cor do texto da célula de escolha do indicador e do título, ao seu lado, que o indicador 9 selecionado é positivo, isto é, quanto maior seu valor, melhor. Nos gráficos apresentados, observa-se a soma cumulativa das variáveis básicas aumentando ao longo do tempo. Embora seja sutil a diferença de forma entre os gráficos das variáveis básicas, a relação entre elas se manifesta no gráfico de “taxa de aprovação das pautas”, ao lado, o qual demonstra uma clara oscilação do indicador ao longo do tempo de exemplo.

Figura 15 – Vista da área de *dashboard* da planilha do Marketing.

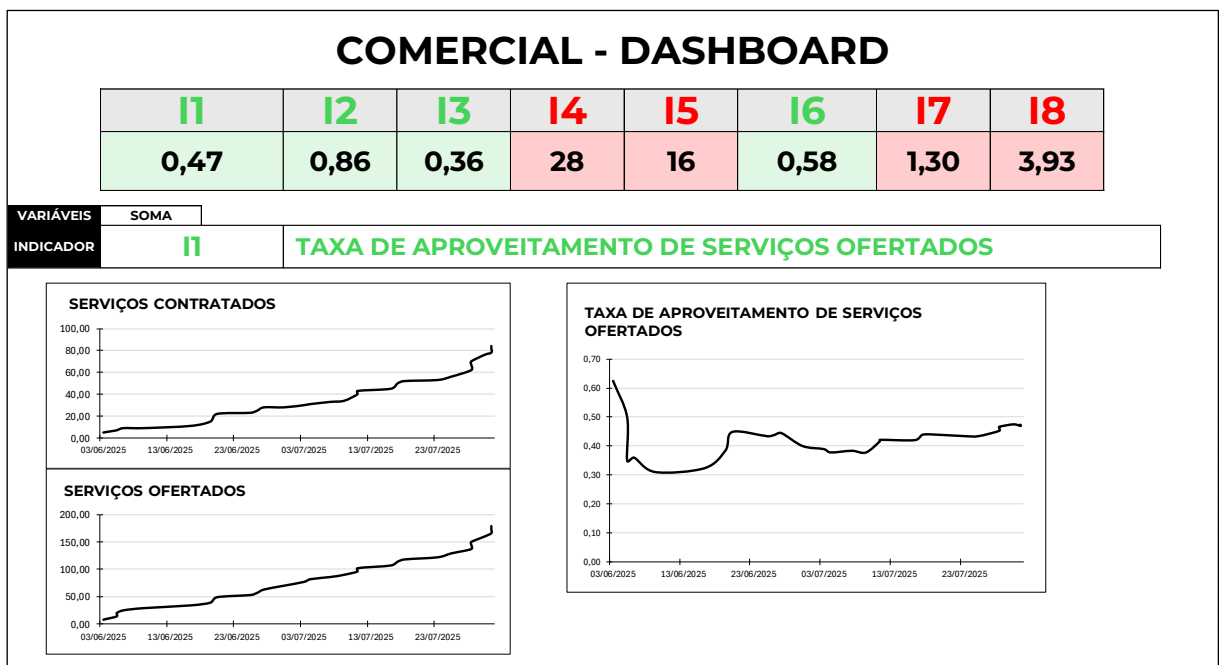


Fonte – Elaboração própria.

Na Figura 15, é apresentado o *dashboard* do *Marketing* novamente, com o indicador 12 selecionado. A cor da fonte da célula de seleção foi atualizada automaticamente, bem como a do título, buscando representar o aspecto negativo do indicador em questão. Como o indicador selecionado é obtido por somente uma variável básica, os gráficos auxiliares, à esquerda da figura, encontram-se vazios, com o gráfico principal, dedicado ao indicador, representando a evolução de seu valor ao longo do mês.

Com os valores ilustrativos apresentados, ficam claros os intervalos de tempo onde o indicador sofre os maiores acréscimos de valor, algo que, no caso, sinalizaria um mal desempenho do setor, principalmente por se tratar de um indicador-chave.

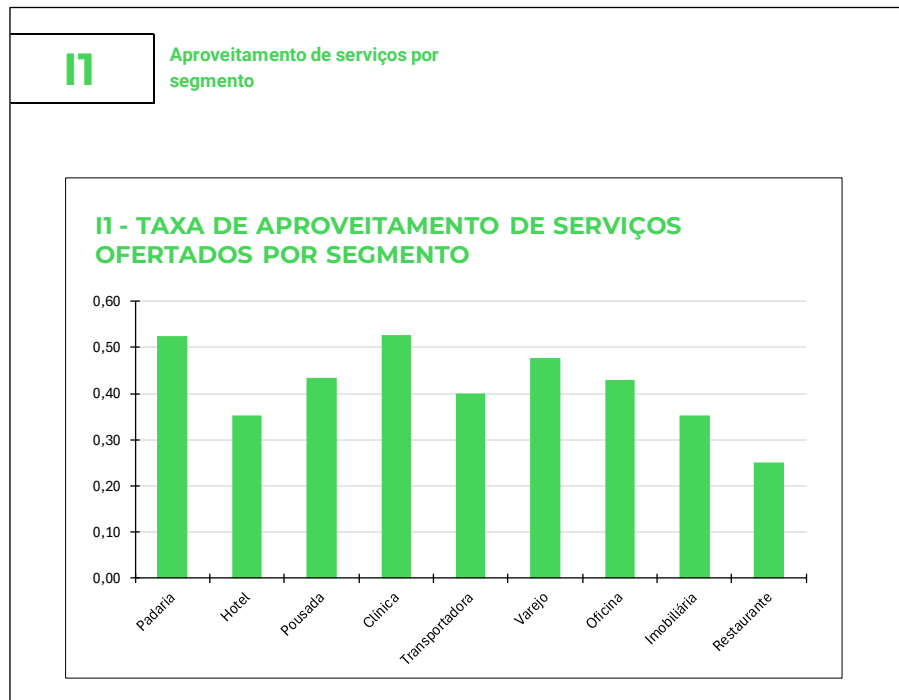
Figura 16 – Vista da área de *dashboard* da planilha do Comercial.



Fonte – Elaboração própria.

Na Figura 16, é possível visualizar o *dashboard* do Comercial, com o indicador 1 selecionado. É evidente que, inicialmente, a taxa de aproveitamento de serviços ofertados encontrava-se relativamente alta, sofrendo uma abrupta queda em seguida e, depois, estabilizando-se em torno do valor de 0,45 em um intervalo de aproximadamente 50 dias.

Figura 17 – Área do *dashboard* do Comercial dedicada ao I1 por segmento.



Fonte – Elaboração própria.

Na Figura 17, é destacada uma área especial do *dashboard* do Comercial onde procurou-se exibir, de maneira especial, os valores do indicador 1 por segmento de cliente, com cores que evidenciam seu aspecto positivo.

Por fins de brevidade e pelo fato de o *dashboard* ser suficientemente exemplificado pelas Figuras 14, 15, 16 e 17, serão omitidas as visualizações do *dashboard* com os demais indicadores selecionados.

5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.2.1 Processo de elaboração dos indicadores

O passo a passo elaborado a partir da literatura se mostrou de fácil execução, e todos os participantes se mantiveram ativos e bem-engajados durante toda a duração do processo. As etapas ficaram bem-definidas e apropriadamente respaldadas nos conceitos e propriedades discutidas pelos principais autores abordados em suas obras.

Limitações no processo de elaboração, contudo, puderam ser identificadas posteriormente, após o fim do projeto, como será melhor detalhado no próximo tópico.

5.2.2 Indicadores elaborados

Como foi possível observar na Tabela 2, foram criados somente indicadores de processos internos para ambos os setores. Isso pode ter se dado devido a alguns fatores:

- Os líderes envolvidos no projeto serem demasiadamente focados no aspecto operacional de seus setores, dedicando a maior parte de seu tempo a entregas a clientes (artes, postagens, conversas, atendimento e resposta a *feedback* etc.) e, por isso, acabam não tendo muito tempo para exercer funções relativas aos outros aspectos avaliados pela BSC (financeiro, sucesso do cliente e aprendizagem), principalmente a nível de planejamento/organização, como era o foco deste trabalho.
- Tendo certa relação com o ponto acima, a própria estrutura organizacional da empresa X contar com posições de liderança setorial naturalmente de grande caráter operacional, concentrando funções e atividades de gestão de inovação, financeira e de clientes/*stakeholders* na Direção, no setor Financeiro e de RH, para citar alguns, enquanto os setores encarregados de entregar demandas aos clientes ou de se relacionar diretamente com eles, no caso do Comercial, tornam-se quase que totalmente operacionais e pouco “autossuficientes”, do ponto de vista organizacional da BSC.
- O roteiro aplicado pelo autor ter pecado no que diz respeito a direcionar os líderes envolvidos a pensar em seus setores de maneira ampla, além da realidade operacional, de modo que, na etapa de mapeamento dos processos do setor em fluxos, teria se chegado a um esquema mais completo do funcionamento de cada setor, detalhando melhor os processos relativos à satisfação de seus clientes, à maneira como seus setores se inserem financeiramente na empresa e ao aprendizado e melhoria contínuos que, certamente, acontecem nesses setores, mesmo que sem um programa interno de fomento ou algum instrumento de acompanhamento.

Algo que também chama atenção é o fato de o projeto ter originado 8 indicadores para o Comercial e metade disso para o *Marketing*. Isso provavelmente se dá por uma relação entre pontos citados acima, que ilustram como o foco do trabalho acabou sendo de desenvolver medidas operacionais de desempenho, e a natureza das atividades desenvolvidas no *Marketing*.

Três dos indicadores do *Marketing* (I10, I11 e I12) se concentraram em um processo do fluxograma do setor: “Setor trabalha para produzir o material do cliente”. Essa breve descrição não ilustra bem o grande volume e variedade de tarefas executadas no *Marketing*, as quais garantem a entrega de bons produtos aos clientes. Os colaboradores fazem uso de diversos *softwares* de criação/edição de mídias e gestão de redes sociais, e cada operação executada por eles usando essas ferramentas carrega um aspecto técnico, o que provavelmente tornaria extenso demais um detalhamento maior do processo de montagem das mídias. Por exemplo, explicar todas as nuances do processo de edição de uma postagem de um restaurante por um *Designer Gráfico*, ressaltando seus aspectos subjetivos e, por fim, definindo um padrão vago de características ao qual a postagem deve se assemelhar para gerar uma boa nota para um indicador seria um processo bastante exigente e pouco recompensador, considerando a disponibilidade dos colaboradores envolvidos neste trabalho.

Quanto à divisão entre as categorias Auxiliar e Chave, de Resultado ou de Execução, definidas por Parmenter (2010) ambos os setores apresentaram distribuição adequada, novamente demonstrando o quão intuitivas e coesas são as definições apresentadas pelo autor, proporcionando boa compreensão por parte dos colaboradores a respeito dos conceitos apresentados em reunião. O resultado do projeto retratou bem como a observação e participação dos líderes em seus setores os levam a identificar aspectos de resultado e de execução de processos, e a distinguir quais aspectos do funcionamento dos setores são centrais ou secundários. A boa proporção de indicadores positivos e negativos também chama a atenção para a consciência operacional dos líderes.

5.2.3 Planilha-proposta

A respeito da planilha, é possível comentar:

- A planilha proposta apresentou uma estrutura bastante simplificada e eficiente e, embora possa ser iterativamente melhorada, sua área de registros não apresentou um visual muito aberto ou “limpo”, podendo exigir certa concentração de um usuário para primeiro uso e familiarização. Para torná-la mais receptiva, podem ser introduzidas anotações em cada variável ou indicador abreviado para fornecer explicações a seu respeito, expondo até mesmo suas fórmulas em notação matemática.

- Tendo isso em mente, a codificação de cores da planilha representa bem e chama atenção para os aspectos positivos e negativos da operação dos setores, facilitando a interpretação, nesse sentido.

6. CONCLUSÕES

Com o trabalho, foi possível concluir que a literatura especializada na elaboração de medidas de desempenho para organizações em geral define um *framework* para avaliação organizacional e criação de indicadores que, de fato, é apropriado para ser aplicado em praticamente qualquer cenário, porém, com a importante ressalva de que precisa ser adaptado à situação da empresa-foco. A base intelectual usada foi bastante eficiente na conscientização dos colaboradores participantes a respeito dos tipos de indicadores existentes, com os líderes participantes compreendendo bem as categorias de resultado/execução e da *Balanced Scorecard*.

No caso do projeto executado na empresa X, embora tenha demonstrado sucesso durante sua condução e parcialmente em seu resultado, foi perceptível uma falha no fato de o projeto não ter levado em conta o caráter operacional dos cargos de liderança da empresa, de forma geral. A estrutura organizacional da empresa favorece posições de liderança com foco em entregas a/interação com clientes, sem que seja pulverizada por todos os cargos de liderança da empresa as responsabilidades e preocupações financeiras, de melhoria contínua e de avaliação de satisfação do cliente.

O trabalho não cobriu as etapas de implementação e monitoramento dos indicadores, mas, com o processo de elaboração de indicadores desenvolvido, foi possível identificar fatores de sucesso e dificuldades que podem surgir já no início do uso de indicadores em uma empresa. Uma lição que se deve tirar deste trabalho é a importância de se adaptar metodologias de negócios ao cenário particular de uma organização, em especial caso se use como base obras de autores particularmente voltados a empresas de porte operacional distinto do ambiente empresarial de interesse.

Como próximos passos, no caso de a Direção da empresa decidir por empregar o sistema de indicadores, é recomendável que se realize medidas preliminares por um período mínimo de 2-3 meses, para se ter uma base comparativa de dados capaz de orientar um processo de definição de metas mensais de indicadores para os setores. Durante o período de registro, é provável que se manifestem as complexidades associadas ao uso de indicadores de desempenho, como uma má alocação de recursos, gerando desempenho piorado, cobrança excessiva dos colaboradores ou posturas antiéticas. Essas dificuldades podem ser contornadas através da reelaboração das fórmulas dos indicadores, com definição de novas variáveis básicas e relações

entre elas, e até mesmo pelo descarte, adição ou substituição de indicadores, somadas a uma política interna de auditoria pela Direção.

7. REFERÊNCIAS

7 Criteria for Effective KPIs; Gaussian; 6 de out. de 2022. Disponível em <https://gaussianco.com/insights/7-criteria-for-effective-kpis>.

BRAHM, Chris; KOVAC, Mark; GUARRAIA, Peter; **How to Measure the Metrics that Matter**; Bain & Company, 2018; disponível em: <https://www.bain.com/insights/how-to-measure-the-metrics-that-matter/>.

CALLADO, Antônio André; CALLADO, Fábila Michelle; **Análise do Processo de Construção de Indicadores de Desempenho Operacional: Estudo de Caso em Um Hospital Público de Hematologia**; Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde; Vol. 15, n.2; 2018.

CHIN, Eric; **The MBS Trio In Management Consulting**; 2014; disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/20140717011123-57169224-the-mbb-trio-in-strategy-consulting-a-tale-of-three-kingdoms/>.

CORNISH, Michelle; **How Does Data Analysis Influence Business Decision Making?**; Sage; 2024; disponível em: <https://www.sage.com/en-us/blog/how-does-data-analysis-influence-business-decision-making/>.

FITZGERALD, L.; BRIGNALL, T. J.; JOHNSTON, R.; SILVESTRO, R.; **Management Accounting**; nov. 1991; 69, 10; ProQuest p. 34.

GODFREY, Richard; **Strategic Management: A Critical Introduction**, London and New York: Routledge; 2016.

KAGANSKI, Sergei; MAJAK, Jüri; KARJUST, Kristo; TOOMPALU, Silver; **Implementation of Key Performance Indicators Selection Model as Part of the Enterprise Analysis Model**; 2017; Procedia CIRP; Volume 63; Department of Mechanical and Industrial Engineering, Tallinn University of Technology, Ehitajate tee 5, Tallinn 19086, Estônia; Elsevier.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance**; Harvard Business Review; 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**; Harvard Business School Press; Boston, Massachusetts; 1996.

LORENTE, Gabriel Delanhese; STEFANELI, Pedro Batista; ENDO, Gustavo Yuho; COLARES-SANTOS, Lechan; CERQUEIRA-STREIT, Jorge Alfredo. **Key performance indicators e dashboard do transporte rodoviário de cargas: um estudo de caso**. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, [S. l.], v. 12, n. 1, p. e25628, 2024. DOI: 10.5585/iptec.v12i1.25628. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/25628>.

MCKENNA, Christopher D.; **The Origins of Modern Management Consulting**; BUSINESS AND ECONOMIC HISTORY, Vol. 24, nº 1; 1995; Business History Conference; ISSN 0849-6825; artigo trecho de "The History of Management Consulting, 1880-1980"; The Johns Hopkins University.

MEEK, V. Lynn; van der Lee, Jeannet J.; **Performance indicators for assessing and benchmarking research capacities in universities**; Australia: Asia-Pacific Programme of Educational Innovation for Development (APEID), 2005; Centre for Higher Education Management and policy university of New England, Australia.

MOULLIN, M.; **Delivering Excellence in Health and Social Care**; Open University Press, Buckingham; 2002.

NEELY, A.D.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M.; **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships**; Financial Times/Prentice Hall, London; 2002.

NIVEN, Paul R.; **The Balanced Scorecard Step by Step — Maximizing Performance and Maintaining Results**; 2^a ed.; John Wiley & Sons, Inc.; 2006.

PARMENTER, David; **Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs**; 2^a ed.; John Wiley & Sons, Inc.; Hoboken, New Jersey; 2010.

ROCKHART, John F.; **Chief Executives Define Their Own Data Needs**; Harvard Business Review; 1979.

SCAPINELLI, Homero; FLACH, Leonardo; MATTOS, Luísa Karam de; **Indicadores de desempenho na gestão universitária: um estudo com análise de componentes principais e análise de clusters**. Competência, Porto Alegre, v. 15, n. 1, jun. 2022.

TAJURI, Muhammad; HAIE, Naim; GONÇALVES, José Manuel; PINHO, José L. S.; **Performance assessment and indicators for agricultural water management—A review**; Water and Environment Journal; Vol. 38; 2024.

The Risks and Rewards of Using KPIs to Drive Business Growth; Ballards LLP. [s. d.] Disponível em <https://ballardsllp.com/insights/the-risks-and-rewards-of-using-kpis-to-drive-business-growth>.

Wells Fargo Agrees to Pay \$3 Billion to Resolve Criminal and Civil Investigations into Sales Practices Involving the Opening of Millions of Accounts without Customer Authorization; Office of Public Affairs; U. S. Department of Justice; 2020. Disponível em <https://www.justice.gov/archives/opa/pr/wells-fargo-agrees-pay-3-billion-resolve-criminal-and-civil-investigations-sales-practices>.

8. ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 20 de agosto de 2025.

Pedro Dutra Bandeira
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201699025
Matrícula

Pedro D. Bandeira
ASSINATURA

14125075611
CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.