

INDICADORES DE PRODUTIVIDADE: COMO APLICAR NA GESTÃO DO SEU NEGÓCIO



SUMÁRIO

03

INTRODUÇÃO

04

O QUE É UM
INDICADOR DE
PRODUTIVIDADE?

09

QUAIS SÃO OS
BENEFÍCIOS?

10

OS PRINCIPAIS
INDICADORES
UTILIZADOS

13

MODELOS DE
INDICADORES

19

COMO TRABALHAR
COM OS
INDICADORES?

18

COMO DEFINIR OS
INDICADORES?

21

CONCLUSÃO





INTRODUÇÃO

Os **indicadores de produtividade** de uma empresa são fundamentais para acompanhar a **eficiência do seu negócio** e auxiliar na tomada de decisões mais estratégicas. Entre os mais conhecidos estão o resultado de vendas e a produtividade de pessoas, mas a gama de tipos é muito mais vasta.

Em muitos casos, o uso de planilhas do Excel busca abarcar essa demanda. No entanto, vale observar que, por ela, a geração de relatórios dos diferentes setores que compõem a empresa é passível de erros. Por isso, muitas vezes, um software é um recurso indicado.





O QUE É UM INDICADOR DE PRODUTIVIDADE?

Um indicador de produtividade também pode ser chamado de **KPI** (Key Performance Indicator), em tradução livre, Indicador Chave de Performance. O termo consiste em **modelos e ferramentas de análise utilizados na gestão de empresas**.

Como objetivo estão a **avaliação do rendimento**, a eficácia de processos e o uso de recursos na criação de um produto ou de um serviço prestado. Por isso são tão importantes, uma vez que oferecem uma visão sistêmica da relação de esforços empregados x resultado gerado, aumentando o desempenho do negócio.

O **conceito de produtividade está em constante evolução**. Inicialmente, produzir mais era associado ao número de empregados e à performance de cada um. Já tendências mais recentes levam em consideração mais variáveis, como consumo de energia, aproveitamento da matéria-prima, qualidade de insumos, entre outros pontos.

Métricas e indicadores: mesma coisa?

Muitas pessoas confundem métricas e indicadores acreditando serem a mesma coisa. Vale dizer que as métricas possuem sentido mais amplo e constituem medidas brutas que compõem os indicadores.

Alguns exemplos de métricas são: valor, peso, volume, quantidade, etc. As métricas correspondem a dados quantitativos, já um indicador aproveita essas informações e transforma em uma análise qualitativa de desempenho.

Indicadores de Produtividade Qualidade

A principal diferença entre os indicadores de produtividade e os de qualidade é que, enquanto um analisa números percentuais, o outro resulta de duas unidades de medida diferentes.

A produtividade é indicada por meio de resultados diretos, por isso, é medida por dados quantitativos. Já a qualidade envolve o quociente entre o recursos utilizados e a quantidade de itens que deram saída.



Quais são os tipos de indicadores?

Os tipos de indicadores se guiam conforme o objetivo do planejamento dos negócios. Assim, pode-se usar os três tipos: estratégico, tático e operacional.

ESTRATÉGICO

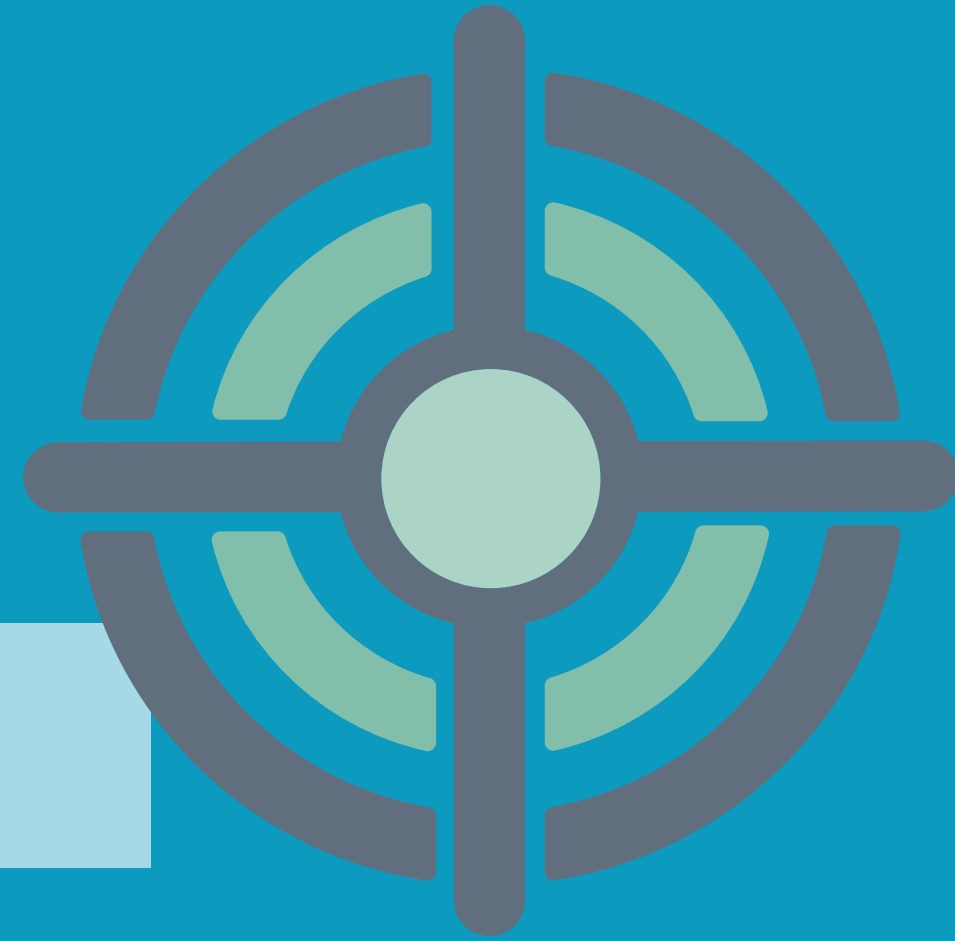
O primeiro passo na hora de medir um indicador estratégico é aliar esse acompanhamento ao planejamento estratégico da empresa. Nesse ponto, deve-se considerar a missão, visão e valores da organização.

Outro ponto que deve estar associado é a análise de forças e fraquezas internamente e, também, externas à companhia. Internamente, vale observar como o modelo de negócios está estruturado, diferenciais que a empresa possui frente aos concorrentes e qual a capacidade de inovação e capital intelectual que estão disponíveis.

Já do ponto de vista externo, devem ser avaliados a concorrência, o cenário econômico que o negócio está inserido, as legislações do setor e demais variáveis que interferem no desempenho da organização.

Para fazer isso, um bom recurso que pode auxiliar é a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Riscos e Oportunidades).





TÁTICOS

Conhecidos também como **indicadores gerenciais**, a ideia é associar o planejamento estratégico e determinar **como cada setor da companhia irá atuar** para o cumprimento das metas estabelecidas. Recomenda-se que se estabeleça objetivos a médio e longo prazo.

A partir daí, é possível fazer o planejamento tático, que deve estar alinhado com o estratégico. Na prática, isso quer dizer que para toda meta estabelecida, o **nível tático deve indicar como e por quais passos o objetivo será atingido**.

Os indicadores deverão apontar o resultado dessas ações para acompanhamento do desempenho e oferecer a visualização de quão próximo — ou distante — estão os resultados.



OPERACIONAIS

O papel dos indicadores operacionais é associar **metas de curto prazo**. São apontamentos mais ligados ao dia a dia da empresa e à rotina de processos como um todo. Uma boa forma de medir é por meio da análise da performance de cada colaborador e encará-lo como um ativo que deve ser gerenciado.

A adoção dos indicadores operacionais é fundamental para que a estratégia dos demais seja cumprida. Assim, a ideia é que um negócio possua os três tipos nos seus diferentes níveis organizacionais e formas de relacionar essas informações que auxiliem o negócio a atingir seus objetivos.



QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS?

Como diferencial, o negócio tem a ganhar na **antecipação de gargalos estruturais e eventuais problemas nas atividades da organização**. Assim, é possível aumentar a competitividade no mercado e prever dificuldades na rotina de produção.

Com um controle efetivo de processos, fica mais fácil determinar o **aumento ou a queda da eficiência** de determinados setores dentro da organização. Por isso, mostra-se fundamental o acompanhamento desses dados em tempo real, evitando prejuízos.

Além disso, é importante **visualizar como um processo se liga a outro**. Por exemplo, a proposta de treinamentos e palestras tem como objetivo diminuir desvios do colaboradores e capacitá-los para realizar outros processos da rotina de forma mais eficiente.



OS PRINCIPAIS INDICADORES UTILIZADOS

Dentro dos tipos de indicadores, alguns se destacam como primordiais a todos os tipos de organização. Confira quais são.

1

Contatos realizados para vendas

O setor comercial é, em grande parte, o maior representante de **receita da companhia**. Por isso, um dos pontos de atenção do negócio diz respeito à quantidade de oportunidades geradas e a proporção de vendas a partir disso.

Assim, é possível visualizar como está a eficiência do time em relação à prospecção e venda. Esse indicador aponta se o setor precisa de melhorias e como aprimorar a abordagem de clientes.

2

Lucratividade

De nada adianta uma prospecção de clientes eficiente se estes não se convertem em vendas e, conseqüentemente, em lucro para a empresa. Aqui, é interessante analisar qual setor da companhia é responsável por essa **conversão**.

Outro ponto importante é diagnosticar se o resultado está abaixo do esperado devido à velocidade de produção ou prestação de serviços, que podem não estar sendo realizados da melhor forma, ou se a falha está no atendimento.

3

Capacidade de produção

A KPI de capacidade de produção deve oferecer um overview do **desempenho** a partir de um determinado período. Assim, o objetivo é melhorar a performance, aumentando a média da produção ao longo do tempo.

Cabe aos responsáveis analisar o processo e eventuais gargalos em cada etapa da cadeia produtiva, desde o recebimento de matéria-prima até a distribuição ao consumidor final.

4

Nível de qualidade

O KPI de qualidade vem para mensurar se a produção está de acordo com a qualidade na entrega. A quantidade de “saída” de produto, por si só, não é um indicativo.

Por isso, o recomendável é **associar métricas de produção e qualidade** para garantir que os números traduzam clientes satisfeitos e alta produtividade da equipe com suas compras ou com a contratação de serviços.



MODELOS DE INDICADORES



Agora que você já sabe os principais indicadores, deve aprofundar os conhecimentos e entender mais das possibilidades com outros modelos e como aplicá-los no seu negócio.

INDICADORES DA ALTA DIREÇÃO

Os indicadores de alta direção são estratégicos e indicam o status da produção em diferentes âmbitos.



Planejamento estratégico

O planejamento estratégico se guia pelas **metas estabelecidas** para cada ano. Pontos como faturamento, produção e ampliação da empresa, por exemplo, podem ser alguns objetivos traçados.



Planejamento operacional

Do ponto de vista do planejamento operacional, o **acompanhamento é mais constante e orientado dia a dia**. Nesse caso, gestores e responsáveis por cada área devem discutir os problemas mais recorrentes e possíveis soluções. É fundamental que toda a equipe esteja alinhada sobre o processo.



Principais produtos

Tenha estabelecido o que há de melhor no seu portfólio de produtos e soluções e **como você se diferencia da sua concorrência** nesse ponto. Busque fortalecer no mercado os produtos que são carro-chefe, junto à sua audiência.



Principais clientes

Saiba quem são seus principais clientes, indo **além da persona construída**. Entender o perfil dos compradores do seu negócio faz toda a diferença na hora de saber como vender e fidelizar o consumidor.

Informações como gênero, idade, classe social, localização e poder de compra determinam como se comunicar com seu público e tornar as ações de marketing mais efetivas.

INDICADORES DA ÁREA DE PRODUÇÃO

Os indicadores da área de produção atuam diretamente na rotina da organização. Para prestadores de serviço, os conceitos podem ser adaptados.



Capacidade de produção

Esse indicador aponta se o **seu negócio está apto** a atender as metas estabelecidas no planejamento estratégico e a produtividade da cadeia a partir da eficiência dos processos.



Tempo de produção

Três variáveis estão relacionadas ao tempo: **o ciclo de produção, o período de estocagem e o tempo gasto até a distribuição**. Ao compor o tempo de produção com esses valores, a visualização da etapa fica completa, tornando possível antever gaps na entrega.



Tempo de entrega e pedido

Uma ótima forma de mensurar se a produção está seguindo a demanda é pelo **cálculo entre o tempo do pedido até a disponibilidade para a entrega**. Para prestadores de serviço, vale observar a agenda de atendimentos e se ela está dentro da quantidade de solicitações.



Manutenção

A manutenção pode ser feita de forma terceirizada ou por uma equipe capacitada internamente. **Manter uma rotina** diminui os custos da operação quando for necessário trocas de equipamentos ou parar a produção para reparos.

INDICADORES DA ÁREA FINANCEIRA

Os indicadores financeiros representam a “saúde” da empresa conforme o cronograma estabelecido.



Planejamento

O planejamento deve se guiar pelos pontos: faturamento, investimento geral e em cada setor, custos, uso de tecnologia, número de funcionários, novas contratações, capacitação e definição de prioridade.



Fluxo de caixa

O terceiro indicador é o fluxo de caixa. A relação entre valores para receber e contas a pagar deve estar positiva. Além disso, o fluxo de caixa precisa refletir o planejamento de investimento de curto a longo prazo.



Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o objetivo de todo negócio. Esse item é constituído pela média entre Receitas x Despesas. Essa análise torna mais fácil optar estrategicamente por investir nas vendas ou na diminuição de custo.

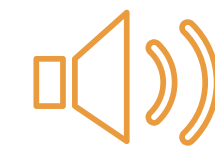
INDICADORES DA ÁREA COMERCIAL

Os indicadores da área comercial se associam ao cenário externo à empresa e são baseados em oportunidade.



Mercado

Qual o mercado em que seu negócio está inserido? É preciso identificar seu **nicho de atuação**. Saiba se sua empresa oferece serviços e produtos para consumidores finais ou outras empresas. No segundo caso, vale analisar se são de pequeno, médio ou grande porte.



Marketing

A estratégia de marketing deve compreender o mercado que está inserido e como a concorrência se comunica. A partir disso, fica mais fácil lançar campanhas com forte engajamento. Também é fundamental estar alinhada às **necessidades do setor comercial e da produção**, fortalecendo os produtos que são carro-chefe.



COMO DEFINIR OS INDICADORES?

Se você deseja implementar indicadores na sua organização, a metodologia BPM (Business Process Management) pode ajudar por meio de um conjunto de técnicas de gestão.

Como foco, as práticas buscam integrar os processos do negócio a partir de estudo e conhecimento sobre os indicadores. Alguns exemplos são mapeamento, monitoramento e controle efetivo de diferentes etapas do processo.

Por isso, uma das práticas recomendadas é pensar em tecnologias como sistemas que automatizam as tarefas. Os dados fornecidos de forma automática são confiáveis e transmitem maior credibilidade. Outros pontos que podem ser considerados:

- ✓ Optar por um modelo multifatorial
- ✓ Definir níveis de referência de desempenho
- ✓ Cada setor deve encontrar o seu próprio indicador de produtividade
- ✓ Realizar simulação de resultados
- ✓ Facilidade de monitoramento



COMO TRABALHAR COM OS INDICADORES?



1 DIAGNÓSTICO

Como vimos, o primeiro ponto é baseado na análise de dados quantitativos e qualitativos do cenário.

2 ANÁLISE

Com os dados em mãos, vale verificar as causas e possíveis falhas dos números apresentados.

3 PLANO DE AÇÃO

Após compreender o tamanho do desafio, gestores devem estruturar um plano de ação com um olhar sistêmico.

4 EXECUÇÃO

A etapa de execução pode encontrar dificuldades. Por isso é tão importante executar da melhor forma possível os passos acima.

5 VERIFICAÇÃO

Um bom uso de um indicador exige verificação de como a teoria funciona na prática. Para isso, deve-se levar em conta a estrutura da companhia.

6 COMPARAÇÃO

Agora, compare os dados fornecidos anteriormente à implementação do BPM e após, a fim de entender o impacto dos novos processos.

7 AVALIAÇÃO

Por quais critérios você orientará os seus resultados? Nesse ponto, a avaliação de resultados deve estar alinhada com toda equipe.

8 PADRONIZAÇÃO

A automatização funciona, muitas vezes, porque padroniza processos e evita a repetição de problemas.



CONCLUSÃO



A gestão de produtividade vai muito além da busca por produzir mais e aumentar a **lucratividade**. As necessidades do negócio envolvem pontos como maior competitividade de mercado, flexibilização de leis trabalhistas, sustentabilidade, distribuição de ganhos, entre outras questões.

Portanto, o acompanhamento da produtividade deve ser feito de **forma integral e multidimensional** e os indicadores possibilitam visualizar a dimensão do trabalho ponto a ponto.

Espera-se, com a otimização local de cada setor da empresa e com o maior uso de máquinas, a diminuição de erros e, conseqüentemente, prejuízo. Dessa forma, compreende-se o conceito de produtividade em toda sua complexidade e variáveis, obtendo um **melhor desempenho empresarial**.



Líder absoluta no mercado SMB do Brasil, a TOTVS cria soluções inovadoras para transformar o dia a dia das empresas e ajudá-las a superar os desafios de seus negócios. É a maior empresa de desenvolvimento de software de gestão do país, investindo R\$ 1.6 bilhão em pesquisa e desenvolvimento nos últimos 5 anos para atender as exigências de 12 setores da economia.

Como uma empresa originalmente brasileira, a TOTVS acredita no “Brasil que Faz” e apoia o crescimento de milhares de negócios e empreendedores, de norte a sul do país, por meio da tecnologia.



www.totvs.com
0800 7098 100

Para mais informações, acesse o website www.totvs.com 