FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE

RITA DE CÁSSIA SANTANA DE OLIVEIRA

CONSTRUÇÃO DE INDICADORES E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Aracaju/SE
Fevereiro de 2018

RITA DE CÁSSIA SANTANA DE OLIVEIRA

CONSTRUÇÃO DE INDICADORES E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Artigo apresentado como pré-requisito para conclusão do Curso de MBA em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional, Turma VIII, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.

Orientador: Prof. Dr. André Felipe Barreto Lima
Coord. Curso: Profa. MSc. Felora Daliri Sherafat

Aracaju/SE
Fevereiro de 2018

*Rita de Cássia Santana de Oliveira

RESUMO

Independentemente da dimensão e da esfera em que a organização está inserida, esta é a representação das ações do gestor atuante. O alicerce de sustentação do princípio da decisão é a reunião dos conhecimentos, que necessita estar bem organizado e difundida para os envolvidos. Um conjunto de informação fundamentado por indicadores legítimos certamente colabora para o gerenciamento diligente, impulsionando a empresa como potencial para a competitividade de mercado, com uma sistemática para oferecer produtos e serviços, sendo satisfatório aos desejos do mercado. O presente artigo tem por finalidade contribuir no discernimento da real necessidade da utilização dos indicadores como artifício basal do gerenciamento, norteando para a constituição de um sistema de referenciais, além de notificar os obstáculos que precisam ser evitadas.

Palavras-chave: Indicadores. Informação. Gerenciamento sistemas.

Rita de Cássia Santana de Oliveira. Graduada em Administração. PósGraduanda em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional. Email: ritagusbiel@ig.com.br

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 5
1.1 JUSTIFICATIVA 6
1.2 OBJETIVO 6
1.3 METODOLOGIA 6
2 REFERENCIAL TEORICO 7
2.1 IDENTIFICANDO UM INDICADOR 7
2.2 Importância do Indicador 7
2.3 Construção do indicador 8
2.4 Sistema de indicadores 11
3 CONCLUSÕES 12
ABSTRACT 13
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 14

1 INTRODUÇÃO

Para gerenciar uma empresa é indispensável que tenha adquirido informações sobre o mercado ao qual pretende atuar, uma vez, são esses conhecimentos, que darão auxílio nas decisões (FERNANDES, 2017). Por conseguinte, fundar os parâmetros para produzir de informações que facilitem o andamento destas em direção aos públicos destinados incidem em elementos indispensáveis para a permanência da empresa.

Toda atividade empresarial é gerida em apoio nas informações, cuja preparação segue destinos diferentes, seja formalizado ou não. Há organizações que documentam os procedimentos e os benefícios, como existem aquelas que comerciavam de modo informal, sem fundar um cronograma ou relatório das experiências, assim, na eventualidade dos caminhos informais, as decisões são prejudicadas pela pouca qualidade das informações (CALLADO; CALLADO; DE ANDRADE, 2015).

Progressivamente, as informações é um fator decisivo no sucesso de qualquer empresa, pois a cada interpretação do gestor sob as decisões a serem tomadas e constituição de planos influenciará no destino da empresa (NETO, 2016). A informação inadequada pode contribuir no prejuízo para empresa a curto, médio e longo prazo.

Com essas informações crescentes e diversificadas, observa-se a evolução do mundo no qual para um bom concorrente, não satisfaz obter poder voltado a bens materiais, ou seja, bens anatômicos ou tangíveis. Assim, faz-se necessário adotar novas medidas, que além disso é imprescindível o conhecimento.

Desta maneira, estabelecer uma plataforma de coleta e tratamento dos dados e preparação das informações, proporcionando facilidades no andamento destas, dentro da organização, é fundamental compreender a realidade de todo ambiente em que a empresa está inserida. Torna-se relevante, para que as informações cheguem aos gestores e este possa tomar qualquer decisão.

Também, é válido ressaltar que toda e qualquer informação, quando bem utilizada, precisa ser explicada claramente para que todos possam compreender e contribuir na análise, facilitando nas decisões que os líderes e dirigentes venham tomar. Assim, nasce um indicador, que enfatiza a veracidade das informações, socializando a entrada das informações com a realidade da empresa e

compartilhando com os interessados, em forma universal.

Dada exposição, é através da implantação do sistema de indicadores em representatividade dos processos organizacionais que se faz cumprir uma das grandes atribuições dos gestores, cabendo a idealização do futuro empreendedor, uma vez que esse sistema busca alimentar os procedimentos determinante sob as informações obtidas e com veracidade, com registro das evoluções nos desempenho nas diversas áreas atuantes dentro e fora da organização, sendo, incontestavelmente, um elemento constitucional para a caracterização de uma gestão eficaz.

1.1 JUSTIFICATIVA

Devido à crescente necessidade que as organizações possuem no crescimento continuo, frente a grande demanda de concorrente em um mercado competitivo, se faz necessários que essas empresas possuam indicadores para uma análise mais concreta de sua realidade e do meio onde está inserida, além de proporcionar, através destes, uma visão sistêmica para elaboração de um planejamento estratégico.

1.2 OBJETIVO

Analisar a importância da construção de indicadores para a gestão empresarial.

1.3 METODOLOGIA

A pesquisa científica é formada pelo diagnóstico de um problema demarcado pelo pesquisador. No qual Prodanov; (2013, p.43), alega que uma “pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto cientifico da investigação”.

Desta forma, um ponto de partida para qualquer pesquisa se faz através do método investigativo e levantamento bibliográfico para compreensão de um problema, sendo assim, está pesquisa foi respaldada pelo método de levantamento bibliográfica a fim de compreender tal contexto abordado.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 IDENTIFICANDO UM INDICADOR

Os indicadores sob a ótica de Rodrigues (2016, p.66), “[...] são critérios explícitos de medidas, que devem monitorar as ações gerenciais em um processo”. Logo, esses parâmetros contribuem positivamente para elaboração do planejamento estratégico organizacional.

Ainda, Rodrigues (2016, p.66), complementa afirmando que essas especificações diagnosticadas e preestabelecidas, são consideradas fontes norteadoras e quantitativa do desempenho comportamental dos envolvidos, bem como determina e preza pela efetivação da concretização dos objetivos e metas organizacionais.

Já para Fernandes (2017, p.03) o indicador tem como uma de suas finalidades expressar, na forma mais inteligível possível, facilitando na análise de situações a serem corrigidas.

O mesmo, evidencia também, que os resultados obtidos pode-se considerar como uma representatividade fiel de um momento atípico, onde essas informações pode demonstrar o que acontece, bem como a sua projeção.

Desta forma, a utilização dos indicadores assessora a organização como gerir em situações mais complexas, estabelecendo diretrizes corretivas que norteiam para a concretização das metas e objetivos, sob a avaliação de desempenho, sendo fundamental para o levantamento de dados quantitativos e assertivos de todo o processo.

2.2 Importância do Indicador

Os indicadores organizacionais tem seu papel importante para um planejamento estratégico, tendo em vista que o mesmo disponibiliza ao gerente informações indispensáveis para uma análise sucinta e sistêmica, de todo processo existente, possibilitando a identificação as etapas de um procedimento que requer mais atenção.

De acordo com Fernandes (2017, p. 4) sobre os indicadores, estes:

> ‘’ [...] permitem à empresa monitorar diversos processos internos (produção, recebimento de matéria-prima, logística interna, manipulação dos pedidos, despacho de mercadorias) e externos (logística externa, tempo de entrega, flutuação de vendas).’’

Para Gomes (2014, p.93), os indicadores possuem uma estruturação que: “[...] torna-se uma necessidade premente e urgente para auxílio à tomada de decisão rápida e eficaz, que se torna imprescindível para a administração de ambientes complexos, sujeitos a contínuas mudanças ao longo do processo estratégico.’’

Enquanto Gomes (2014, p.93) continua evidenciando que:

> [...] Atualmente, as decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo dos gestores maior preocupação com outros indicadores, tais como satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação efetiva e habilidades estratégicas. Cabendo a cada gestor, assim, escolher os que melhor se adaptam à realidade do negócio em que estão inseridos, para que a utilização das medidas possa, efetivamente, servir ao bom desempenho do negócio.

Desta forma, os indicadores surgiram da necessidade de facilitar o entendimento dos dados coletados, que ao transformar em informações possibilita aos gestores a compreensão do fluxo empresarial, possibilitando a visibilidade da eficiência, específica ou não, de todo processo interno e externo à organização, que consequentemente reflete na percepção dos diversos clientes (WINKELMANN, 2018).

2.3 Construção do indicador

A construção de indicadores, para confrontar com o desempenho incluído a caráter econômico ou socioambiental, inicialmente é passo antecipado a ser designado a qualquer empresa que visa realizar intervenções corretivas e assertivas para seu progresso, que direta e indiretamente contribui no desenvolvimento social (FURTADO, 2015 p.161).

Levando em consideração que o indicador exterioriza algo considerável e relevante para a organização, sua estruturação passa, inicialmente, pelo

diagnóstico de contribuição para a apoderação das decisões futuras, no qual, um indicador representa algo necessário na rotina de gerencial.

Consequentemente, se faz necessário quanto a instituição no recolhimento e tratamento dos dados, constituindo um alicerce na construção de indicadores. No qual a “[...] formulação de indicadores pode ser realizada por um conjunto de passos necessários para assegurar que os princípios da qualidade e do sistema de medição do desempenho estejam em conformidade com o desejado pela organização’’ (GESTÃO PÚBLICA, p 39).

Desta forma, não existe um padrão nos procedimentos constitucionais de indicadores, o que existe é uma revisão dos pontos principais e influenciadores no desenvolvimento do mesmo, necessitando de vários elementos que propiciam a conexão da elaboração e implantação da junção desses fatores predominante para construção de um planejamento.

Com base na exposição acima, segue abaixo algumas dicas de como elaborar os indicadores, sobre algumas particularidades e processos que contribuem para a concretização do mesmo, servindo como um ponto norteador de suas tarefas e criação de um planejamento estratégico.

Na Figura 01 abaixo, observa-se dez etapas ou passos possíveis, que serve de orientação para a elaboração de indicadores, em ordem cronológica e dando importância as etapas a serem cumpridas, uma vez que, cada procedimento contribui para a construção efetiva do outro.

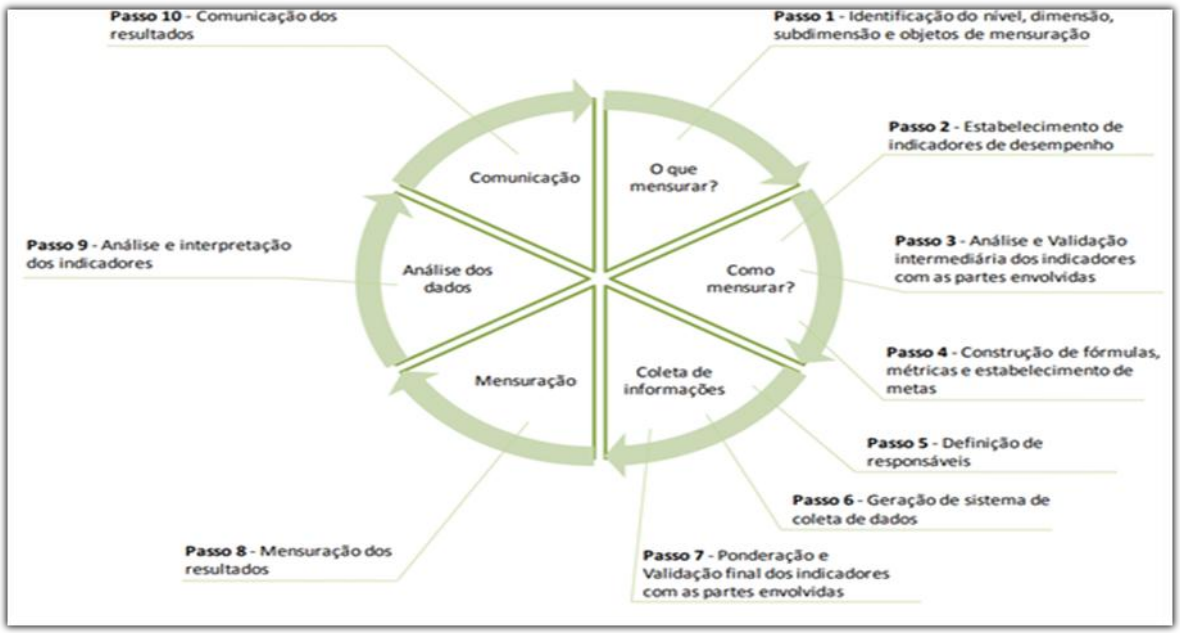

Figura 1. Fases de avaliação e etapas para a elaboração de indicadores. Fonte: Gestão Pública (2010).

Tendo em vista que essas fases, são um conjunto de procedimentos interligados sobre uma visão sistêmica de todo processo, sem desmerecer o grau de importância que cada um possui, mesmo tendo o conhecimento de que cada procedimento tem sua meta particular a ser atingida para o alcance do principal objetivo da organização.

Em seguida será exposto as etapas final de criação desses indicadores, de forma detalhada, tendo como base na Figura 1, apresentada anteriormente, que por sua vez está interligada as observações a seguir da Figura 02 abaixo.

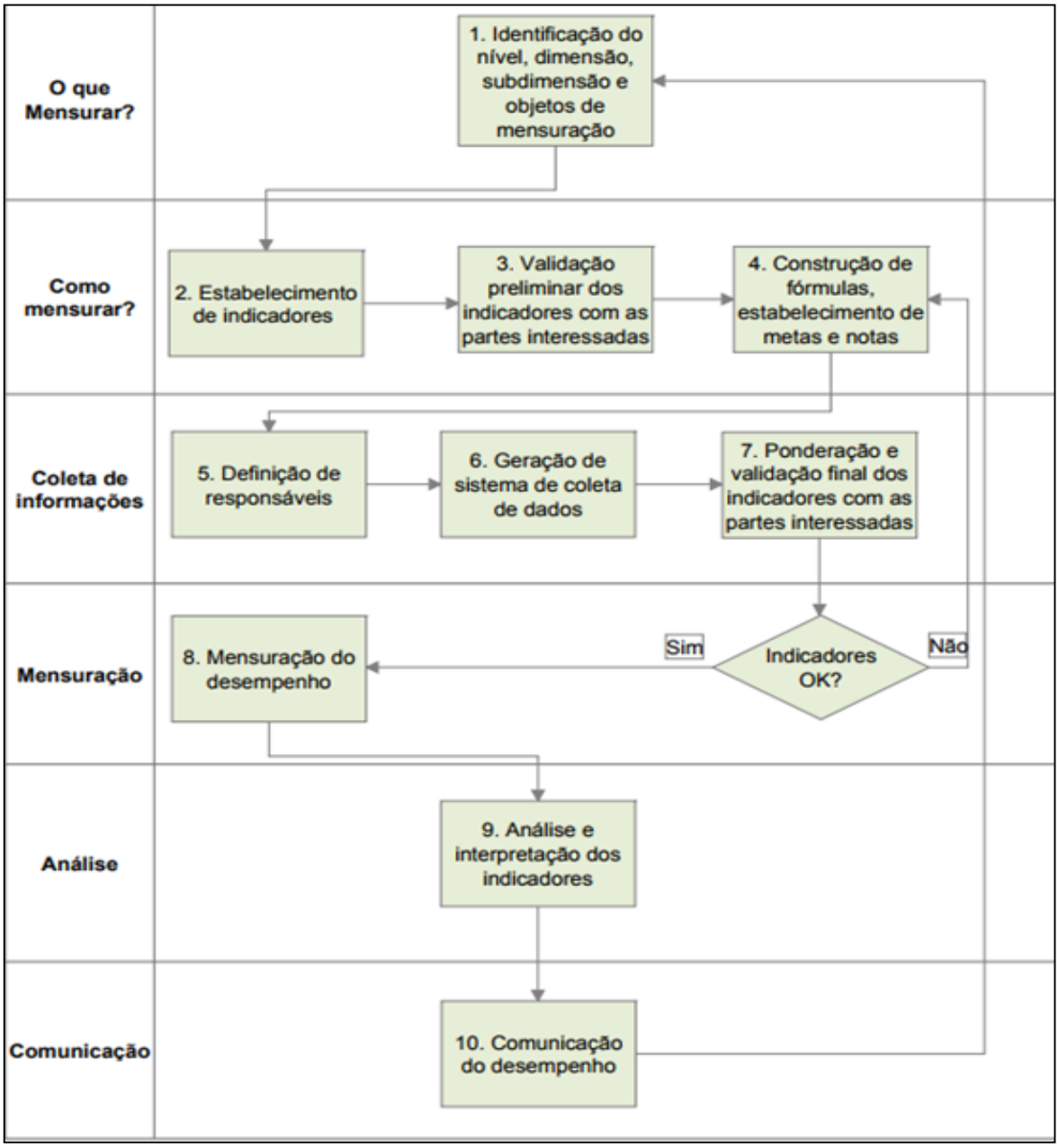

Figura 2. As etapas para a criação dos indicadores. Fonte: Gestão Pública (2010).

As etapas acima, demonstram detalhadamente o processo de construção de indicadores, com as observações que se baseia no planejamento

e análise *swot* de construção de planejamento a curto, médio e longo prazo, mostrando o andamento evolutivo de sua elaboração, correção e acompanhamento de procedimentos, a fim de evitar desperdícios.

Esses procedimentos, evidenciam ainda o quão importante é o acompanhamento de cada etapa, sob a ótica do gestor ou líder, além de evidenciar a relevância da comunicação interna e conhecimento de cada setorização que o responsável deve possuir para orientar todos os envolvidos no processo para concretização de seus objetivos, tanto coletivos quanto individuais.

2.4 Sistema de indicadores

O princípio de indicadores deve ser voltado à funcionalidade do usuário, no qual o diretor do setor de recursos humanos, a exemplo, não possui as mesmas obrigações e deveres do setor financeiro e assim por diante. Logo, cada usuário deve analisar e estudar seus dados, para o compartilhamento do mesmo sob uma formatação de informações mais precisas e clara, adequando-se a realidade organizacional (CALDEIRA, 2014).

> Sistemas de Indicadores podem contemplar em sua estrutura medidas-síntese de dimensões mais complexas, investigadas por meio de vários indicadores primários ou analíticos mais específicos. Há situações em que há um marco conceitual e metodológico que orienta o processo de construção dessas medidas-síntese como, no caso do Sistema de Contas Nacionais, o Produto Interno Bruto (NETO, et al., 2016, p.13).

Em suma, um sistema, regido pela junção de partes que interagem entre si, não deve ser complexo ao ponto de criar empecilhos para os colaboradores, mas simplificado o suficiente de modo a facilitar o processo e entendimento, o tornando uma ferramenta influenciadora nas decisões (GOMES, 2015 p.31). Segundo este autor, afirma ainda que o sistema é de grande importância para a elevação da capacidade da gestão organizacional de modo geral, onde esses indicadores possuem uma abordagem macro sob todos os setores internos, bem como todas as particularidades pertinentes a empresa e seu negócio, sem restrição (GOMES, 2015 p.31).

Diante exposição, esse sistema busca abranger pelo fato de extrair

informações diversas, expondo diversas vertentes de uma existência. Contudo, se empregados sem o desempenho de conjunturas históricas e sociais donde surgiram tais subsídios, sem qualquer confronto das ações dos indivíduos, podem requerer o simplismo de questões complicadas e a composição dos ajustadas e do apoio técnico.

3 CONCLUSÕES

Neste trabalho, observou-se que com os dados obtidos e com o tratamento dos mesmo em transformação de informações, contribuiu para o crescimento organizacional, garantindo para a empresa sua permanência no mercado em crescimento constante e com grande competitividade.

Assim, aderir um sistema ou plataforma para coletar e tratar os dados, faz-se indispensável para proporcionar uma maior celeridade na comunicação e interação entre os envolvidos no processo, e no andamento de suas atribuições, uma vez que ter o conhecimento da realidade de mercado ao qual a empresa se encontra é primordial, que por sua vez, contribui nas decisões dos gestores ao elaborar um planejamento estratégico.

É apropriado advertir que os indicadores contribui para a estruturação de um planejamento estratégico, desde que se faça necessário confrontar as informações sobre sua real veracidade frente a necessidade da empresa com visão a médio e longo prazo, facilitando nas determinações dos líderes.

Dada conferência, o sistema de indicadores em realce dos os processos organizacionais que se observa o quão atuante são os gestores, com uma visão macro, sistêmica e idealização do empreendimento futuro, buscando alimentar os métodos determinante com registro das evoluções, sendo um gestor eficaz.

Por fim, diagnosticando as múltiplas exterioridades destes princípios que se pode manifestação a experiência de grande variedade metodológica, o que assemelhar-se a muito atraente, corroborando a expectativa de expandir os sistemas sob a dessemelhança cultural que ajuízam as camadas existentes, mantendo sob a sazonalidade crescente de uma econômica que influencia constantemente nas ações de toda esfera, seja ela, social ou empresarial.

ABSTRACT

Regardless of the size and the sphere in which the organization is inserted, this is the representation of the actions of the active manager. The basis of support for the principle of decision is the gathering of knowledge, which needs to be well organized and widespread for those involved. A set of information based on legitimate indicators certainly collaborates for diligent management, boosting the company as a potential for market competitiveness, with a system to offer products and services, and satisfying the desires of the market. The purpose of this article is to contribute to the discernment of the real need to use indicators as a baseline management tool, guiding the establishment of a referential system, as well as to notify obstacles that need to be avoided.

Key words: Indicators. Information. Management. Systems**.**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALDEIRA, Jorge. **Monitorização da performance organizacional**. Leya, 2014.

CALLADO, Antonio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; DE ANDRADE, Luciano Pires. Padrões de utilização de indicadores de desempenho não-financeiros: Um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE. **ABCustos**, v. 3, n. 2, 2015.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, 2017.

FURTADO, João Salvador. Indicadores de sustentabilidade e governança. **Revista intertox de toxicologia, risco ambiental e sociedade**, v. 2, n. 1, 2015.

GOMES, Einstein Randal Pereira et al. Estudo sobre o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho empresarial: uma análise multicaso na região do Vale do Itapocu. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 89-100, 2014.

GESTÃO PÚBLICA. Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização <www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf>; Acesso em 15 jan. 2018

GOMES, Marcelo Marques. **Elaboração de um sistema de indicadores estratégicos para uma empresa varejista.** São Paulo,2015. 105 p.

NETO, Wadih João Scandar; DE MARTINO JANNUZZI, Paulo; DO NASCIMENTO SILVA, Pedro Luis. Sistemas de Indicadores ou Indicadores Sintéticos: do que precisam os gestores de programas sociais?.**Anais**, p. 1-14, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Feevale, 2013.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. Elsevier Brasil, 2016.

WINKELMANN, Gustavo. **A importância dos indicadores de desempenho na empresa.** Disponível em: <https://www.empreendedoresweb.com.br/importancia-dos-indicadores-de-desempenho-na-empresa/>; Acesso em 11 jan. 2018.