

Aula 2

Tipos de Indicadores (Taxas e Índices)

Continuando nossa abordagem, os INDICADORES podem ainda ser de dois tipos diferentes, a saber:

1. Aqueles cujas fórmulas geram valores numéricos dotados de unidades polivalentes, ou seja, contendo diversas unidades comparativas. Estes INDICADORES são denominados de ÍNDICES. Parece complicado, mas não é, pois você já lida com este tipo de INDICADOR na vida cotidiana, por exemplo: todos nós utilizamos um indicador para medir o “consumo de combustível” (título do indicador) que é obtido através de alguma fórmula matemática qualquer que gerará um valor numérico cuja unidade será “litros/quilometro rodado” (compara a grandeza litro com outra grandeza quilometro rodado); outro exemplo é quando vamos ao restaurante com uma turma de amigos e a conta de despesa seja dividida entre todos os presentes, gerando outro indicador, o “custo individual” (título do indicador) que gerará um valor numérico cuja unidade será “valor monetário/pessoa” (comparando a grandeza dinheiro com a pessoa que comeu);
2. Aqueles cujas fórmulas geram valores numéricos que não misturam grandezas e que podem ser representados na condição de valores percentuais ou ainda numericamente isolados são denominados de TAXAS. Exemplo: percentual de faturamento do cliente “A” sobre o faturamento total (perceba que não existe mistura de grandezas, é dinheiro com dinheiro, gerando apenas uma taxa e não um índice como relatado no tipo 1); outro exemplo é a quantidade de reclamações num determinado período (representa um número isolado representativo da mera contagem de quantas reclamações existem catalogadas).

A diferenciação destes dois tipos distintos de indicadores será relevante para, posteriormente, podermos utilizar o algoritmo mais adequado para aplicação do “Gerenciamento dos Indicadores”.

O Gerenciamento dos Indicadores

Depreende-se que, sabidos os componentes do indicador (título e fórmula) e dos tipos de indicadores (índices ou taxas), pode-se estabelecer uma tática de gerenciamento destes indicadores que consiste em encontrar quais são os indicadores que traduziriam cada tópico contido na Arquitetura Estratégica. Para a execução deste monitoramento é ainda fundamental mais uma observação sobre os indicadores, pois eles são divididos ainda em duas categorias distintas, a saber:

1. Indicadores Outcomes (ou também conhecidos como indicadores de FIM ou de COLHEITA) – são normalmente conhecidos pelo maior executivo da organização, pois lhe é habitual a sua manipulação para a avaliação global da organização. São eles: o faturamento mensal, a lucratividade semestral, a margem de contribuição, o giro de estoque, dentre muitos outros. São chamados de OUTCOMES porque fornecem informações importantes, mas que não permitem planos de ação precisos para a sua correção, requerendo grandes debates ou possibilidades diferentes de atuação corretiva. Um número ruim deste tipo de indicador poder deixar o maior executivo decepcionado, mas não permite que se possa cobrar de alguém, em específico, a melhoria daquele indicador, pois ele é de categoria OUTCOME e mede os resultados globais da organização, ou seja aquilo que se pretende conquistar, não configurando a “plantação” e sim apenas a “colheita”. A ênfase em adotar apenas indicadores OUTCOMES para o estabelecimento de planos de ação é o que explica a ineficácia dos mesmos. Deixe-lhe explicar a outra categoria de indicadores para depois comparar ambos;
2. Indicadores DRIVERS (ou também conhecidos como indicadores de MEIO ou de ESFORÇO) – estes, normalmente são desconhecidos pelo maior executivo da organização, e muito pouco adotados pela estrutura organizacional clássica. São indicadores pertinentes e específicos a cada cargo da estrutura organizacional, permitindo rápidos planos de ação para eventuais correções de números considerados decepcionantes.

Os indicadores OUTCOMES medem a empresa de maneira genérica (olha a floresta) e os indicadores DRIVERS medem a contribuição de cada cargo à consecução das estratégias (olham a árvore, os animais, as situações da natureza).

Gerenciar apenas com indicadores OUTCOMES é, no mínimo, insuficiente para o atingimento rápido da excelência do desempenho, e gerenciar apenas com indicadores DRIVERS é, no mínimo, adotar uma visão limitada da organização.

Diz-se que a organização que detém apenas de indicadores OUTCOMES é dotada de um estilo de Gerenciamento pela TORCIDA, pois não sabe exatamente o que precisa fazer, pontualmente, para reverter o indicador (mais ou menos como sente-se um torcedor quando envolvido no placar de seu time numa final de campeonato).

Diz-se, em contrapartida, que a organização que detém de indicadores DRIVERS (devidamente tradutores dos indicadores OUTCOMES) é dotada de um estilo de Gerenciamento pela COBRANÇA, pois a existência destes permite que seja feita a pontual eleição da atividade que efetivamente tem influência sobre o indicador OUTCOME envolvido.

É o equilíbrio do uso de ambos os indicadores (DRIVERS e OUTCOMES) que traz a excelência de operacionalização dos planos de ação.

Poderíamos dizer que:

“Precisamos monitorar os indicadores DRIVERS para constatar se os indicadores OUTCOMES evoluem positivamente, com vistas à análise crítica da representatividade dos indicadores DRIVERS, isto é, os indicadores DRIVERS geram planos de ação operacionais e os indicadores OUTCOMES geram planos de revisão dos indicadores DRIVERS.”

Os indicadores DRIVERS devem ser representativos e tradutores dos indicadores OUTCOMES que, por sua vez devem ser representativos da Arquitetura Estratégica da organização.