

PROJETO DE GRADUAÇÃO

INDICADORES DE PERFORMANCE NA GESTÃO DE DESEMPENHO NA ÁREA DE SUPORTE EM UMA CONSULTORIA

Por,

Sofia André Pereira Garcia

Brasília 12 de maio de 2022

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

INDICADORES DE PERFORMANCE NA GESTÃO DE DESEMPENHO NA ÁREA DE SUPORTE EM UMA CONSULTORIA

Por,

Sofia André Pereira Garcia

Relatório submetido como requisito parcial para
obtenção do grau de Engenharia de Produção.

Banca Examinadora

Prof. Annibal Affonso Neto, UnB/EPR (Orientador)

Prof. Clóvis Neumann, UnB/EPR

Brasília 12 de maio de 2022

Agradecimentos

Aos meus pais e à minha irmã, que sempre me deram suporte para atingir os meus maiores objetivos e sempre estiveram presentes durante toda a jornada.

Aos meus amigos de faculdade, que foram companheiros em todas as situações e entregas vivenciadas durante o período acadêmico. Além de me ajudarem nos momentos incertos e de decisões difíceis de carreira.

A todos os colegas da Empresa Júnior do curso de Engenharia de Produção, Grupo Gestão. Foi a empresa na qual trabalhei por 3 anos durante a graduação e foi o melhor complemento para todo o aprendizado adquirido. Muitas conexões e experiências responsáveis por moldar minha personalidade como profissional e como pessoa.

Aos professores que sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado. Em especial ao meu professor orientador, Prof. Annibal Affonso Neto pelo suporte e auxílio no estudo.

Em suma, agradeço a todos que fizeram parte dessa etapa decisiva da minha vida e marcaram de alguma forma essa jornada.

RESUMO

O estudo em questão visa realizar uma análise dos indicadores na gestão de desempenho na área de suporte em uma consultoria. Realizou-se uma profunda pesquisa de metodologias, literaturas e estudos com o objetivo de aprofundar no tema para compreender como é realizada a gestão de desempenho em empresas de consultoria. O trabalho focou em analisar, desenvolver e implementar as ferramentas necessárias para uma gestão de desempenho pro meio de *Key Performance Indicator* (KPIs), ou seja, aplicação do método *Objectives and Key-Results* (OKR) e *Dashboards* para análise. A abordagem resultante deste trabalho denota bom potencial de uso, e pode ser uma interessante alternativa para a área de suporte estudada mensurar os resultados, contribuindo para o desenvolvimento da empresa e de seus profissionais.

Palavras-chaves: *Consultoria Estratégica, Gestão de Desempenho, Indicadores, Objectives and Key-Results, Balanced Scorecard*

ABSTRACT

The study aims to bring an analysis of the indicators in the performance management in an area of support in a consultancy. An in-depth research of methodologies, literatures and studies was carried out with the objective of understand the theme and how the performance management is implemented in consulting companies. The work focused on analyzing, developing and implementing the necessary tools for a performance management through Key Performance Indicator (KPIs), i.e., implementation of the *Objectives and Key Results* (OKR) method and *Dashboards* for analysis. The approach resulting from this work denotes good potential for use and can be an interesting alternative for the studied area to measure the results, contributing to the development of the company and its professionals.

Keywords: *Strategic Consulting, Performance Management, Indicators, Objectives and Key-Results, Balanced Scorecard*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As nove variáveis de desempenho	16
Quadro 2 - Visão dos autores sobre as características que os indicadores de desempenho	20
Quadro 3 - Valores da empresa analisada	40
Quadro 4 - Indicadores mensurados atualmente pelo pilar de “Research” - Pesquisa	48
Quadro 5 - Gap Avaliado no Pilar vs. Exemplo prático vs. Implicação	49
Quadro 6 - Objectives e Key-Results (OKRs) criados para a área.....	52
Quadro 7 - Indicadores criados relacionados aos OKRs	55
Quadro 8 - Rotinas para a implementação da gestão de desempenho.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conjunto de visões da definição de estratégia.....	12
Figura 2 - As 5 forças de Porter	13
Figura 3 - Contribuições da Medição de Desempenho	16
Figura 4 - Balanced Scorecard como elo entre nível estratégico e nível tático.....	23
Figura 5 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard	24
Figura 6 - Relacionamento entre as perspectivas do Balanced Scorecard	25
Figura 7 - Mapa Estratégico	26
Figura 8 - Ciclo do framework OKR	29
Figura 9 - O Ciclo OKR simplificado	29
Figura 10 - Exemplo de dashboard estratégico	32
Figura 11 - Exemplo de dashboard analítico.....	33
Figura 12 - Exemplo de dashboard operacional.....	33
Figura 13 - Classificação da pesquisa	35
Figura 14 - Condução do estudo de caso.....	37
Figura 15 - Estrutura da pesquisa.....	38
Figura 16 - Áreas de atuação e centros de suporte da consultoria.....	41
Figura 17 - Estrutura do centro de competência com os pilares.....	42
Figura 18 - Atuação de Knowledge Management nos projetos de consultoria	42
Figura 19 - Atuação dos 4 pilares da área de suporte nos projetos de consultoria.....	45
Figura 20 - Aplicações do conhecimento da área na jornada de projetos de consultoria.....	45
Figura 21 - Processo geral do pilar de “Research” - Pesquisa	47
Figura 22 - Página de Informações Gerais na Ferramenta de Coleta	59
Figura 23 - Indicadores de Agilidade e Satisfação na Ferramenta de Coleta.....	59
Figura 24 - Indicadores de Entendimento da Demanda na Ferramenta de Coleta	60
Figura 25 - Visão Geral do Dashboard de Indicadores	61
Figura 26 - Exemplos de gráficos realizados para o Dashboard	62

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Roteiro Entrevista.....	70
Anexo 2 - Estrutura Questionário de Satisfação	71

LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
FNPQ	Fundação Nacional para o Prêmio de Qualidade
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
KSI	<i>Key Success Indicator</i>
MBO	<i>Management by Objectives</i>
MPR	<i>Monthly Preview Report</i>
MVP	Mínimo Produto Viável
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OKR	<i>Objectives e Key-Results</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PEST	Política, Economia, Social e Tecnologia
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time</i>
SG&A	<i>Selling, General and Administrative Expenses</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Justificativa	10
1.2. Problemática	10
1.3. Objetivos – Geral e Específicos.....	11
1.4. Resultados esperados	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. Gestão estratégica.....	12
2.2. Gestão de desempenho	14
2.3. Indicadores de desempenho	17
2.4. Indicadores de desempenho em empresas de consultoria	21
2.4.1. <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	22
2.4.2. <i>Objective and Key-Results (OKRs)</i>	27
2.5. Ferramenta de controle de indicadores em empresas de consultoria	31
3. METODOLOGIA	35
3.1. Classificação da Pesquisa	35
3.1.1. Forma de abordagem	36
3.1.2. Objetivos da pesquisa	36
3.1.3. Procedimentos técnicos.....	36
3.1.4. Estudo de caso	37
3.2. Etapas da Pesquisa	38
4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	40
4.1. Contextualização Geral	40
4.2. Área de estudo	41
5. ANÁLISE DA EMPRESA	47
5.1. Diagnóstico da Gestão de Desempenho do Pilar de “ <i>Research</i> ” - Pesquisa	47
6. PROPOSTAS DE MELHORIA	51
6.1. Estruturação da Gestão de Desempenho	51
6.2. Ferramentas para Implementação da Gestão de Desempenho	58
6.3. Conclusão de Propostas de Melhoria para a Gestão de Desempenho ...	63
7. CONCLUSÃO	64
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
9. ANEXOS	70

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificativa

O mercado de consultoria vem amplamente sendo composto por empresas de todos os ramos e nacionalidades. É um mercado que atualmente demonstra um nível de serviço elevado, inúmeras oportunidades de crescimento e uma quantidade expressiva de empresas atuantes, o que favorece a competitividade entre elas.

Entendendo a competitividade entre as organizações como sendo algo natural, há uma constante busca para a diferenciação na execução de projetos e na satisfação dos clientes. Hoje, mais do que nunca, as empresas buscam profissionais mais capacitados, metodologias mais práticas, soluções personalizadas e uma implementação ágil como forma de agregar mais valor nos projetos de consultoria. E, no caso da empresa em questão, as chamadas Áreas de Suporte são responsáveis por fornecer um suporte aos projetos de consultoria, visando, uma maior agregação de valor.

Algumas dessas áreas estão passando por mudança de escopo, planejando o aumento do nível de serviço, focando na geração de valor para os projetos e buscando a criação novos produtos de suporte. E, por serem áreas importantes para a entrega do *core business* da empresa, merecem uma atenção especial para o desempenho e performance atual vs. planejado. Com isso, faz-se necessário a realização de uma gestão e estudo estratégico dessas pequenas áreas, que tenham como base um modelo estruturado de indicadores de desempenho. Entendendo que o estudo possibilitará análises de métricas responsáveis por ditar futuro e planejamento dessas áreas de suporte, influenciando a execução dos projetos.

1.2. Problemática

Este trabalho tem como problemática entender como é realizada a gestão de indicadores atuais de áreas de suporte dentro da empresa em questão. Essas áreas têm o objetivo de dar suporte aos projetos de consultoria, agregando valor diretamente através de visões específicas de mercado, benchmarks e pesquisas primárias/secundárias, ou uma visão mais técnica de tecnologia e digitalização. Por serem centros de suporte ao trabalho da consultoria acredita-se que há oportunidades de análise dos indicadores como alicerces para a gestão estratégica, trazendo um diagnóstico e uma propostas de melhoria, focando na maior geração de valor dessas pequenas áreas nos projetos da empresa.

1.3. Objetivos – Geral e Específicos

Objetivo Geral: Análise da gestão de desempenho em uma empresa de consultoria brasileira.

Objetivos Específicos:

- Compreender a gestão de indicadores de performance de uma das áreas de suporte da empresa;
- Estudar diferentes metodologias e teorias que embasam a gestão de desempenho;
- Identificar alternativas de melhorias para a gestão estratégica por meio de indicadores.

1.4. Resultados esperados

- Compreender como é realizada a gestão de desempenho em empresas de consultoria;
- Definir propostas de melhorias para a implementação de uma gestão de desempenho na área estudada;
- Entender os principais ganhos das análises de indicadores da gestão de desempenho em consultorias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão estratégica

Alguns autores como Von Neumann e Morgenstern, Drucker e Chandler discutem o conceito de estratégia desde o final da 2ª Grande Guerra, momento histórico onde a estratégia foi essencial para a decisão do conflito. Contudo, desde os primórdios, a ideia por trás do termo é aplicada, na qual a importância era conquistar cada vez mais territórios – só sendo possível superar os inimigos por meio de um plano, por exemplo. A partir dos anos de 1980 a difusão do conceito se tornou mais forte, fazendo com que empresas atingissem um diferencial competitivo por meio de suas estratégias.

Apesar de estratégia ser um conceito extremamente conhecido, há muitas divergências na definição exata do seu significado e diversos autores citam o tema, com diferentes abordagens. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), gestão estratégica é um termo amplo que pode ser dividido em passos que a alta gestão deve praticar, tais como a análise de ameaças e oportunidades do ambiente externo no negócio e o estabelecimento de uma missão organizacional. Para Bowman, Singh e Thomas (2002), a gestão estratégica está relacionada à criação de sustentabilidade de vantagens competitivas. Já para Dess, Lumpkin e Eisner (2007) a gestão estratégica deve ser um caminho que norteia as ações de uma empresa. Tendo como base a diversificação do conceito de estratégia, três pesquisadores de Portugal fizeram um estudo com uma turma de graduandos em Administração de Empresas de uma universidade do país sobre a opinião dos estudantes acerca do conceito de estratégia. Observou-se uma visão mais abrangente do tema, que pôde ser denotada por meio da Figura 1:

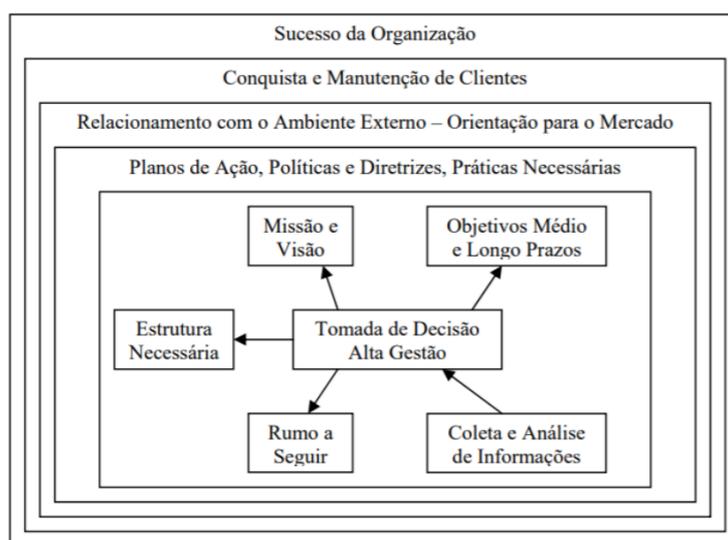


Figura 1 - Conjunto de visões da definição de estratégia

Fonte: Emerson Wagner, João Ferreira e Gerson Tontini – Revista Angrad Dez. 2009

Cada vez mais o conceito de estratégia vem se difundido no mercado e umas das aplicações mais recorrentes do tema, atualmente, é a definição de um planejamento estratégico. Esse planejamento estratégico é responsável, de forma geral, por organizar os direcionamentos estratégicos levantados pela empresa. É importante realizar um desdobramento a nível tático e operacional, a fim de tornar claro para todos os colaboradores a visão de futuro da empresa, e como o trabalho de cada funcionário contribui para o atingimento das metas.

Diversos autores propuseram ferramentas que auxiliam na contextualização do ambiente interno e externo à empresa dentro de uma construção de um planejamento estratégico. Porter (2009) estudou cinco forças essenciais para os gestores analisarem o ambiente externo à corporação, que podem ser representadas na Figura 2:

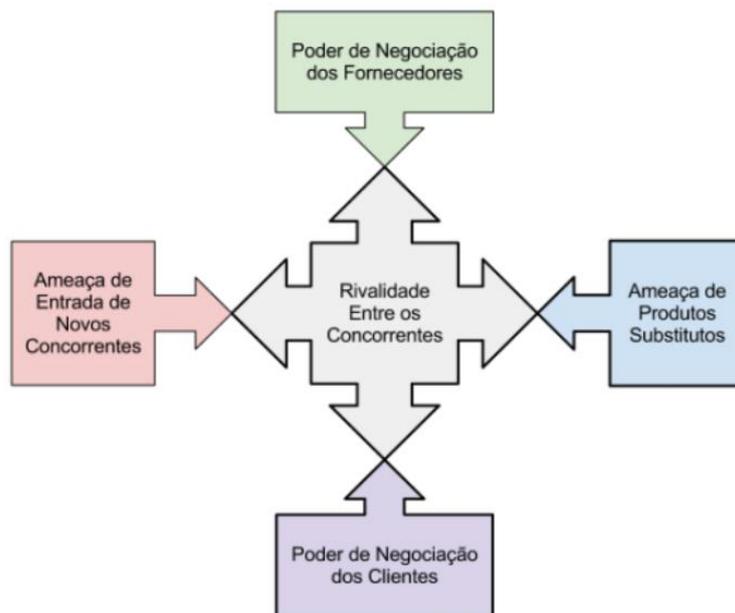


Figura 2 - As 5 forças de Porter

Fonte: Endeavor (2020)

A metodologia das 5 forças de Porter pode ser aplicada por meio da discussão de 5 pilares detalhados abaixo:

- Rivalidade entre os concorrentes: definir quem são os concorrentes diretos no momento da análise e como se destacar em relação a eles;
- Ameaça de produtos substitutos: mapear os produtos do mercado que podem substituir a compra do seu;
- Poder de negociação dos fornecedores: analisar o grau de dependência da empresa em relação aos fornecedores já mapeados;

- Ameaça de entrada de novos concorrentes: traçar iniciativas que iniba a aparição de novos players no mercado;
- Poder de negociação dos clientes: verificar o número de clientes que já são atingidos e traçar iniciativas para ampliá-lo.

É importante ressaltar que além das 5 forças mapeadas por Porter, outras ferramentas são amplamente utilizadas como base para consolidação da estratégia de uma empresa, como por exemplo:

- Matriz SWOT/FOFA;
- Matriz BCG;
- Matriz Ansoff;
- Canvas de Modelo de Negócio;
- Análise PEST.

2.2. Gestão de desempenho

Sabe-se a importância da criação e utilização de uma estratégia para se desenvolver um planejamento e, mais importante ainda, é ter conhecimento do desempenho de toda a estratégia dentro da empresa. Para garantir um bom desempenho de mercado, deve-se traçar planos de ação a fim de atingir as métricas desejadas, a visão por meio de indicadores que tangibilizam os objetivos propostos e podem ser um alicerce para essa gestão. Como auxílio nas tomadas de decisões, diversos padrões podem ser seguidos, como o histórico (comparação de um desempenho anterior com o atual), de desempenho-alvo (definição de valores chave), desempenho da concorrência (resultados obtidos pela concorrência) ou desempenho absoluto (teórico, atingir excelência máxima).

A utilização de medidas de desempenho organizacional constitui-se em uma ferramenta essencial para o acompanhamento e controle dos objetivos e metas traçados pela organização. De acordo com a Fundação Nacional para o Prêmio de Qualidade – FNPQ (2001) o sistema de medição de desempenho deve fornecer aos administradores, informações que permitem controlar, organizar e planejar nas diversas áreas funcionais da organização levando-a a apresentar resultados excelentes e sustentáveis.

A formação de uma gestão do desempenho, segundo Brito et. al (2001), apoia-se num sistema de informações possui duas principais características:

- Define-se planos de trabalho em que são expressos os objetivos e metas a serem alcançados;

- Realiza-se uma avaliação periódica (vigilância hierárquica), em que o trabalho de cada pessoa é acompanhado, mensurado e avaliado, comparando-se entre as ações planejadas e os resultados alcançados.

Entende-se que a avaliação de Brito et. al (2001) é uma forma tratar o ciclo de gestão de desempenho, quando sob uma perspectiva completa da gestão estratégica compreende as etapas de planejamento, execução e controle (MIRANDA e SILVA, 2002). Esse processo é responsável por destrinchar as alternativas estratégicas em planos operacionais que especificarão o “como” realizar para alcançar o que se propõe. Estes planos incluem a determinação de prazos, indicadores de controle, responsáveis e orçamentos, garantindo uma execução com qualidade e disciplina. Os planos devem ser, regularmente, monitorados e controlados para que se possa determinar os resultados. A etapa de controle é essencial para a organização manter ou alterar o planejamento realizado ou, ainda, definindo novas ações estratégicas. Esse ciclo de gestão de desempenho é uma ferramenta essencial para as organizações, visando melhorar a compreensão da realidade e a tomada de melhores decisões.

A gestão de desempenho deve ser um alicerce para empresas de todos os portes e “idades”. Como Anthony e Govindarajan (2002) determinam, qualquer organização – por mais bem alinhada que sua estrutura esteja – não pode perseguir eficazmente suas estratégias sem um sistema consistente de controle gerencial. É importante não a relacionar com o intuito de vigiar e ser punitiva, mas com a intenção de avaliar as decisões tomadas, monitorar o planejamento realizado e realizar melhorias constantes. Dessa forma, Kyian (2001) lembra que no próprio conceito de medição de desempenho está inserida a ideia de melhoria, afinal, segundo Bandeira (1997), medir o desempenho somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo. Portanto, a avaliação de desempenho é mais que uma ferramenta gerencial: é uma medida estratégica de sobrevivência da organização. (MIRANDA E SILVA, 2002).

O principal objetivo dos sistemas de avaliação do desempenho consiste em facilitar o processo de implementação da estratégia da organização. Desta forma, devem ser identificados os fatores que incidem nos objetivos da organização, refletindo-se como fatores críticos quer na atualidade como no futuro e, cuja melhoria prorrogue o sucesso da sua implementação (Reis e Rodrigues, 2011). Fora a contribuição direta para se identificar a eficiência e eficácia da organização que a medição de desempenho proporciona, ela apresenta outras contribuições que podem ser exploradas, conforme Figura 3 (KAYDOS, 1991). A medição de desempenho serve para influenciar a implementação da estratégia da organização (DIXON et al, (1990) e ajuda a organização a desdobrar os objetivos do plano estratégico para todas as outras áreas funcionais.



Figura 3 - Contribuições da Medição de Desempenho

Fonte: Kaydos (1991, p.33-49)

Há diferentes formas e níveis para as organizações aplicarem a gestão de desempenho e, conforme Rummeler e Barche (1994) definem, há três níveis possíveis de medição do desempenho organizacional:

- Nível 1 – da Organização: prioriza o relacionamento da organização com o mercado, além de enfatizar as principais funções da empresa;
- Nível 2 – do Processo: abrange todos os processos internos definidos pela organização, responsáveis pela entrega de valor e execução do “core business”;
- Nível 3 – das Pessoas (Executor): identifica o recurso executor das atividades correlacionadas ao nível de processos, envolvendo aprendizado, crescimento e entrega.

Os autores demonstram também, nove variáveis de desempenho aplicadas aos três níveis de medição de desempenho, conforme apresentadas no Quadro 1:

	NÍVEIS	OBJETIVOS	PROJETOS	GERENCIAMENTO
Os três níveis de desempenho	Nível da Organização	Objetivos da organização	Projetos da organização	Gerenciamento da organização
	Nível do Processo	Objetivos dos processos	Projetos dos processos	Gerenciamento dos processos
	Nível das Pessoas (Executor)	Objetivos do executor	Projetos do executor	Gerenciamento do executor

Quadro 1 - As nove variáveis de desempenho

Fonte: Rummeler e Brache (1994, p.24)

Os três níveis abordados por Rummeler e Brache (1994) serviram de bagagem para a criação de outras metodologias ligadas à gestão de desempenho, incluindo o *Balanced Scorecard*

(BSC) e *Objectives e Key-Results* (OKR) que são metodologias bastante utilizadas para gestão de desempenho em empresas de consultoria.

2.3. Indicadores de desempenho

Na gestão estratégica empresarial, as informações sobre o desempenho da empresa norteiam a tomada de decisão, buscando a eficácia empresarial e a melhora de sua posição competitiva no mercado. Além disso, informações gerenciais sobre desempenho podem direcionar mudanças e aprimorar as perspectivas sobre o futuro e, os indicadores de desempenho, calculados de forma correta, fornecem essas informações gerenciais para a tomada de decisão. De acordo com Miranda et. al. (2001), a literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas através da contabilidade das empresas. Atualmente, as tomadas de decisões envolvem um maior número de variáveis, por meio de indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, índice de absentéismo, índice de faturamento por empregado, entre outros.

De acordo com Nelly et al (1995) e Lebas (1995), a medição de desempenho é um processo utilizado com o objetivo de quantificar a eficácia e a eficiência de uma organização, dos seus processos de negócio e das atividades realizadas por todos os colaboradores. A medição de desempenho é constituída de indicadores de desempenho que representam resultados que demonstram e quantificam a eficiência e eficácia da organização para fins de melhoria nas mesmas - em inglês *Key Performance Indicator* (KPI), ou até mesmo como *Key Success Indicator* (KSI). Hansen (1997) define indicador de desempenho como uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido. O autor afirma que as medidas devem ser construídas segundo os objetivos e interesses de seus usuários e devem atender à necessidade de cada momento da organização. De acordo com Kezner (2006), indicadores de desempenho ou *Key Performance Indicators* (KPIs) medem a qualidade do processo para alcançar os resultados estabelecidos. As métricas chaves para avaliação do sucesso são: - *Key* (K): principal constituinte para o sucesso ou fracasso; - *Performance* (P): elementos mensuráveis, ajustáveis e controláveis; - *Indicators* (I): representação razoável do desempenho presente e futuro.

Os indicadores de desempenho são ferramentas de gestão responsáveis pela mensuração do nível de performance e sucesso de uma organização ou de um determinado processo, indicando quão bem os processos das empresas estão. Os indicadores de desempenho podem ser definidos como sendo instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação nas empresas, assim as empresas podem acompanhar o alcance das metas, identificarem avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e as necessidades de mudança.

Conforme mencionado por Fiore & Alencar (2011), os indicadores de desempenho auxiliam na tomada de decisões em diversas áreas, fornecendo informações para que a empresa possa decidir em manter, modificar ou abortar ações, atividades, ou então o projeto como um todo. Sua utilização pode apontar o sucesso das estratégias já implementadas, avaliando uma possível necessidade de replanejamento. De modo a garantir o bom desempenho do produto oferecido ao consumidor final, é essencial a adoção de indicadores de desempenho, KPI's, possibilitando às empresas um referencial de padrão e qualidade a ser seguido, e para que as falhas no processo sejam identificadas de maneira rápida e clara.

Kaplan e Norton (1992) apontam que o sistema de indicadores não deve ser utilizado com o objetivo único de controle, a função é agregar valor e auxiliar no desempenho futuro, é um sistema que deve permitir o aprendizado. Zilber e Fischmann (2002) consideram que os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão, afinal a empresa passa a ter acesso a informações específicas de fins gerenciais.

Os indicadores, na maioria das vezes têm como objetivo os seguintes tópicos, de acordo com De Oliveira, (2006):

- “Definir os objetivos e as metas da organização e, como consequência, de cada processo”;
- “Acompanhar o desempenho dos processos e, como consequência, de toda a organização”;
- “Identificar as áreas onde devem ser feitas ações corretivas, ou de melhoria”;
- “Eventualmente, redefinir os objetivos e metas”.

Uma empresa não deve tomar decisões com base em percepções e, nesse sentido, os indicadores de desempenho surgem como alicerces da gestão estratégica. Segundo Maranhão & Macieira (2006), indicadores de desempenho são dados objetivos que descrevem uma situação, sob o ponto de vista quantitativo, assim permitindo a constatação do resultado e da evolução das ações tomadas. Um indicador de desempenho deve, idealmente, ter duas características essenciais:

1. Construir relação entre variáveis mensuráveis;
2. Associar o seu resultado a um objetivo de desempenho pré-estabelecido, por meio de sistemas de comparação.

A respeito da primeira característica, os indicadores devem representar sempre uma relação matemática, normalmente computando-se divisões, proporções ou multiplicações. Assim, um valor puramente não deve ser entendido como indicador, mas como um dado ou informação

gerencial (Fischmann e Zilber, 2000). Além disso, um indicador isolado deve se relacionar com os outros indicadores ou sistemas de indicadores numa relação de causa e efeito.

Sobre a segunda característica associada aos indicadores, Slack et al (2002) aponta quatro tipos de padrões de análises. O padrão histórico remete à comparação do desempenho atual com o desempenho de outro período. A escolha de tal tipo de padrão pode indicar que um processo está melhorando ou não, entretanto não oferecerá informações para demonstrar se o processo é satisfatório (Slack et al, 2002). O padrão de desempenho baseado na meta são aqueles definidos para apontar algum nível de rendimento considerado adequado ou mínimo (Slack et al, 2002). O padrão de desempenho baseado na concorrência o qual elabora uma comparação do desempenho da organização com o desempenho de um ou mais concorrentes. Possui como vantagem o fato de relacionarem o padrão às habilidades dos concorrentes (Slack et al, 2002). Por fim, há os padrões de desempenho absolutos que possuem fundamentação conceitual, porém são difíceis de serem obtidos.

De Oliveira (2006), também revela atributos que são requeridos a um indicador, são eles:

- Não ser ambíguo;
- Ser baseado nas necessidades do cliente;
- Ter relevância para o negócio;
- Ser baseado na estratégia da organização;
- Ter relação com as metas da organização;
- Ser simples, claro e objetivo;
- Ser confiável, mensurável e comparável.

Há uma separação vertical dos vários indicadores de desempenho da organização, a qual ocorre naturalmente em face das estruturas hierárquicas. No nível operacional existem os indicadores de processos que oferecem instrumentos para a gestão técnica dos processos e sub processos e oferecem informações inerentes ao modo como as atividades são realizadas. O agrupamento desses indicadores de primeiro nível permite a confecção dos indicadores táticos, que oferecem instrumentos para a média gerência e possuem aspectos relacionados aos produtos, serviços ou aos clientes (Fernandes, 2004). O terceiro nível é o dos indicadores estratégicos que pouco se relacionam com os processos, porém tratam de traduzir os impactos dos processos nos resultados da organização. É com base nesses indicadores do terceiro nível que será possível observar a conquista dos resultados esperados pela organização. Os indicadores se agrupam de

forma a oferecerem um sistema do micro para o macro que contenha informações relevantes para a organização.

Para que sejam construídos indicadores de desempenho adequados, alguns atributos devem ser levados em consideração. Segundo Merchant (2006), uma característica que deve ser levada em consideração está relacionada à congruência dos indicadores, ou seja, estes devem respeitar os demais objetivos da organização. Outro aspecto citado pelo autor está voltado para a controlabilidade, ou seja, o indicador deve ser controlável pelo gestor. Os indicadores devem ser oportunos. Se o indicador não gerar recompensas no médio prazo, não terá o efeito desejado, por exemplo, se a melhora em um indicador só tiver recompensa ao final de muitos anos, o gestor não estará motivado a alcançá-la (Merchant, 2006). Shahin e Mahbod (2007) afirmam que os indicadores devem ser construídos com base em critérios que os tornem adequados a análises futuras. Nesse sentido, os autores argumentam que o conjunto de critérios mais frequentemente referenciado na literatura é o SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-bound*). Ou seja, devem ser específicos, mensuráveis, passíveis de alcance, e ter vínculo de tempo (prazo para conclusão). Segundo Ensslin (2009), um indicador de desempenho é mensurável quando representa a real percepção de valor do que se deseja monitorar; é operacional, quando é fisicamente passível de mensurar a propriedade a ele associada; é inteligível quando todos tiverem o mesmo entendimento de seus níveis, ou seja, não é ambíguo e nem redundante; é homogêneo quando todos os seus níveis analisarem as possíveis ocorrências das mesmas propriedades do contexto; permite distinguir o que falta para melhorar quando em todos os seus níveis é possível visualizar qual o desempenho pior e qual o melhor.

A OECD (2002) também estabelece alguns requisitos para um indicador ser considerado adequado. Juntamente com a visão dos outros autores já citados, estão listados no Quadro 2:

<i>Merchant (2006)</i>	<i>Shahin e Mahbod (2007)</i>	<i>OECD (2002)</i>	<i>Ensslin e Ensslin (2009)</i>
1. Congruência	1. Específicos	1. Representatividade	1. Mensurabilidade
2. Controláveis	2. Mensuráveis	2. Simplicidade	2. Operacionabilidade
3. Oportuna	3. Atingíveis	3. Captar mudanças	3. Inteligibilidade
4. Acurada (precisa e objetiva)	4. Realistas	4. Servir de base para comparações	4. Homogeneidade
5. Compreensível	5. Sensíveis ao tempo	5. Escopo abrangente	5. Permissão para melhorias
6. Custo versus benefício		6. Possuir valores de referência	6. Respeito às propriedades das escalas
		7. Cientificamente fundado	
		8. Baseado em padrões internacionais	
		9. Poder ser utilizado em modelos econômicos	
		10. Viável em termos de tempo e recursos	
		11. Documentado adequadamente	
		12. Atualizado em intervalos regulares	

Quadro 2 - Visão dos autores sobre as características que os indicadores de desempenho

Fonte: Merchant (2006), Shahin e Mahbod (2007), OECD (2002) e Ensslin e Ensslin (2009)

Portanto, a utilização dos indicadores de desempenho impulsiona o sucesso das empresas ao relacionar as estratégias e apresentar os resultados alcançados, porque os indicadores mobilizam mecanismos proporcionando características de qualidade. Entende-se que as funções dos indicadores de desempenho são apresentadas por monitoramento das informações e avaliação do desempenho que buscam estratégias futuras nas ações (MIRANDA; REIS, 2006). E, por esse motivo, são altamente utilizados em mercados competitivos e maduros como o mercado de consultoria.

2.4. Indicadores de desempenho em empresas de consultoria

O Brasil representa um importante centro para as empresas de consultoria, comprovado pelo fato de a maior parte das principais consultorias do mundo possuir escritórios no país, muitos deles responsáveis não apenas pelo nosso país, mas também por toda a América do Sul. Segundo Curnow e Reuvid (2003), durante os últimos anos da década de 90, o setor de consultoria de gestão obteve expressivo crescimento, atingindo a taxa de 17% entre 1999 e 2000. Esta taxa de crescimento podia ser explicada por três fatores:

- A tendência de terceirização (*outsourcing*) verificada no setor privado para reduzir custos e aumentar a eficiência;
- A necessidade de melhorar a performance das atividades para se adequar à nova realidade competitiva do ambiente globalizado e;
- O processo de privatização de empresas públicas trouxe novas consultorias, na maioria europeias, para atuarem no Brasil.

Com o crescimento, a concorrência tem sido uma das grandes questões no ambiente empresarial contemporâneo e as organizações, em busca de espaços no mercado competitivo, agregam recursos e traçam planos para eficiência e eficácia dos seus resultados (JAKOBSEN; MITCHELL, 2011; ODAR, KAVICIC e JERMAN, 2012). Neste sentido, a mensuração e análise do desempenho nas organizações são prerrogativas essenciais a serem utilizadas. Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que a implantação de um sistema de mensuração de desempenho envolve quatro passos: definição da estratégia, definição dos indicadores de estratégia, integração dos indicadores de desempenho em um sistema gerencial e uma revisão frequente dos indicadores e resultados.

O assunto exposto acima é algo frequente no cenário das empresas de consultoria, as quais possuem uma necessidade latente de adotarem uma postura estratégica visando sobreviverem no mercado competitivo. Esse cenário faz com que as empresas busquem constante inovação em

seus processos utilizando-se de novas metodologias, como ferramentas de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados aos seus clientes, objetivando alcançar a excelência em seu empreendimento. Essa necessidade é ainda mais forte para as empresas de consultoria, que são caracterizadas como um serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.

Como CROCCO e GUTTMANN (2010) definem, todas as empresas, incluindo as de consultoria, que pretendem se destacar em seu segmento de atuação precisa definir claramente sua estratégia, considerando planos preparados para absorver qualquer mudança possível de acontecer. E, por isso, uma das metodologias mais utilizadas pelas empresas de consultoria para estruturar a gestão de desempenho por meio de indicadores.

2.4.1. *Balanced Scorecard* (BSC)

No mundo da consultoria, uma das metodologias mais utilizadas para a gestão de desempenho via indicadores é o *Balanced Scorecard* (BSC). O *Balanced Scorecard* começou como um sistema de acompanhamento da gestão estratégica através de indicadores mensuráveis. Porém, rapidamente foi constatado pelos próprios autores que a ferramenta apresentava mais recursos do que os pensados inicialmente, e que seria possível enquadrá-lo como um sistema completo de gestão estratégica. O BSC é um sistema orientado pelo posicionamento e pelo planejamento estratégico da empresa, capaz de criar, mensurar, acompanhar e desenvolver indicadores (KAPLAN; NORTON, 1998).

Antes do surgimento desta metodologia, a maior parte das organizações trabalhava somente com indicadores financeiros que, apesar de muito importantes, não eram muito eficazes para a construção de cenários futuros (Kaplan & Norton, 1993; Olve, Roy & Wetter, 1997). Para Silva (2003), o diferencial do *Balanced Scorecard* em relação aos outros métodos de medição de desempenho, corresponde à relação entre atividades e processos através de uma estrutura lógica que permite nas organizações a utilização e medição interferindo no desempenho. Alguns executivos não acreditavam mais apenas em indicadores financeiros e buscavam indicadores adicionais. Já outros, acreditavam que era melhor esquecer os indicadores financeiros e, concentrar-se nos indicadores adicionais, pois melhorando os indicadores operacionais os resultados financeiros seriam subsequentes (KAPLAN; NORTON, 2010). Essa amplitude da utilização de indicadores com visões diversas condiz com o modelo de “se ampliasse de modo a incorporar a avaliação de ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa” (Kaplan & Norton, 1997).

Os principais objetivos do BSC, apontados por Kaplan e Norton (1997), são: tradução e clarificação da visão e da estratégia da empresa; comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos; estabelecimento de novos objetivos, alinhamento das iniciativas estratégicas e aumento do feedback e aprendizagem estratégica. Ou seja, não se trata de um planejamento estratégico, mas uma ferramenta que força a organização a articular sua estratégia e corrobora para a criação de uma gestão de desempenho. Esta ferramenta é o elo entre o nível estratégico e o nível tático (Figura 4), que muitas vezes apresentam disparidades de objetivos nas organizações.

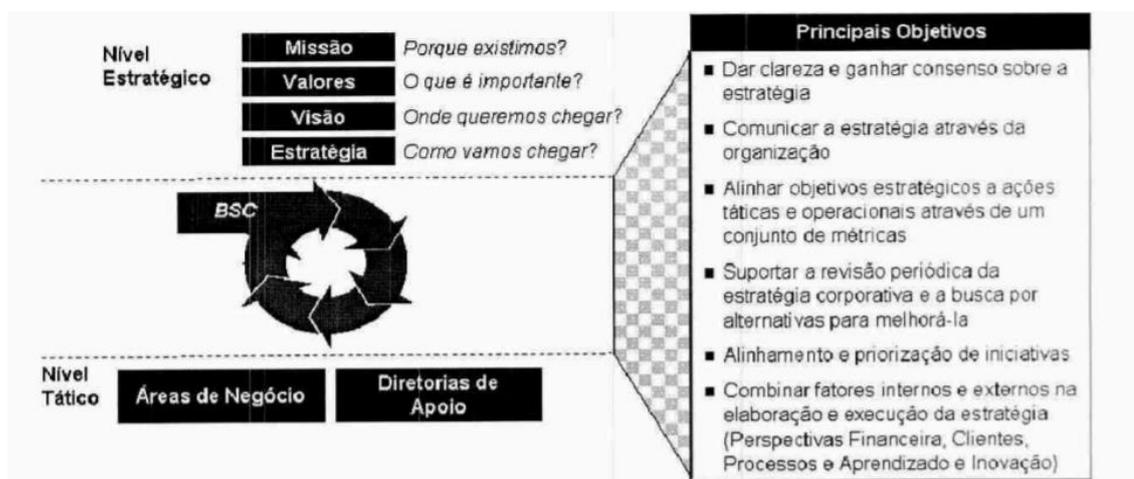


Figura 4 - Balanced Scorecard como elo entre nível estratégico e nível tático

Fonte: Accenture (2006)

Kaplan e Norton (1997) baseiam o *Balanced Scorecard* em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

- **Perspectiva Financeira:** está centrada na criação de valor para os acionistas, através de altos índices de rendimento e garantia de crescimento e manutenção do negócio. Ceretta e Quadros (2003) afirmam que a perspectiva financeira mostra as consequências econômicas imediatas de ações já realizadas, e indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Para Olve et al. (2000) e Amaratunga e Baldry (2000) esta perspectiva é responsável por mostrar os resultados das decisões estratégicas tomadas nas outras perspectivas. Segundo Kyian (2001), toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina com objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócio.

- **Perspectiva Cliente:** O BSC demanda que gestores traduzam sua missão geral em relação à satisfação dos clientes. Assim são necessárias medidas específicas que reflitam os fatores realmente importantes para eles, afirmam Kaplan & Norton, 1992). Logo, essa perspectiva

pressupõe que sejam definidos os mercados e segmentos nos quais a organização deseja competir. A proposta é, de acordo com Prieto (2006), monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente. Neste contexto, um dos desafios é transformar tais fatores, na maioria das vezes subjetivos, em indicadores objetivos e quantitativos.

- **Perspectiva Processos Internos:** busca desenvolver a excelência nos processos que são críticos para atingir a estratégia da organização. Segundo Costa, Fernandes & Pagin (2011) os processos internos são as diversas atividades dentro da organização que permitem desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Portanto, as medidas dos processos internos estão focadas nos processos que causam maior impacto na satisfação do cliente e que são fundamentais para satisfazer a expectativa financeira.

- **Perspectiva Aprendizado e Crescimento:** De acordo com Kaplan & Norton (2001) tanto o aprendizado como o crescimento são as bases de qualquer estratégia, pois são o alicerce da melhoria da qualidade e da inovação. É nessa perspectiva que a empresa definirá o que se espera das habilidades e competências dos colaboradores, o clima organizacional necessário para dar suporte à estratégia e principalmente como desenvolver comportamentos e capacidades chave que realmente gerarão vantagens competitivas à organização. De acordo com Kaplan & Norton (2001) tanto o aprendizado como o crescimento são as bases de qualquer estratégia, pois são o alicerce da melhoria da qualidade e da inovação. É nessa perspectiva que a empresa definirá o que se espera das habilidades e competências dos colaboradores, o clima organizacional necessário para dar suporte à estratégia e principalmente como desenvolver comportamentos e capacidades chave que realmente gerarão vantagens competitivas à organização.

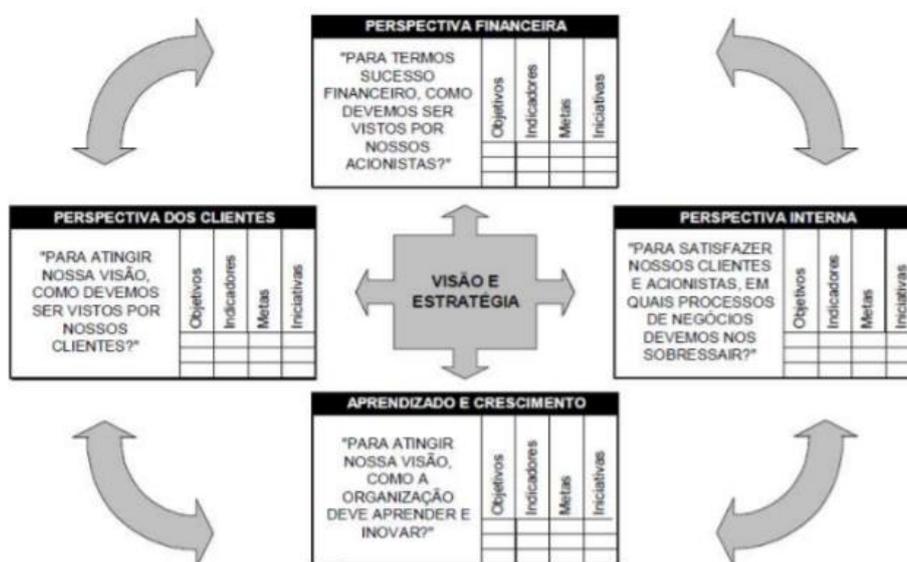


Figura 5 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Acredita-se que as quatro perspectivas do BSC representam as principais variáveis da organização que em equilíbrio e vão proporcionar aos gestores condições de planejar e controlar as ações estratégicas. Por meio das quatro dimensões do BSC, o sistema de gestão de desempenho provê respostas a quatro questões básicas sobre o desempenho corporativo:

- Qual a perspectiva do consumidor e como ele percebe a empresa?
- Quais são os elementos essenciais internos à empresa, e o que ela obrigatoriamente deve fazer de forma excelente?
- O que a empresa deve fazer para continuamente inovar e agregar valor ao conjunto das operações?
- Quais as expectativas dos acionistas em relação aos retornos financeiros e viabilidade de longo prazo da empresa?

As perspectivas do BSC são os pontos de vista de negócio, as dimensões que precisam ser levadas em consideração na hora de estruturar o plano de execução da estratégia. Dentro de cada perspectiva são definidos temas estratégicos, objetivos, metas e indicadores para colocar a estratégia da organização em prática. A definição de perspectivas de negócio para pensar a execução da estratégia é importante porque ajuda a montar um sistema de indicadores equilibrado, que considere além da parte financeira do negócio. Uma vez entendido o conceito de perspectivas, é necessário entender o modelo de relacionamento que ilustra como se dá a interação entre elas sob as quais os objetivos estratégicos deverão ser agrupados ("Fator Z"), como pode ser observado na Figura 6:

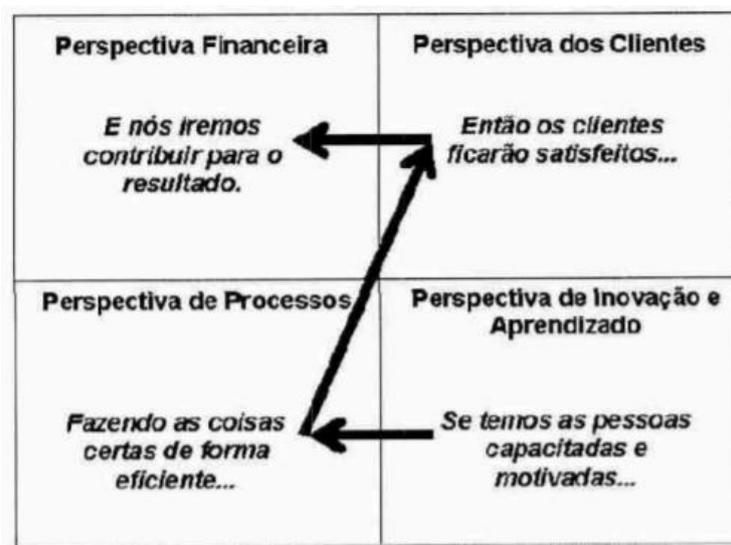


Figura 6 - Relacionamento entre as perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Accenture (2006)

A literatura considera que o processo de implementação da estratégia é complexo devido à necessidade de integração das diferentes variáveis envolvidas, tais como, a estratégia, a estrutura, pessoas, sistema de informações, métricas e recompensas (HREBINIAK; JOYCE, 2001). Herrero Filho (2005, p. 225, Apud David Kallás, 2004), por exemplo, aponta que “se não houver consenso e alinhamento entre os líderes da organização, corremos ou o risco de não concluirmos o projeto, ou de a implementação não ser bem-sucedida”.

Ao definir as métricas dentro de cada uma das perspectivas, o BSC contribui para o melhor alinhamento estratégico da organização. Por ter a capacidade de resumir a estratégia em apenas uma única página – o Mapa Estratégico – torna-se extremamente mais simplificada a comunicação e compreensão para toda a empresa. A Figura 7 apresenta um exemplo de mapa estratégico:

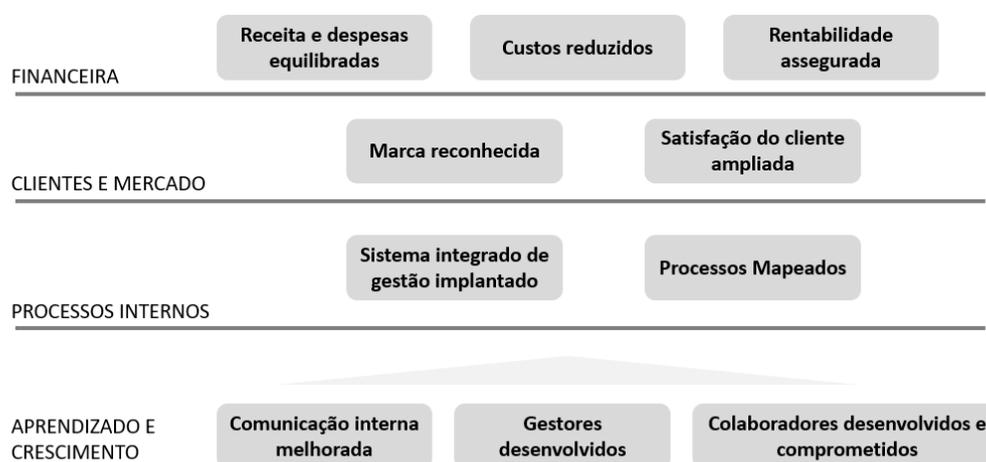


Figura 7 - Mapa Estratégico

Fonte: Professor Annibal - Desenhando o Mapa Estratégico da Empresa, 2018

Disponível em, <https://professorannibal.com.br/2018/02/13/desenhando-o-mapa-estrategico-da-empresa/>

O Mapa Estratégico é, de forma básica, o BSC preenchido com as métricas dentro de cada uma das perspectivas, mostrando as suas relações de causa e efeito por meio da direção das perspectivas. Kaplan e Norton (2006) relatam a importância do alinhamento como um processo, no qual cada etapa é uma oportunidade de criar sinergia e valor, e nesse processo, o alinhamento deve ser realizado *top-down* (de cima para baixo), a fim das lideranças inspirarem os diferentes níveis hierárquicos da organização.

2.4.2. *Objective and Key-Results (OKRs)*

Considerado o pai da administração moderna, na década de 1950, Peter Drucker propôs o sistema MBO (*Management by Objectives*). De acordo com Drucker (2006, p. 404), o framework é descrito da seguinte forma:

“Cada gerente, desde o "grande chefe" até o supervisor de produção ou o chefe de gabinete, precisa de objetivos claramente definidos. Esses objetivos devem definir o desempenho que a unidade gerencial a qual ele pertence deve produzir. Eles devem estabelecer qual contribuição ele e sua unidade devem fazer para ajudar outras unidades a alcançar seus objetivos. Finalmente, eles devem explicar qual contribuição o gerente pode esperar de outras unidades para a realização de seus próprios objetivos. Esses objetivos devem sempre derivar dos objetivos de negócio.”

Com o tempo, diversas empresas começaram a utilizar o MBO com o intuito de atingir os objetivos que atendessem a estratégia de negócio. Utilizava-se uma metodologia *top-down* com um processo muito burocrático. Ou seja, a alta liderança da empresa estipulava objetivos para todos os outros colaboradores e não deixava muito claro como estes objetivos deveriam ser trabalhados e executados. Além disso, os objetivos passaram a ser colocados anualmente, tornando assim o processo muito estático (MELLO, 2016). Foi então que Andy Grove, CEO da Intel, adotou a metodologia em 1990, porém com algumas modificações. Para ele, o método deveria ser aplicado com o intuito de responder a apenas duas perguntas: 1) Aonde eu quero chegar? (o objetivo); 2) Como vou saber se estou chegando lá? (resultado-chave). Por mais que outros métodos também tenham este fim, Grove conseguiu focar toda energia nesta questão sem maiores necessidades de preencher outras lacunas que servem apenas para burocratizar o método (GROOVE, 1983).

O método *Objective and Key-Results (OKR)* ou ‘Objetivos e Resultados-Chave’ é altamente utilizado em empresas de consultoria por sua característica dinâmica e voltada para resultados. É uma ferramenta para orientar e executar a estratégia de uma organização, por meio da qual a empresa define objetivos e *key-results* para si, para os diferentes times dentro da organização, e dependendo, para os próprios colaboradores individualmente, conforme for o tamanho do desafio e o tamanho da empresa. Porém sempre de forma *top-down* e *bottom-up*, ou seja, tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, em relação aos níveis hierárquicos da empresa. Isto é feito a partir de diversas reuniões de alinhamento entre estes diferentes níveis para definir mais corretamente e justamente os objetivos a serem alcançados. Em diversos aspectos, pôde-se encontrar pontos em comum com outros métodos, porém as diferenças que se encontram

no OKR fazem dele mais eficaz para os desafios dos negócios da empresa e para os colaboradores da era em que vivemos (MELLO, 2016).

De acordo com Lamorte e Niven (2016) as modificações que Groove também realizou, foi a de definir novos objetivos e *key-results* mensalmente ou trimestralmente, a depender de cada caso. Além disso, Groove entendeu que estipular os OKRs de forma *top-down* não funcionaria nas empresas. A forma correta deveria ser tanto *top-down* como *bottom-up*, permitindo que todos os colaboradores da empresa participassem da atividade de criação dos OKRs, independentemente do nível hierárquico na empresa. A metodologia OKR intensificou mais ainda anos depois, quando John Doerr, que foi funcionário da Intel e grande entusiasta das ações tomadas por Groove, adotou a metodologia no Google em 1999. Desde então diversas empresas passaram a adotar o método OKR, como Spotify, Twitter, LinkedIn, Airbnb, entre outras. Para Lamorte e Niven (2016), para atingir avanços na empresa, os funcionários precisam trabalhar como equipes multifuncionais e executando atividades que devem ser medidas, a partir de resultados-chave quantitativos. Ou seja, os resultados-chave devem ser mensuráveis sempre, para assim atingir um objetivo qualitativo. Por exemplo, um objetivo pode ser ‘aumentar o lucro líquido da empresa’ e os resultados-chaves podem ser, ‘aumentar a venda de balcão em 10%’, ‘diminuir o CMV da empresa de 30% para 25%’ e ‘negociar uma redução no custo do aluguel com o proprietário de 10 %’. Desta forma se cada resultado-chave for alcançado, muito possivelmente o objetivo de aumentar o lucro líquido será atingido. Cabe salientar que para casos em que o resultado-chave é executar uma dada tarefa ‘x’, e não se tem valores mencionados, o simples fato de executar a tarefa retornaria um score 1, porém caso não seja executado, retornará um score 0. Entretanto, o foco deve ser de não criar resultados-chave binários. Mello (2016) ainda traz outro exemplo com questões não financeiras. Por exemplo, se o objetivo for ‘aumentar a satisfação dos clientes’, possíveis resultados-chaves poderiam ser os de ‘NPS de pelo menos 50%’ e ‘Reduzir reclamações de clientes para menos de duas a cada dia’.

Para John Doerr, a fórmula principal para estabelecer as metas é escrever a seguinte frase: “Eu vou (objetivo) medido por (conjunto de resultados-chave)”, ou seja, para estipular uma meta, é preciso definir o que se pretende realizar e qual a maneira que medirei para saber se os esforços que estão sendo feitos estão indo em direção a conclusão dos objetivos (LAMORTE; NIVEN, 2016).

De acordo com Lamorte e Niven (2016), os objetivos devem ser ambiciosos e qualitativos, com o intuito de impulsionar a organização em uma direção desejada. Mantendo o foco de responder à pergunta ‘Onde eu quero chegar?’. Já os resultados-chave são medidas quantitativas que precisam ser encaradas como um indicador de desempenho. A construção destes resultados-chave precisa ser muito bem pensada, visto que a premissa para atingir o objetivo, é

concluir todos os resultados-chave. Ou seja, caso todos sejam atingidos e no fim o objetivo não tenha sido concluído, é porque os resultados-chave não foram corretamente construídos.

Para cada OKR estratégico (objetivos gerais da empresa) é preciso definir os OKRs táticos (objetivos específicos de cada equipe) que suportarão o alcance do primeiro. É uma metodologia muito disseminada dentro das empresas de consultoria pois são, muitas vezes, há diversas formas de (*key-results*) de alcançar o mesmo objetivo e isso se dá pela característica ágil da empresa de sempre buscar formas de resolver problemas. Além disso, a metodologia de OKR permite uma avaliação de tudo construído em um médio período, o que facilita para esse tipo de empresas que possuem um dia a dia sujeito à muitas alterações imprevistas que podem alterar o planejamento realizado. Para visualizar com um pouco mais de detalhes como as empresas de consultoria aplicam a metodologia, o framework da definição dos OKRs pode ser descrito na Figura 8:



Figura 8 - Ciclo do framework OKR

Fonte: Souza (2018)

Como forma de simplificar e reduzir o número de fases que a Figura 8 apresenta, a segunda forma de visualização do ciclo OKR, desenvolvido por Castro (2017), são: *Set, Align e Achieve*, as quais devem ser repetidas trimestralmente. O Ciclo está representado na Figura 9:

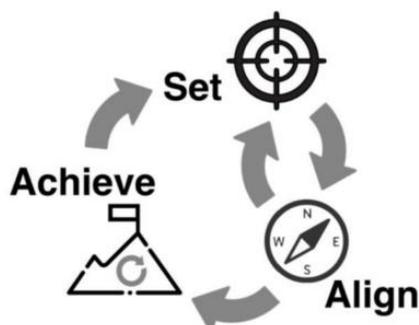


Figura 9 - O Ciclo OKR simplificado

Fonte: Castro (2017)

A fase ‘agrupou os números 1, 2 e 3 da Figura 8; a fase ‘Align’ refere-se aos números 4 e 5 da Figura 8; e a ‘Achieve’ finaliza o ciclo, representando os números 6 e 7. Esta forma de divisão facilita o entendimento e visualização do método, podendo ao invés de aplicar o método em sete fases, utilizar apenas três macro fases que resultam no mesmo objetivo.

É importante ressaltar alguns pontos que precisam ser levados em conta ao adotar o método OKR na empresa. São eles: devem ser definidos no máximo 5 objetivos por ciclo; para cada um destes objetivos, o ideal é estipular até 3 resultados-chave; todos os OKRs da empresa devem ser divulgados na presença de todos dentro da organização, ou seja, todos os colaboradores possuem conhecimento dos OKRs; em princípio deve-se estipular OKRs trimestrais e outros anuais, os quais são concluídos a partir da realização de todos estes trimestrais. Porém, isso depende muito de como a empresa funciona e qual o nível de maturidade com o método; a revisão dos OKRs deve ser feita com todos os funcionários; os OKRs das equipes devem estar diretamente relacionados com os OKRs da organização; os OKRs devem seguir o critério de objetivos SMART (*Specific, Measurable, Aspirational, Relevant, Time-based*); entre outras premissas.

É interessante mencionar outros pontos chave que diferenciam o método OKR dos demais métodos mais tradicionais, como por exemplo: os OKRs da empresa não estão diretamente ligados a remunerações variáveis, pelo contrário, uma premissa do OKR é que não se deve remunerar com bônus os colaboradores que atingirem as metas, visto que, as metas normalmente são criadas pelos próprios colaboradores e, desta forma, eles possivelmente iriam criar metas fáceis para serem recompensados financeiramente, comprometendo assim todo o método; os OKRs são executados a ciclos mais curtos que os demais métodos; devem ser públicos por padrão, podendo apenas ser confidenciais aqueles que estiverem relacionadas, por exemplo, com fusões e aquisições.

Além disso, é importante mencionar que OKR é diferente de *Key Performance Indicator* (KPI). Basicamente, os OKRs definem objetivos de sucesso que a empresa quer que seja alcançado, a partir da criação de resultados-chave mensuráveis que indicarão se os objetivos foram atingidos em um intervalo de tempo. Dentro dos OKRs temos os KPIs que serão analisados, assim como, dentro dos OKRs definidos no ano anterior tinham seus próprios KPIs. Além disso, todas as empresas apresentam alguns KPIs padrões que são controlados diariamente, ano após ano, como é o caso de faturamento, gastos etc.

2.5. Ferramenta de controle de indicadores em empresas de consultoria

Como pode-se observar, a utilização de indicadores afim de controlar os processos internos é bastante vista em empresas de consultoria. Isso se dá pelo fato de ser um ramo relacionado à muitos dados quantitativos, permitindo um monitoramento dos mesmos e, também, por envolver perspectivas de metodologias como BSC e OKRs, possibilitando a criação de uma gestão por indicadores robusta. Entretanto, há diversas formas eficientes para as empresas desenvolverem esse gerenciamento via KPIs e, quando falamos de empresas de consultoria, é muito utilizada a ferramenta chamada *dashboard* que auxilia nesse controle dos indicadores dentro das empresas.

De acordo com Few (2006), *dashboards* são exibições visuais de informações importantes, organizadas e apresentadas em uma única tela de forma que um ou mais objetivos possam ser alcançados. Segundo Mitchell e Ryder (2013), o *dashboard* é uma ferramenta presente em sistemas de informação gerencial, sendo um sistema específico de desempenho, no qual constam índices-chaves baseados em metas ou em objetivos e que permitem aos usuários monitorar, analisar, gerenciar e deliberar sobre o andamento de atividades institucionais e organizacionais, através de métricas e indicadores.

Portanto, essa ferramenta possui grande valor na gestão de desempenho de KPIs de consultoria pois assumem uma forma de representação visual, acumulando em um só lugar várias informações relevantes, que antes poderiam permanecer dispersas. Sabendo que tais informações podem ser compartilhadas com um determinado grupo de maneira intuitiva, torna-se um aliado nas tomadas de decisão do segmento.

O sucesso de um *dashboard* está intimamente ligado à sua capacidade de exibir informações relevantes para um determinado contexto, uma vez que se torna comum sua utilização por diferentes pessoas ocupando diferentes cargos dentro das instituições. Few (2006) explica que dentre as inúmeras formas existentes para categorizar *dashboards*, a maneira como seus elementos visuais se comportam podem ser usados para definir seus vários tipos. Segundo ele, os tipos clássicos de design de *dashboards* estão subdivididos em 3 grandes grupos:

1. Estratégicos;
2. Analíticos;
3. Operacionais.

De acordo com Few (2006) *dashboards* estratégicos se concentram em exibir indicadores de desempenho que auxiliem a tomar decisões que podem impactar diretamente no futuro da

organização. Few (2006) afirma ainda que *dashboards* desse tipo não necessitam de atualização de dados em tempo real e podem se beneficiar de informações históricas armazenadas ao longo do tempo. Nesse sentido, a tendência é: quanto mais simples for a representação dos dados, mais rápida é a assimilação do conteúdo pelo usuário. A Figura 10 apresenta uma ilustração da utilização de indicadores estratégicos:



Figura 10 - Exemplo de dashboard estratégico

Fonte: Autoria Própria, 2022.

No *dashboard* estratégico ilustrado, o gestor tem acesso a informações finais referentes ao quantitativo de vendas efetuadas no primeiro semestre de 2017, podendo-se observar que as informações são apresentadas de forma clara e resumida, facilitando o processo de tomada de decisão.

Para Few (2006) os *dashboards* analíticos diferem dos *dashboards* estratégicos principalmente em relação ao formato de apresentação dos dados. Segundo ele, para que seja possível estabelecer uma relação de causa e efeito nos dados é necessário o uso de meios de exibição mais sofisticados para que o analista possa entender não só o resultado, mas também as transformações que os dados sofreram até chegar ao conteúdo apresentado na tela.

Os *dashboards* voltados para o contexto analítico devem suportar interação com os dados, dessa forma torna-se possível ao analista a identificação de padrões compreensíveis, válidos, novos e potencialmente úteis a partir da visualização dos dados. Na Figura 11 pode-se observar que as informações apresentadas são complementares entre si e estão dispostas de forma que possa se estabelecer relação entre os dados, possibilitando uma tomada de decisão muito mais analítica e robusta.



Figura 11 - Exemplo de dashboard analítico

Fonte: <https://www.clicdata.com/pt/exemplos/vendas/>

O *dashboard* analítico acima tem o objetivo analisar o comportamento de preços de um determinado smartphone. Para isso, são apresentadas variações do preço ao longo dos meses (extremidade esquerda da Figura), comparativos que refletem a respectiva porcentagem de cada empresa sobre o total de vendas realizadas em 2017 (no centro da Figura), além disso, uma tabela exibe o ranking de preços médios do smartphone por região do Brasil (posicionada à direita da Figura), ordenada de forma crescente. Por fim, também são utilizados filtros, com intuito de tornar a visualização ainda mais interativa.

Já para os *dashboards* operacionais, Few (2006) explica que devem ser projetados de forma diferente dos *dashboards* estratégicos e analíticos, pois sua natureza dinâmica e sua alta frequência de uso (diário) torna necessário a atualização de dados em tempo real. Para Few (2006), seu design entra em contraste com os *dashboards* estratégicos ao fazer uso de elementos que remetem a uma exibição mais simplificada, porém com os meios necessários para chamar a atenção do usuário imediatamente caso ocorra algum desequilíbrio no fluxo de dados. A Figura 12 representa uma ilustração de *dashboard* operacional:

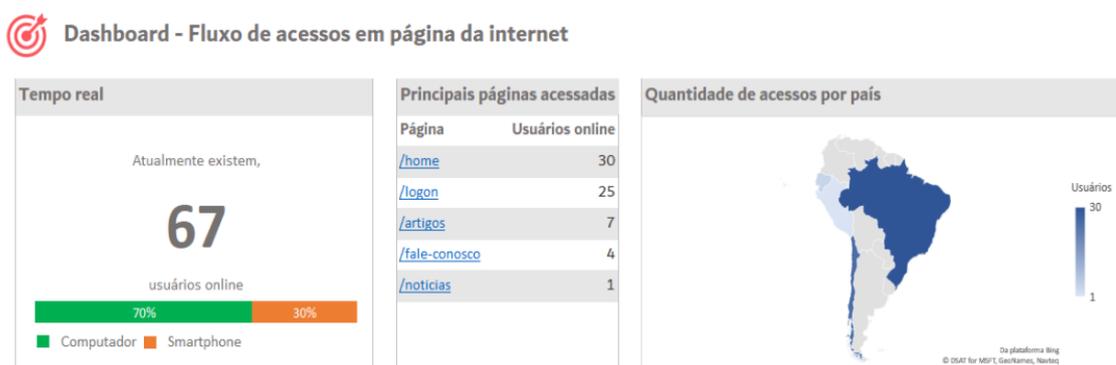


Figura 12 - Exemplo de dashboard operacional

Fonte: <https://www.clicdata.com/pt/exemplos/vendas/>

As informações dispostas na Figura 12 podem ser utilizadas para monitorar o fluxo de acessos à determinada página web em tempo real. O formato de apresentação dos dados permite que o gestor abstraia informações importantes rapidamente, tais como: o momento em que o fluxo

de acessos aumenta ou diminui, principais páginas acessadas e países com maior número de acessos. Em posse deste tipo de informação, o gestor pode tomar medidas corretivas capazes de assegurar que tarefas rotineiras de uma organização possam seguir seu curso livremente, dessa forma, prevenindo a ocorrência de falhas.

3. METODOLOGIA

Ao ouvir o termo “metodologia”, associa-se diretamente a um caminho que foi percorrido até atingir determinado objetivo. Isso acontece, porque a palavra deriva de método, do latim “*methodus*”, que significa uma via para realização de algo. Com isso, a metodologia traz consigo o estudo sobre essas vias que são utilizadas para atingir algum objetivo. Na literatura, vê-se a presença forte do termo “pesquisa” associado a metodologia, uma vez que, principalmente na atualidade, torna-se necessário propor análises mais consistentes e relevantes por meio de dados.

3.1. Classificação da Pesquisa

Para a professora Patrícia Alvarez (apud MEDEIROS, 2006, p.49), a pesquisa pode ser definida como um procedimento formal para aquisição de conhecimento sobre a realidade. Com isso, por ser o meio básico para obtenção de conhecimento e embasamento para um estudo, é importante detalhá-la para entender a linha de raciocínio do pesquisador. Por isso, alguns autores como Moresi (2003), Gil (2010) 16 e Turrioni e Mello (2012) abordam diferentes classificações para uma pesquisa, de acordo com quatro diferentes critérios. Pode ser observado na Figura 13.



Figura 13 - Classificação da pesquisa

Fonte: Autoria própria, 2021

Uma pesquisa com natureza aplicada tem como objetivo final ser aplicada para resolução de algum problema prático encontrado. No caso deste projeto, há o interesse em entender a criação e aplicação de indicadores de desempenho em uma empresa de consultoria, a fim de propor sugestões para a sua melhoria – diferente da natureza básica, que visa agregar mais conhecimento teórico para o avanço da ciência, por exemplo.

Portanto, avaliando a forma de abordagem, aos objetivos e aos procedimentos técnicos, a classificação da pesquisa é de natureza predominantemente teórica, aplicada por meio de um estudo de caso, visando identificar e analisar a utilização de indicadores de desempenho em uma empresa de consultoria, caracterizando-se como de caráter exploratório.

3.1.1. Forma de abordagem

A abordagem do trabalho possui caráter descritivo contemplando informações não quantificáveis, o que caracteriza a pesquisa como qualitativa. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Dessa forma, sabendo que pesquisas qualitativas são identificadas por sua abordagem descritiva em que as informações obtidas não são quantificáveis, possui como característica principal o respeito ao caráter interativo entre as orientações teóricas e os dados empíricos assim como a busca de resultados com maior fidedignidade. Os dados obtidos são analisados indutivamente e, é presente no estudo, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.

3.1.2. Objetivos da pesquisa

O estudo possui a proposta de realizar uma pesquisa exploratória, na qual visa apresentar uma visão geral de uma disciplina que apresenta a informação de forma esparsa além de ser um tema pouco explorado na literatura científica. Pelo objetivo de uma pesquisa exploratória ser majoritariamente familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, as características são proporcionar maior familiaridade com o problema; levantamento bibliográfico ou entrevistas; pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Ao final de uma pesquisa exploratória, se conhece mais sobre aquele assunto, e se está apto a construir hipóteses. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008), a fim de consolidar as diversas teorias e aplicá-las em uma organização que tenha a necessidade do estudo.

3.1.3. Procedimentos técnicos

O estudo tem a proposta de consolidar uma visão holística sobre o processo de desenvolvimento do uso de indicadores de desempenho, usabilidade e aplicação deles em uma empresa de consultoria.

3.1.4. Estudo de caso

Os estudos de caso são definidos como uma pesquisa que investiga um fenômeno ocorrendo naturalmente, os quais também são utilizados como etapas exploratórias na pesquisa de fenômenos pouco investigados ou como estudos-piloto de acordo com Yin (1984). E, por adotarem diferentes metodologias, são usados não apenas como modalidade de pesquisa, mas também para fins de ensino e consultoria.

Segundo Yin (1984), o estudo de caso pode ser definido como “forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.” Além disso, o pesquisador, nesse método, não possui um poder de definir o contexto em que será trabalhado – ele deve adequar-se ao contexto escolhido e agregar soluções para aprimorá-lo. Há um modo de conduzir um estudo de caso, que pode ser exemplificado na Figura 14 e serve como base para o estudo em questão:

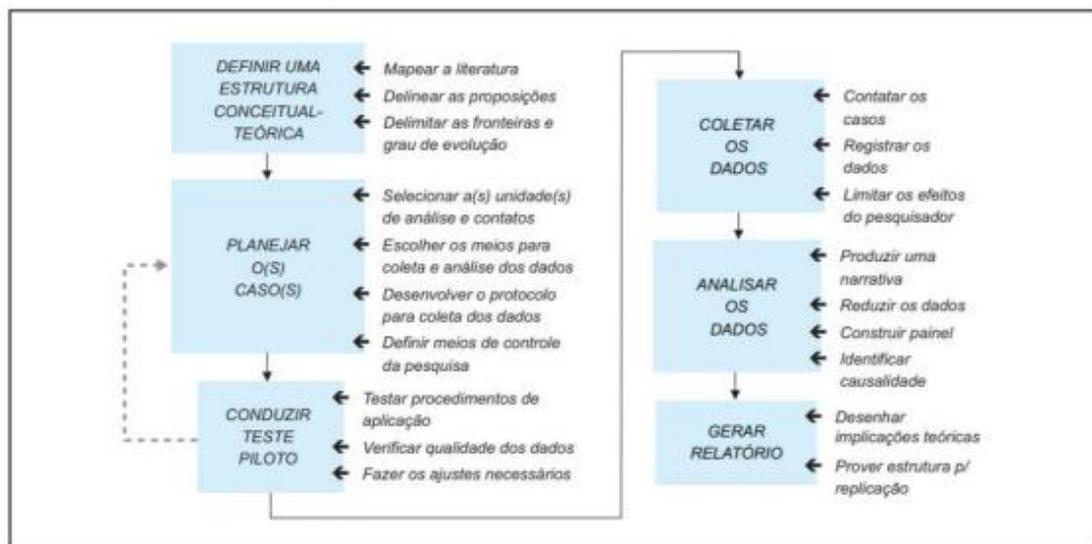


Figura 14 - Condução do estudo de caso

Fonte: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick - Production, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007

De acordo com Stake (2000) há três tipos de estudos de caso distintos: intrínseco, instrumental e coletivo. No estudo de caso intrínseco busca-se melhor compreensão de um único caso particular. No estudo de caso instrumental, o interesse no assunto deve-se à crença de que ele poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo, podendo ajudar a promover ideias sobre o tema ou para contradizer uma conclusão completamente aceita. No estudo de caso coletivo, também chamado de estudo de caso múltiplo, o pesquisador conduz vários estudos de um mesmo

caso simultaneamente para investigar um dado fenômeno, podendo ser visto como um estudo instrumental estendido a vários casos.

Para o estudo em questão foi utilizado o estudo de caso por ser a melhor maneira de analisar o cenário, pois o fenômeno em questão foi atualmente pouco investigado, e, para solucioná-lo, é necessário um estudo aprofundado de alguns casos, que leve à identificação de diferentes observações ou à geração de insights para trabalhos futuros. Além disso, utilizando o procedimento de estudo de caso pode vir a confirmar ou refutar a teoria analisada, ampliando, e aprofundando, o conhecimento sobre o assunto para a empresa analisada.

3.2. Etapas da Pesquisa

Além de classificar a pesquisa de acordo com critérios relacionados a natureza, objetivo, abordagem e método, percebe-se a importância da sua divisão em etapas, a fim de alcançar o resultado esperado. O estudo foi dividido em etapas, sendo elas a de estruturação de pesquisa, por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso, finalizando com a conclusão do projeto. Essa classificação de etapas e suas contextualizações estão explicitadas na Figura 15:



Figura 15 - Estrutura da pesquisa

Fonte: Autoria própria, 2021

Para a primeira etapa de revisão bibliográfica foram estudados conceitos como “gestão estratégica”, “gestão do desempenho de empresas”, “*Balanced Scorecard*”, “indicadores de desempenho”, “indicadores em empresas de consultoria”, trazendo as suas definições, visão dos autores acerca dos tópicos, ferramentas utilizadas, exemplos de aplicação, entre outros. O maior

foco durante a busca foi o impacto da referência em questão – principalmente na análise de número de citações. Além disso, foi necessário buscar materiais ligados ao ramo da Engenharia de Produção, tendo como uma fonte extremamente relevante artigos publicados no ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de produção e outros congressos do curso ao redor do mundo. Após toda a coleta do referencial teórico por meio de artigos, revistas, teses, livros e publicações, foi possível estruturar o estudo de caso o qual foi o meio para se analisar a estrutura de indicadores e gestão de desempenho dentro de uma consultoria estratégica.

Após toda a coleta do referencial teórico por meio de artigos, revistas, teses, livros e publicações, foi possível estruturar o estudo de caso o qual foi o meio para se analisar a estrutura de indicadores e gestão de desempenho dentro de uma consultoria estratégica. Para isso, será levantado o contexto da empresa, em relação a sua posição de mercado, divisão interna, organograma, entre outros fatores que serão essenciais para o entendimento da organização. Visando o melhor entendimento da organização, realizou-se entrevistas com os líderes a fim de entender a atual realidade, gaps na estratégia, direcionamentos de futuro da empresa, indicadores atuais e dificuldade de implementação. O roteiro utilizado pode ser observado no Anexo 1.

O objetivo desta análise é mostrar para a companhia a atual situação em relação ao esse contexto de gestão de desempenho por meio de indicadores, e, caso possível, identificar oportunidades de melhorias e desenvolver propostas para o seu desenvolvimento – seja pela criação de novas métricas, mudança de indicadores utilizados, pelo aprofundamento daqueles já mensurado ou pela retirada de uma métrica da estratégia.

4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

4.1. Contextualização Geral

A empresa em que será feita o estudo de caso, conforme dito no título do trabalho, é uma empresa brasileira de consultoria estratégica e gestão. A empresa possui 26 anos de mercado, fundada em 1995, realizou mais de 3000 projetos para mais de 800 clientes em mais de 70 indústrias diferentes. Muitos desses clientes incluem marcas domésticas e internacionais, por exemplo, Johnson & Johnson, Red Bull, Diageo, L'Oréal, PepsiCo, AmBev, Grupo Pão de Açúcar, Monsanto, BRF, Pátria Investimentos, Grupo Boticário, Pague Menos e Localiza. Ao longo dos anos, a empresa vem construindo experiência em diversos setores, mas em particular de Bens de Consumo (Alimentos, Bebidas, Beleza e Cuidados Pessoais), Varejo, *Private Equity & Investments*, Setor Financeiro, Industrial, Agronegócio e Farmacêutico / Cuidados de saúde.

A empresa em questão possui uma cultura organizacional extremamente consolidada, caracterizando a entrega de valor por meio dos projetos e o desenvolvimento acelerados dos profissionais. Sua missão é “promover mudanças significativas, sempre deixando um legado positivo” e é pautada em 7 princípios como os valores que guiam o comportamento de todos os colaboradores, conforme a Quadro 3:

	VALORES	DESCRIÇÃO
Valores da empresa	Respeito	Ouvir e reconhecer você e o outro; dar espaço para que ambos possam trazer seus pontos de vista.
	Dignidade	A capacidade de perguntar para entender.
	Justiça	A habilidade de ser justo, de ajustar à realidade do momento presente.
	Cooperação	Garantir o seu espaço, ser proativo, trabalhar junto em busca dos objetivos comuns.
	Simplicidade	Buscar ser claro. Se você for claro, será entendido.
	Honestidade	Expressar a sua opinião própria.
	Verdade	“A realidade é seu chefe!”

Quadro 3 - Valores da empresa analisada

Fonte: Autoria própria, 2021

A consultoria possui 8 escritórios em 3 continentes diferentes e em 7 países ao redor do mundo, sendo eles: São Paulo (Brasil), Buenos Aires (Argentina), Santiago (Chile), Cidade do México (México), Londres (Inglaterra), Munique (Alemanha), Chicago e São Francisco (Estados Unidos). Como uma consultoria de negócios, a empresa atua por meio de soluções personalizadas em diversas áreas do mercado: Implementação, Marketing & Vendas, Supply Chain, Finanças e Gestão e Liderança & Organização. Por meio desses 5 núcleos, a consultoria é capaz de trazer uma compreensão profunda dos ecossistemas de negócios locais e capazes de fornecer uma perspectiva e compreender as complexidades de fazer negócios internacionalmente.

Além das 5 principais áreas de atuação citadas acima, a consultoria também desenvolveu as chamadas áreas de suporte. Essas áreas são responsáveis por dar suporte aos projetos de consultoria em diversas frentes, visando uma maior agregação de valor para o cliente e buscando trazer diferenciais para os projetos frente ao mercado. As 5 áreas de atuação da empresa (em vermelho na figura) e as 4 áreas de suporte (em cinza na figura) podem ser verificados na Figura 16.

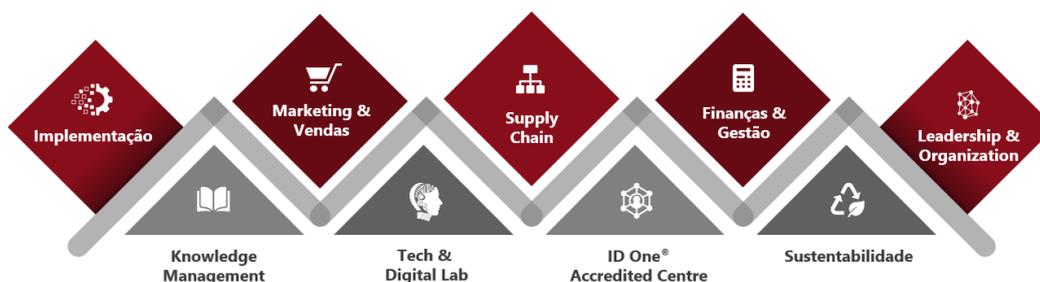


Figura 16 - Áreas de atuação e centros de suporte da consultoria

Fonte: Site da empresa, 2021

4.2. Área de estudo

Visando o estudo de caso sobre a aplicação e gestão de indicadores estratégicos na empresa de consultoria descrita acima, foi necessário afunilar para uma das áreas específicas. Portanto, o estudo será aplicado exclusivamente para a realidade da área de suporte chamada *Knowledge Management*.

Entre os anos de 2006 e 2015, o conhecimento era compartilhado dentro da organização em questão, porém, era principalmente focado e retido nos profissionais. Após a organização identificar o grande risco para o futuro a falta de uma gestão do conhecimento estruturada, foram realizadas algumas iniciativas ao longo dos anos para manter o conteúdo e o aprendizado, e, com isso, o *Business Case* para a área de *Knowledge Management* foi criado.

No decorrer do ano seguinte (2015 até 2016), houve uma melhor compreensão de como essa área de suporte poderia se estruturar e funcionar diante a infraestrutura apresentada pela empresa. Houve o carregamento inicial de conteúdo (MVP) para a Base de conhecimento da época e a contratação de uma equipe que ficaria responsável pelo funcionamento da área.

Durante os anos de 2017 e 2020, a área de suporte em questão, *Knowledge Management*, foi lançada para toda a empresa, focando em estabelecer processos, governança e padronização. O período foi marcado por grandes aprendizados e por estabelecer conexões com provedores de data de todo o mundo. A área foi estruturada com 4 pilares principais, os quais possuem objetivos distintos e que serão abordados nesse capítulo. Abaixo pode-se observar a estrutura da área de suporte com os pilares (Figura 17):



Figura 17 - Estrutura do centro de competência com os pilares

Fonte: Autoria própria, 2022

Após a área de *Knowledge Management* ter sido lançada 100% na empresa, começou a realizar-se trabalhos em estreita colaboração com as equipes de consultoria durante toda a fase de execução de projetos. Cada um dos pilares começou a atuar em etapas específicas, como pode ser observado na Figura 18:

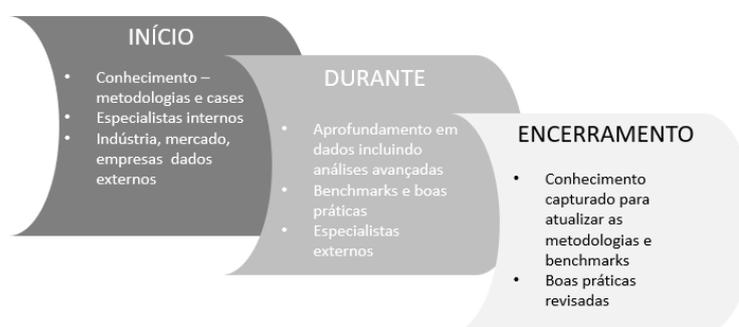


Figura 18 - Atuação de Knowledge Management nos projetos de consultoria

Fonte: Autoria Própria, 2022

O trabalho da área está presente nas 3 etapas dos projetos e consultoria e auxiliam extremamente o “*core business*” da empresa. Para isso, dentro do centro de competência há 4 diferentes pilares com colaboradores e objetivos distintos para cada etapa.

- **Em inglês “*Capture & Retrieval*”, em português “*Captura e recuperação*”:** esse pilar impacta diretamente a fase de início e de encerramento do projeto. No início é a etapa na qual os consultores visam entender o cliente, a realidade e o desafio do novo projeto e, por isso, adquirir conhecimento sobre projetos passados e cases já realizados ajuda o desenvolvimento técnico dos responsáveis pelo projeto. Portanto, essa conexão pode ser feita de duas maneiras: dando acesso a metodologias que contém vídeos explicativos, exemplos e ferramentas para conectar com projetos que já foram realizados e também através de especialistas internos, que ajudam com lições aprendidas e dicas para os projetos futuros baseados nos que já aconteceram. Esse pilar também possui atuação na fase de encerramento dos projetos já que é responsável por manter a plataforma de compartilhamento de conhecimento sempre atualizada, proporcionando aos profissionais acesso rápido às mais recentes metodologias, melhores referências, e ferramentas. E, por fim, garante a atualização de todas as informações de projetos por meio do ciclo de retroalimentação das informações dos projetos de consultoria ao final de cada um, recolhendo informações como: escopo, lições aprendidas, especificidades do mercado, *case*, metodologias utilizadas, ferramentas elaboradas e qualquer informação que possa servir como conhecimento para os futuros projetos.
- **Em inglês “*Research*”, em português “*Pesquisa*”:** Atua diretamente na fase de duração dos projetos de consultoria. O maior objetivo desse pilar é ajudar os consultores com referências de indústrias, mercado, *benchmark* por meio de *experts* do mercado ou de dados / reportes pagos. Portanto essa área é responsável por fornecer pesquisas de mercado qualitativas, quantitativas, percepções de negócios, tendências, análises, dados e reportes meio ao acesso à plataformas e provedores pagos de informações de inúmeras indústrias e países, como por exemplo: *Ibis Report*, *Statista*, *Euromonitor*, *Census*, *Nielsen* etc. Portanto, esse pilar de “*Research*” é responsável por elaborar pesquisas secundárias, ou seja, sintetizar informações e dados que já foram coletados por outras fontes - revistas, livros, dados de importação e exportação, dados de produção, estatísticas e censos governamentais. A outra possibilidade que o pilar de “*Research*” permite é trazer uma visão de mercado de *benchmark* através do conhecimento de *experts*. O pilar conecta os consultores com uma base de pessoas do mercado que possuem expertise em vários assuntos específicos, auxiliando o aprofundamento necessário de algumas realidades e referências externas.

Essa atuação na duração dos projetos visa uma maior entrega de valor por parte dos projetos de consultoria da empresa, fornecendo acesso à conhecimentos específicos, dados, pesquisas, análises avançadas e a uma rede global de especialistas, ajudando a responder a perguntas, como:

- Como o custo de SG&A se compara aos benchmarks do setor?
 - Qual estrutura organizacional utilizam outras grandes empresas do setor estudado?
 - Quais segmentos de consumidores devo visar neste novo mercado?
 - Quais são os problemas atuais que impactam o mercado analisado?
 - Quais são os dados de previsão para o setor em questão?
 - Quais são os maiores distribuidores de *Food Service* do mercado?
 - Quantas farmácias há no Brasil e como são divididas por regiões?
-
- **Em inglês “*Content Production*”, em português “**Produção de conteúdo**”:** é o pilar que foca na última fase do projeto de encerramento. É responsável por selecionar os cases de maior sucesso dos projetos realizados, extrair os melhores *insights* do que foi estudado e consolidar para compartilhar com os conteúdos com clientes atuais, potenciais, profissionais da empresa e pessoas interessadas no assunto. Isso é de extrema importância para manter a empresa conectada com pessoas que se interessam pelo assunto abordado, sendo possível criar conexões para o futuro e girar o ciclo de conhecimento com o mercado.
 - **Em inglês “*Education*”, em português “**Educação**”:** por último, esse pilar está apoiando os consultores durante todas as etapas dos projetos, dando um suporte geral por meio de capacitações, treinamentos e aulas a respeito dos projetos de consultoria. Esse objetivo busca para apoiar o desenvolvimento dos profissionais e garantir a melhoria contínua, compartilhando boas práticas sem nunca comprometer a confidencialidade das informações do cliente.

Na Figura 19, observa-se como os 4 pilares do centro de competência atuam nas diferentes fases do projeto:

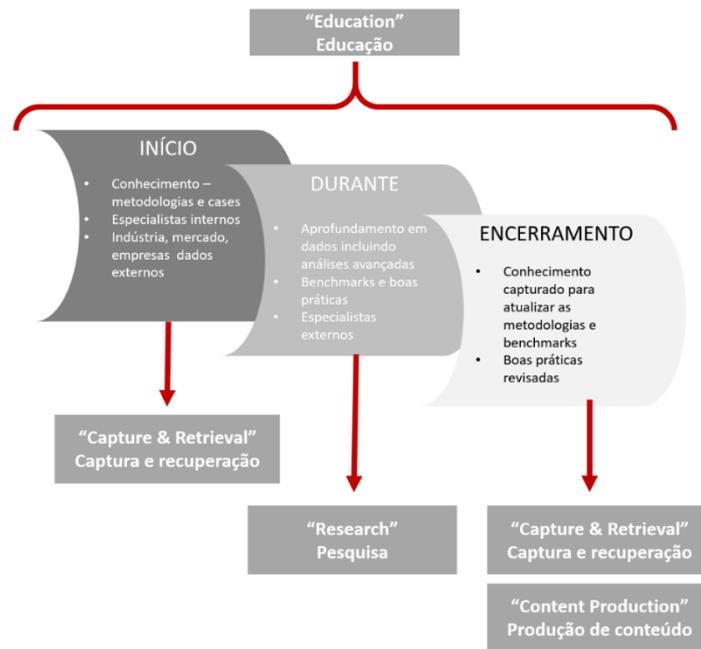


Figura 19 - Atuação dos 4 pilares da área de suporte nos projetos de consultoria

Fonte: Aatoria Própria, 2022

Sabendo disso, a área de suporte de *Knowledge Management* é uma área importante para a empresa por auxiliar o *core business* que são os projetos de consultoria durante todas as fases. Cada etapa há um desafio diferente, necessitando dados complementares e, por isso, os pilares têm objetivo de agregar com as informações já existentes do mercado, conhecimento externo de especialistas ou expertise de profissionais internos da empresa. Na Figura 20 pode-se observar outras aplicações das responsabilidades da área durante toda a jornada do projeto por uma ótima um pouco diferente da abordada acima:



Figura 20 - Aplicações do conhecimento da área na jornada de projetos de consultoria

Fonte: Aatoria Própria, 2022

Com tantas opções de análise e propostas de melhoria na área, foi necessário priorizar algum dos pilares de “*Knowledge Management*” para realizar-se o estudo, visando um diagnóstico e uma análise mais específica e profunda. Com isso, o pilar escolhido como foco do aprofundamento do estudo em questão é o de “*Research*”, em português Pesquisa. O pilar foi escolhido por ser o mais estruturado dentro do núcleo, possibilitando um grande impacto referente aos resultados da criação de uma gestão de desempenho. Além disso, é o pilar que mais está conectado aos projetos de consultoria, agregando valor diretamente aos clientes finais, sendo a maior oportunidade de gerar resultados concretos com os indicadores.

Por isso, a seguir será realizado o aprofundamento na análise do pilar de “*Research*” - Pesquisa da área de suporte de *Knowledge Management*, abordando o diagnóstico atual da área a respeito da gestão de desempenho.

5. ANÁLISE DA EMPRESA

O capítulo de análise da empresa estudada irá abordar todo o diagnóstico realizado sobre a gestão de desempenho do pilar de pesquisa da área, pontuando os *gaps* e oportunidades de melhorias que foram observadas tomando como base a literatura e os artigos estudados.

5.1. Diagnóstico da Gestão de Desempenho do Pilar de “Research” - Pesquisa

A área de *Knowledge Management* foi estruturada recentemente na organização visando agregar valor para os projetos de consultoria. É capaz de auxiliar os consultores para trazer uma visão externa ou interna para auxiliar e facilitar algumas análises ou referências de mercado.

O pilar de “Research” - Pesquisa é o mais estruturado quando se analisa todos por uma ótica de criação e implementação de gestão de indicadores. Atualmente, todos os colaboradores do pilar sabem a importância da criação de rotinas para a coleta, mensuração e análise de KPIs. Entretanto, inúmeros desafios acabam impossibilitando o desenvolvimento de uma gestão de desempenho completa, como: falta de colaboradores no time, alocação em outras demandas mais prioritárias e, muitas vezes, rotinas intensas que são realizadas no dia a dia de forma automática.

Há um processo mapeado com todas as atividades que devem ser realizadas, facilitando a rotina dos colaboradores e a execução de atividades. Entretanto, a utilização da metodologia *Objective and Key-Results* (OKR), que foca em criar uma gestão de indicadores baseada nos objetivos gerais não é implementada de forma direta, refletindo na atual situação da área. Na Figura 21 pode-se observar o processo existente que conecta o objetivo geral do pilar.

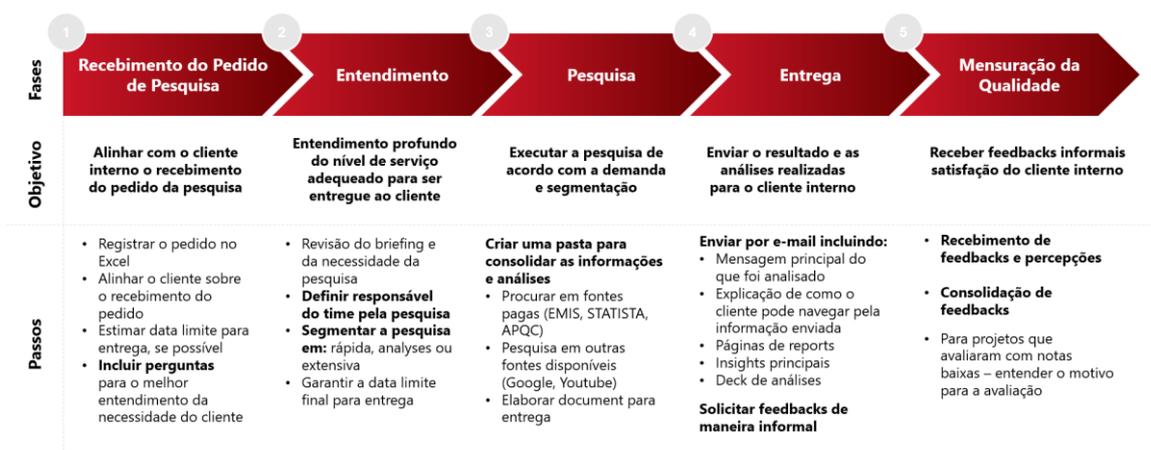


Figura 21 - Processo geral do pilar de “Research” - Pesquisa

Fonte: Material enviado pela empresa estudada

Observa-se que há um processo com objetivos de cada fase e passos detalhados, embora não haja uma estratégia geral para o pilar e indicadores que identifiquem o desempenho de cada etapa do processo. Por não existir indicadores estratégicos, não há uma rotina de mensuração, uma ferramenta de coleta, rotina de análise e criação de planos de ação.

Identificou-se que os únicos indicadores mensurados pela área são de característica mais operacionais (Quadro 4), sem nenhuma conexão com a estratégia geral do núcleo como um todo e tampouco com *outputs* que podem ser valiosos para uma decisão futura de aprimoramento da área ou de mudança. Os indicadores coletados atualmente são responsáveis pela garantia do processo, mas que carecem de uma visão estratégica por trás dos objetivos e resultados. Apesar desse cenário, a importância de indicadores estratégicos já foi observada pela equipe e já foram traçados planos para a implementação de KPIs mais estratégicos e análises, para que possam servir de *inputs* para a tomada de decisão.

Indicadores Mensurados Atualmente	Fórmula de Cálculo	Direcionador	Diagnóstico
Número total de pedidos de pesquisa	Nº de pedidos totais	+	Bom KPI – define a demanda que a área está obtendo para pesquisas. Por tipo e por região auxilia a entender quais os tipos de plataformas mais podem ajudar a suprir a demanda das pesquisas que estão sendo mais solicitadas.
Números de pedidos por tipo de pesquisa	Nº de pedidos por tipo de pesquisa	+	
Número de pedidos por região solicitada	Nº de pedidos totais por região	+	
Tempo dedicado às pesquisas	Média tempo para realizar as pesquisas totais	-	Bom KPI – é interessante que o tempo de demora não seja elevado.
Tempo dedicado por tipo de pesquisa	Média tempo para realizar as pesquisas por tipo	-	KPI não tão relevante – não mensura uma atividade chave para o processo além de não fornecer informações relevantes após a coleta.
Tempo dedicado por região solicitada	Média tempo para realizar as pesquisas por região	-	
Tempo de resposta aos pedidos	Média tempo de resposta aos pedidos	-	Bom KPI – mantém o nível de serviço do processo, agilizando a resposta aos pedidos.
Quantidade de decks e análises elaboradas	\sum relatórios enviados	+	KPI repetitivo – o output que se obtém com a coleta desse indicador é o mesmo que do primeiro indicador.

Quadro 4 - Indicadores mensurados atualmente pelo pilar de “Research” - Pesquisa

Fonte: Autoria Própria, 2022

Atualmente, os colaboradores da área reportam uma dificuldade em ter resultados quantitativos relevantes para apresentar na reunião de resultados, chamada de *Monthly Performance Results (MPR)*. Por essa falta de mensuração quantitativa mais estratégia, hoje em dia, essa reunião é baseada em resultados qualitativos, o que dificulta a tomada de decisão, criação de planos de ação e mensuração do trabalho realizado. Além disso, há uma carência quanto a forma que os indicadores coletados são apresentados. Não há um *dashboard* no qual é possível analisa-los a fim de comparar períodos passados e tirar conclusões para o presente. Por esse motivo, uma ferramenta visual que retrate a realidade e status dos KPIs desse pilar é algo que pode facilitar a comunicação e interpretação da gestão.

Em suma, após a análise sobre os indicadores do pilar de “*Research*” – Pesquisa da área de *Knowledge Management* observou-se alguns *gaps* que estão explícitos na Quadro 5:

Gap Avaliado	Exemplo Prático	Implicação
Falta de objetivos estratégicos para a área.	As perguntas “O que eu quero alcançar com a área? Quais as atividades chaves que devem ser mensuradas?” não estão respondidas de forma clara.	Desconexão dos indicadores mensurados com os objetivos e atividades principais a serem mensuradas.
Falta indicadores estratégicos que mensurem as etapas do processo.	Os indicadores que são mensurados atualmente são estritamente operacionais, fornecendo apenas <i>outputs</i> da performance do processo.	Torna a área em apenas um suporte operacional, enquanto há oportunidade de ser um aliado estratégico para os projetos.
Falta de rotina para coleta e análise de dados.	Os responsáveis da área não possuem rotina específica e nem cobrança sobre a frequência da coleta dos indicadores.	Dificulta a implementação da gestão de desempenho.
Falta de responsável fixo pela cobrança e coleta dos indicadores.	-	Dificulta a implementação da gestão de desempenho.
Falta de ferramenta para realizar a coleta de dados.	A ferramenta de coleta atual não possui automatização e é realizada apenas para indicadores operacionais.	A rotina para a coleta se torna mais difícil de ser implementada pois não há nenhuma forma simplificada de realizar.
Falta de ferramenta para análise dos resultados.	Não há nenhuma ferramenta visual que cruze as informações obtidas.	A coleta de indicadores não fornece <i>outputs</i> para tomada de decisão.

Quadro 5 - Gap Avaliado no Pilar vs. Exemplo prático vs. Implicação

Fonte: Autoria Própria, 2022

Sabendo disso, há possibilidades de melhoria para a implementação de uma gestão de desempenho na área pautada em uma estratégia macro, objetivos, gerenciamento de indicadores e uma rotina de análise. Por se tratar de uma área estratégica de suporte, há uma grande necessidade em estabelecer um processo para implementar essa mensuração de indicadores e que possam ser ferramentas de *insights* para mudanças no futuro.

Por ser uma área nova na empresa, de extrema importância estratégica, é interessante essa estratégia por meio de indicadores seja concretizada. Com isso, no capítulo seguinte serão

propostas melhorias que permitirão o núcleo consolidar e implementar uma gestão de desempenho, a qual será responsável por:

- Criar uma visão estratégica e objetivos da área como um todo;
- Vincular a responsabilidade a objetivos comuns por meio de objetivos específicos;
- Basear o resultado da área em métricas qualitativos, facilitando a análise de performance;
- Estabelecer uma linguagem comum para reuniões de resultados;
- E definir prioridades, pontos de atenção e planos de ação para o futuro do núcleo.

6. PROPOSTAS DE MELHORIA

No capítulo anterior, o estudo focou em diagnosticar o cenário atual do pilar de “*Research*” - Pesquisa com relação aos princípios da elaboração de uma gestão de desempenhos. A análise foi baseada nas referências teóricas coletadas de artigos, reportes e revistas sobre a utilização de indicadores como alicerces à gestão de desempenho em consultorias. Com isso, foram identificados os principais *gaps* para, nesse capítulo, desenvolver-se propostas de melhoria e planos para que a implementação completa de uma gestão de desempenho.

A seguir será apresentado a seção de propostas em 2 divisões: estruturação da gestão de desempenho, na qual serão criados todos os atributos necessários: objetivos estratégicos, as atividades-chaves e os indicadores. Depois uma seção com as ferramentas para implementação da gestão de desempenho, onde abordará todos os instrumentos utilizados para garantir essa execução: rotinas de coleta e mensuração de dados, ferramenta para coleta de dados, *dashboard* visual de indicadores.

6.1. Estruturação da Gestão de Desempenho

Para uma empresa ter uma gestão de desempenho completa é necessário criar e consolidar algumas estruturas principais. De acordo com os tópicos estudados no referencial teórico, essas estruturas principais são: uma estratégia geral cascadeada em objetivos que serão mensurados por indicadores, os quais serão responsáveis por fornecer *output* para futuras análises.

Como foi detalhado na seção anterior, um dos *gaps* do pilar de “*Research*” - Pesquisa é a utilização da metodologia *Objective and Key-Results* (OKR) ou em português, Objetivos e Resultados Chave, que foca na criação de objetivos estratégicos. Com isso, para essa primeira proposta de melhoria utilizará a metodologia *Objective and Key-Results* (OKR) para desenvolver objetivos claros e mensuráveis, diretamente relacionados com a estratégia macro do pilar. Abaixo pode ser observado no Quadro 6 os objetivos estratégicos elaborados para a área juntamente com os resultados-chaves após a aplicação da metodologia de OKRs:

Objetivos	Key-Results
OBJETIVO 1 Aumentar a agilidade do serviço prestado pela área de suporte	Ter 100% das solicitações atendidas
	Responder todas as solicitações no prazo máximo de 5 horas
	Mensurar o tempo médio despendido nas solicitações
	Entregar > 80% de pedidos no prazo estipulado

OBJETIVO 2 Aumentar a qualidade das entregas realizadas	Mensurar a qualidade das entregas realizadas
	Ter > 60% das solicitações avaliadas no máximo da escala mensurada
OBJETIVO 3 Garantir a implementação da gestão de desempenho da área	Manter ferramenta de coleta 100% atualizada com as solicitações
	Garantir 100% da execução das rotinas elaboradas para gestão de desempenho
OBJETIVO 4 Compreender a demanda das solicitações da área	Ter pleno conhecimento do perfil das solicitações

Quadro 6 - Objectives e Key-Results (OKRs) criados para a área

Fonte: Autoria Própria, 2022

O primeiro objetivo estratégico foca em aumentar a agilidade do serviço prestado pela área. É extremamente importante o cumprimento de prazos e que a entrega seja realizada de forma rápida, pois os projetos dependem das pesquisas realizadas pela área para dar continuidade ao fluxo de trabalho. Esse primeiro objetivo estratégico foi desenvolvido se baseando na perspectiva “Processos Internos”, o qual preza pela execução das atividades de forma mais rápida e ágil. Pela razão dos projetos estarem relacionados à prazos específicos e à um cronograma a ser seguido, os *Key-Results* (KRs) relacionados a esse primeiro objetivo são:

- **Ter 100% das solicitações atendidas:** É importante que a área consiga atender todas as solicitações de suporte recebidas, para garantir que o trabalho está envolvendo todas as demandas de auxílio.
- **Responder todas as solicitações no prazo máximo de 5 horas:** O prazo de 5 horas úteis foi estipulado como máximo para a equipe responder todas as solicitações recebidas. É importante o cumprimento desse prazo pra garantir que os clientes internos (consultores) possuem um planejamento a respeito das entregas da solicitação.
- **Mensurar o tempo médio despendido nas solicitações:** É interessante mensurar o tempo médio despendido pelo time visando entender a produtividade da equipe. Além de entender padrões de tipos de pesquisas que possuem a necessidade de mais tempo para a elaboração.

- **Entregar > 80% de pedidos no prazo estipulado:** Mais importante que estipular prazos de entrega é cumpri-los. Deve-se ter em mente que as solicitações são realizadas para dar suporte em alguma etapa do projeto de consultoria e, por esse motivo, o cumprimento de prazos é importante para que tenha atrasos e tudo possa ocorrer conforme o planejamento.

O segundo objetivo estratégico visa aumentar a qualidade das entregas realizadas. Esse objetivo é pautado na perspectiva de “Cliente” no BSC, tendo o objetivo de entregar e mensurar a satisfação dos mesmos. Apesar de não ser algo mensurado pela área atualmente, é crucial entender a satisfação dos consultores a respeito da entrega realizada pela área de “*Research*” - Pesquisa, além de ser uma forma de coletar feedbacks sobre o entregável. Por esse motivo, os KRs criados são:

- **Mensurar a qualidade das entregas realizadas:** É uma atividade chave para entender se o trabalho realizado pela área está suprimindo a necessidade dos projetos de consultoria. Além disso, com a mensuração desse desempenho é possível criar planos de ação para sempre melhorar a qualidade das pesquisas e, assim, entregar mais valor para os projetos.
- **Ter > 60% as solicitações avaliadas no máximo da escala mensurada:** É interessante que o trabalho da área esteja entregando valor para os projetos. Por isso, espera-se que a > 60% das avaliações das entregas estejam classificadas no máximo da escala mensurada.

O terceiro objetivo está relacionado à implementação de todo o trabalho realizado por meio desse estudo, baseando-se na perspectiva de “Processos Internos” da metodologia do *Balanced Scorecard*. É um objetivo que visa de fato consolidar e garantir a execução de toda a gestão por desempenho via as ferramentas que serão discutidas nesse estudo. Entende-se que para o atingimento desse objetivo é necessário principalmente:

- **Manter a ferramenta de coleta 100% atualizada com as solicitações da área:** Para implementar a gestão de desempenho abordada nesse estudo é necessário que todos os indicadores e informações sejam coletadas. Somente por meio desses *inputs* que será possível realizar análises e a mensuração da performance geral do processo.
- **Garantir 100% da execução das rotinas elaboradas para gestão de desempenho:** As rotinas foram criadas como forma de auxiliarem na criação de hábitos para a mensuração e análise dos resultados e, por isso, devem ser executadas para garantir a implementação de toda a gestão.

Por fim, o último objetivo estratégico trará imenso impacto para a área, possibilitando uma compreensão completa da demanda atual da área. O objetivo foi desenvolvido baseado na

perspectiva “Aprendizado e Crescimento” do BSC pois acredita-se que será possível entender com mais detalhes o perfil das solicitações, favorecendo o crescimento interno do próprio núcleo. Para isso, o *Key-Result* que se tem é: **ter plena compreensão do perfil das solicitações**, servindo como auxílio para futuras tomadas de decisão da área, trazendo um detalhamento sobre o que está sendo solicitado pela empresa.

Após a estruturação dos *Objective and Key-Results* (OKR) destrinchados acima, pode-se ter clareza quais são as atividades chaves do processo para, assim, criar-se os indicadores alinhados com as estratégias com os pontos críticos do processo. Como foi exposto no estudo, de acordo com Kezner (2006), os indicadores de desempenho ou *Key Performance Indicators* (KPIs) medem a qualidade do processo para alcançar os resultados estabelecidos e que devem seguir a literatura SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-Bound*). Ou seja, os indicadores desenhados devem ser específicos, mensuráveis, passíveis de alcance, e ter vínculo de tempo (prazo para conclusão).

Sabendo da necessidade do pilar e relacionando com todo o estudo da literatura sobre esse assunto, foi possível desenvolver os indicadores para o pilar de “*Research*” – Pesquisa. No Quadro 7 é possível observar as métricas criadas para mensurar as atividades chaves e os OKRs:

	<i>Key-Result</i>	Indicador	Fórmula de Cálculo	Direcionador
Aumentar a agilidade do serviço prestado pela área de suporte	Ter 100% das solicitações atendidas	% de solicitações atendidas	$\frac{\# \text{ Solicitações atendidas}}{\# \text{ Solicitações totais}} \times 100$	+
	Responder todas as solicitações no prazo máximo de 72 horas	% de solicitações respondidas dentro do prazo máximo	$\frac{\# \text{ Solicitações respondidas no prazo máximo}}{\# \text{ Solicitações totais}} \times 100$	+
	Mensurar tempo médio despendido nas solicitações	Tempo médio dedicado para as pesquisas	Tempo médio	-
		Tempo médio dedicado para as pesquisas por geografia	Tempo médio	-
		Tempo médio dedicado para as pesquisas por tipo de solicitação	Tempo médio	-
	Entregar > 80% os pedidos no prazo estipulado	% solicitações entregues dentro do prazo estipulado	$\frac{\# \text{ Solicitações entregues dentro do prazo}}{\# \text{ Solicitações totais}} \times 100$	+

Aumentar a qualidade das entregas realizadas	Mensurar a qualidade das entregas realizadas	% questionários aplicados	# Solicitações que se enviou o questionário / # Solicitações totais x 100	+
		% questionários respondidos	# Questionários respondidos / # Questionários enviados x 100	+
	Ter > 60% das solicitações avaliadas no máximo da escala mensurada	% de solicitações avaliadas com classificação máxima	# Solicitações avaliadas com classificação máxima / # Avaliações totais x 100	+
Garantir a implementação da gestão de desempenho da área	Manter ferramenta de coleta 100% atualizada com solicitações	% das solicitações atualizadas na ferramenta de coleta	# Solicitações atualizadas na ferramenta / # Total de solicitações x 100	N/A
	Garantir 100% da execução das rotinas elaboradas para gestão de desempenho	% cumprimento das rotinas	# rotinas executadas no mês / # rotinas que devem ser executadas no mês x 100	+
Compreender a demanda das solicitações da área	Ter pleno conhecimento do perfil das solicitações	# total de solicitações	# total de solicitações	+
		% de solicitações por geografia	# total de solicitações por geografia / # total de solicitações x 100	N/A
		% de solicitações por tipo de indústria	# total de solicitações por indústria / # total de solicitações x 100	N/A
		% de solicitações por tipo de conteúdo	# total de solicitações por tipo de conteúdo / # total de solicitações x 100	N/A
		% de utilização das fontes de dados para as pesquisas	# total de utilizações de cada tipo de fonte/ # total de utilizações x 100	N/A

Quadro 7 - Indicadores criados relacionados aos OKRs

Fonte: Autoria Própria, 2022

Entende-se que para a mensuração dos OKRs abordados, os indicadores acima serão os responsáveis por analisar o desempenho da área perante os objetivos. Cada um dos KPIs foi criado com um objetivo, visando fornecer diferentes tipos de análises. Os indicadores serão explicados em mais detalhes por cada um dos OKRs criados:

Objetivo 1: Aumentar a agilidade do serviço prestado pela área de suporte

- **% de solicitações atendidas:** A área seja capaz de atender todas as solicitações de suporte.
- **% de solicitações respondidas dentro do prazo máximo:** Visa entender a agilidade da área para realizar o primeiro contato com quem solicitou. Saber a % das solicitações que foram respondidas dentro do prazo máximo de 72 horas úteis com a confirmação do pedido e direcionamento para próximas fases.
- **Tempo médio dedicado para as pesquisas:** Qual está sendo o tempo médio em minutos despendido para as pesquisas totais, visando entender a produtividade e o grau de dificuldade das demandas solicitadas.
- **Tempo médio dedicado para as pesquisas por geografia:** Como o anterior, mas focado nas geografias solicitadas, por exemplo: regiões específicas ou continentes.
- **Tempo médio dedicado para as pesquisas por tipo de solicitação:** Como o anterior, mas focado nos tipos de pesquisas solicitados, por exemplo: dados de mercado, *benchmark*, estudo de tendências etc.
- **% solicitações entregues dentro do prazo estipulado:** Visa entender quantas solicitações foram entregues dentro do *deadline* inicial estabelecido pela equipe responsável pela pesquisa.

Objetivo 2: Aumentar a qualidade das entregas realizadas

- **% questionários aplicados:** Para mensurar a qualidade das entregas é necessário coletar a percepção por meio de alguma ferramenta. A ferramenta escolhida foi um questionário que será abordado em mais detalhes no decorrer estudo. Portanto, esse indicador visa entender a % de questionários que são enviados para os “clientes internos” após as entregas das pesquisas serem concluídas.
- **% questionários respondidos:** Após os questionários serem aplicados, procura-se entender a % de respostas dos mesmos. Esse indicador mensura a taxa de resposta dos “clientes interno” ao questionário de satisfação da entrega.
- **% de solicitações avaliadas com classificação máxima:** O questionário de satisfação terá 3 opções de escalas e poderá ser destrinchado com detalhes mais a frente no trabalho.

Sabendo disso, o foco sempre será entender quantas solicitações estão sendo avaliadas com a classificação máxima.

Objetivo 3: Garantir implementação da gestão de desempenho da área

- **% das solicitações atualizadas na ferramenta de coleta:** Tem o objetivo de garantir que todas as solicitações que a área recebe serão atualizadas na ferramenta de coleta.
- **% cumprimento das rotinas:** Para a implementação da gestão de desempenho é necessário que os colaboradores executem as rotinas elaboradas. O indicador permite entender a performance com relação ao cumprimento das rotinas criadas.

Objetivo 4: Compreender a demanda das solicitações da área

- **# total de solicitações:** Visa entender o número total de solicitações para realizar comparações, entender a demanda total e realizar planejamentos de produtividade.
- **% de solicitações por geografia:** É importante entender o comportamento da demanda das solicitações por geografia. Assim pode-se focar em plataformas de dados específicas para alguns países que mais são solicitados e, até mesmo, buscar por conhecimento específico nas geografias necessárias. O indicador busca entender a % das solicitações de pesquisas sobre geografias específicas.
- **% de solicitações por tipo de indústria:** Possui o mesmo objetivo do indicador acima, mas focado em tipos de indústrias. Por meio desse indicador é possível entender quais os tipos de indústrias estão sendo mais solicitadas para realizar estudos.
- **% de solicitações por tipo de conteúdo:** Assim como os anteriores, o indicador visa entender o perfil das solicitações e, dessa vez, por tipo de conteúdo. Portanto tem o objetivo de entender se os pedidos estão sendo mais relacionados à dados de mercado, benchmark, tendências etc.
- **% de utilização das fontes de dados para as pesquisas:** Esse indicador visa entender quais são as fontes de dados que mais estão sendo utilizadas para direcionar os esforços em novas pesquisas e, também, para auxiliar na tomada de decisão para o investimento de novas plataformas.

Como foi evidenciado no Quadro 6 uma das atividades-chaves do processo é a mensuração da satisfação dos consultores a respeito das informações enviadas pela equipe do pilar de “*Research*” - *Pesquisa*. Hoje em dia essa parte não é avaliada por meio de indicadores, sendo que é de extrema importância entender como os clientes diretos avaliam o nível do serviço entregue. Por isso, propõe-se a implementação de um questionário para coletar a percepção a respeito da qualidade das entregas. Escolheu-se uma plataforma simples e gratuita para realizar a

pesquisa, *Google Forms*. pois além de ser de fácil manipulação, não há limites de respostas com um plano gratuito.

O questionário para mensurar a qualidade da entrega contém duas perguntas simples e diretas: a primeira é com base em uma escala de três opções para entender se o entregável ajudou a resolver as necessidades do projeto. O questionário foi baseado na escala Likert que de acordo com Likert (1932), a escala deve medir as atitudes e o grau de conformidade do respondente com uma questão ou afirmação.

O autor diz que além das escalas serem simétricas, é importante ter um ponto neutro. Por isso, a escala, em geral, precisa ser ímpar. Ou seja, se é uma escala de 1 a 5, as notas 1 e 2 são negativas, 4 e 5 são positivas, e 3 é neutro. Nesse caso, utilizou-se a escala 1 a 3, entendendo que 2 é o ponto neutro da avaliação. E, por fim, a última pergunta contém somente um espaço para os clientes internos compartilharem *feedbacks* sobre algum ponto específico. O questionário desenvolvido pode ser observado no Anexo 2.

6.2. Ferramentas para Implementação da Gestão de Desempenho

Como visto anteriormente, criou-se OKRs e indicadores que visam o direcionamento de todas as atividades; A etapa de propostas de melhoria para o pilar de “*Research*” - Pesquisa irá abordar o desenvolvimento das ferramentas para a implementação de toda a gestão de desempenho. Essas ferramentas podem facilitar o processo de implementação da gestão de resultados, auxiliando os colaboradores a realizar todas as etapas de uma forma simplificada e objetiva.

A primeira ferramenta desenvolvida é um chamado “*Tracker*”, que visa a coleta de todas as informações das solicitações, auxiliando nos inputs dos dados para o cálculo dos indicadores. Essa ferramenta foi construída em um arquivo *Excel* para que seja de fácil preenchimento e bastante intuitiva para que os colaboradores possam utilizar diariamente. Para criar a ferramenta, escolheu-se o *Excel* sendo o programa ideal para o desenvolvimento do “*Tracker*” por ser um editor de planilhas muito utilizado atualmente pelos próprios colaboradores dentro do pilar, não necessitando de novos treinamentos e ser bem difundido por todos na empresa. Além disso, com o *Excel* é possível de forma simples configurá-lo para visualizar informações e números de maneira rápida e fácil, permitindo acompanhar o progresso dos processos.

Abaixo pode-se observar a ilustração da ferramenta de coleta que foi desenvolvida para a área com algumas explicações sobre as páginas de preenchimento:

Informações Gerais											
Year	No.	Date	Last Delivery	Deadline	Name of Requester	Level of Requester	Practice / Operation	Office	Client / Organization	Project Code	KNM Responsible
2022	1	2022-01-04	2022-01-05		Ricardo Casas	Business Analyst I	Marketing & Sales	MÉXICO	Patria Investments		Victoria
2022	2	2022-01-06	2022-01-12		Diogo Selingardi	Manager	Implementation	BRAZIL			Cecília
2022	3	2022-01-06	2022-01-11		Jonathan Ezban	Manager	Marketing & Sales	MÉXICO	Nutrien	NTR001	Cecília
2022	4	2022-01-10	2022-01-11		Lucas Cristo	Jr. Consultant	Finance & Mgmt.	BRAZIL	Enjoei		Cecília
2022	5	2022-01-11	2022-01-12		Vinicius Barbosa	Jr. Consultant	Supply Chain	BRAZIL	Mercasid	MRC001	Cecília
2022	6	2022-01-13	2022-01-18		Jian Specht	Jr. Consultant	Marketing & Sales	BRAZIL	Danone Nutricia	DAN028	Cecília
2022	7	2022-01-14	2022-01-19		Marco Aurélio Pacheco	Business Analyst III	Marketing & Sales	BRAZIL	Kraft Heinz	KRA040	Cecília
2022	8	2022-01-17	2022-01-17		Lior Rei	Business Analyst II	Finance & Mgmt.	MÉXICO	Clorox		Cecília
2022	9	2022-01-18	2022-01-24		Ricardo de la Cueva	Specialist	Supply Chain	MÉXICO			Cecília
2022	10	2022-01-19	2022-01-19		Carlos Lima	Partner	Marketing & Sales	BRAZIL	Danone Nutricia	DAN028	Cecília
2022	11	2022-01-20	2022-01-20		Yael Konig	Business Analyst I	Chile	CHILE	Whirlpool		Cecília
2022	12	2022-01-21	2022-01-25		Triago Sakomura	Jr. Consultant	Supply Chain	BRAZIL	Kraft Heinz	KRA040	Victoria
2022	13	2022-01-21	2022-01-27		Ignacio Osorio	Sr. Consultant	Chile	CHILE	Mercasid	MRC001	Cecília
2022	14	2022-01-24	2022-01-27		Daniella Dominguez	Business Analyst III	Marketing & Sales	MÉXICO	Danone Nutricia	DAN028	Victoria
2022	15	2022-01-24	2022-01-26		Nicolas Maeno	Business Analyst I	Marketing & Sales	BRAZIL	Qualitas		Victoria
2022	16	2022-01-25	2022-01-28		Jonathan Ezban	Manager	Marketing & Sales	MÉXICO	Pepsico		Victoria
2022	17	2022-01-26	2022-02-01		Marcelo Junior	Business Analyst I	Finance & Mgmt.	BRAZIL	Stripe		Victoria
2022	18	2022-01-28	2022-01-31		Jamie Gale	Partner	UK	UK	Enjoei		Victoria
2022	19	2022-02-02	2022-02-03		Vinicius Barbosa	Jr. Consultant	Supply Chain	BRAZIL			Victoria
2022	20	2022-02-02	2022-02-09		Camilla Politi	Business Analyst I	Marketing & Sales	BRAZIL			Victoria
2022	21	2022-02-02	2022-02-08		Sven Hoffmann	Consultant	Germany	GERMANY	Axon		Victoria
2022	22	2022-02-03	2022-02-07		Augusto Ribeiro	Partner	Marketing & Sales	BRAZIL			Victoria

Figura 22 - Página de Informações Gerais na Ferramenta de Coleta

Fonte: Autoria Própria, 2022

A página acima demonstra as informações gerais de cada solicitação. É importante que seja coletada todas os *inputs* como forma de gestão de conhecimento dos pedidos. É nessa aba que serão coletadas informações básicas como: nome do solicitante, cargo, a área que o consultor está alocado, nome do projeto e o nome do colaborador da área de pesquisa que ficará responsável pelo estudo.

Agilidade do serviço			Satisfação			
Status	Time in Responding (working hours)	Dedication Time (mins)	Questionário Satisfação Enviado?	Questionário Respondido?	Avaliação	Feedback
COMPLETED	24	240	NO	NO	N/A	
COMPLETED	72+	180	NO	NO	N/A	
COMPLETED	72	90	NO	NO	N/A	
COMPLETED	24	120	NO	NO	N/A	
COMPLETED	24	90	NO	NO	N/A	
COMPLETED	72	180	NO	NO	N/A	
COMPLETED	72	250	NO	NO	N/A	
COMPLETED	24	40	NO	NO	N/A	
COMPLETED	72+	210	NO	NO	N/A	
COMPLETED	24	60	NO	NO	N/A	
COMPLETED	24	60	NO	NO	N/A	
COMPLETED	48	300	NO	NO	N/A	
COMPLETED	24	120	NO	NO	N/A	
COMPLETED			NO	NO	N/A	
COMPLETED			NO	NO	N/A	
COMPLETED	72	480	NO	NO	N/A	
COMPLETED	72+	240	NO	NO	N/A	
COMPLETED	24	120	NO	NO	N/A	
COMPLETED	24	240	NO	NO	N/A	
COMPLETED			NO	NO	N/A	
COMPLETED	72+	180	NO	NO	N/A	
COMPLETED	48	360	NO	NO	N/A	
DENIED			NO	NO	N/A	

Figura 23 - Indicadores de Agilidade e Satisfação na Ferramenta de Coleta

Fonte: Autoria Própria, 2022

Dois OKRs elaborados nesse trabalho foram o de aumentar a agilidade do serviço prestado e mensurar a satisfação das entregas realizadas. Nessa parte da ferramenta de coleta é possível coletar os *inputs* necessários para os cálculos dos indicadores relacionados: *status* da solicitação, o tempo de resposta e o tempo despendido para realização da pesquisa. E para a satisfação, basicamente se o questionário de mensuração foi enviado e respondido e o a resposta referente a solicitação.

Entendimento da Demanda						
Brief Description	Type of Research	Type of content Requested	Data Geography Requested	Exact Geography Requested	Type of Industry Research Requested	Purpose
Information related to production costs for Kellogg's with breakdown by cities of Mexico	Extensive	Market Data	Central América			Project
Remuneration and Evaluation Model	Extensive	Mix	Global			Project
Information about Consulting Market in Mexico	Rapid	Mix	Central América			Internal
Fertilizers in Brazil competitors financial data	Extensive	Market Data	Brazil			Project
Organizational structure (organigram) in e-commerce	Rapid	Best Practices	Global			Project
Alcoholic Beverages, Food Service, and population, income, consumption	Extensive	Mix	Central América			Project
Stress, Immunity and Antiaging products (collagen included)	Extensive	Mix	South América			Project
Tomato Ketchup & others sources revenue Costa Rica, Panamá y República Dominicana	Rapid	Market Data	Central América			Project
Double-Semi truck transport equipment, legislation for US and Mexico	Extensive	Market Data	USA			
Fernando Schmidt Ariztia Profile	Rapid	Others	Brazil			Sales
Global Collagen products data	Extensive	Market Data	South América			Project
International Trade and Logistics	Extensive	Mix	South América			Project
P&L of Food Manufacturing companies and logistics costs	Extensive	Market Data	Central América			Project
Socioeconomic and demographic information by state	Extensive	Market Data	Central América			Project
Price for natural supplements for Anxiety	Extensive	Market Data	Global			Project
Insurance market, Insurtech trends globally and for Mexico	Analysis	Market Data	Global			Sales
Macro Snacks: industry, channel, tendencies and consumer information	Extensive	Market Data	South América			Project
Direction of the Payments and FinTech Industries	Rapid	Market Data	Global			Sales
Governance of e-commerce companies (Internal rituals of the areas, meetings, committees)	Extensive	Best Practices	Global			Project

Figura 24 - Indicadores de Entendimento da Demanda na Ferramenta de Coleta

Fonte: Autoria Própria, 2022

A parte da coleta dos *inputs* para os indicadores que visam entender a demanda é composto por especificações referentes à pesquisa solicitada. Para obter-se os indicadores explícitos no Quadro 7, são necessários campos de coleta sobre: o tipo de pesquisa, o tipo de conteúdo requerido na pesquisa, a geografia referente à pesquisa, o tipo de indústria que está sendo o foco e a finalidade da pesquisa.

- **Tipo de pesquisa:** as solicitações podem abranger pesquisas rápidas (que envolvem consulta ou extração de dados), de análise (exige além de extrair dados, deve-se analisá-los) ou extensivas (que exigem um tempo maior para elaboração de *decks* para a entrega).
- **Tipo de conteúdo requerido na pesquisa:** as solicitações de suporte podem ser de dados do mercado, *benchmark*, tendências ou, até mesmo, uma mistura de todos esses tipos de conteúdo.
- **Geografia referente à pesquisa:** refere-se à geografia que deverá ser realizada a pesquisa solicitada, por exemplo: América Central, América do Sul, Estados Unidos, Europa etc.
- **Tipo de indústria:** refere-se aos diferentes tipos de indústrias que as pesquisas podem ser relacionadas, por exemplo: Ramo alimentício, bebida, bens de consumo, serviços, agricultura, serviço público etc. Na maioria das vezes, são os ramos que a consultoria em questão realiza os projetos.
- **Finalidade da pesquisa:** as pesquisas realizadas pela área de suporte podem ter inúmeras finalidades. A grande parte é para suporte em projetos, mas também há certa demanda de dados para realização de propostas e, até mesmo, para auxiliar iniciativas internas.

É importante ressaltar que mais relevante do que coletar as informações, é a forma que consegue analisá-las. Dentro das empresas de consultoria é muito frequente a utilização de *dashboard* como sendo uma ferramenta para auxiliar quanto a isso. Como comenta Few (2006), *dashboards* são exibições visuais de informações importantes, organizadas e apresentadas em uma única tela de forma que um ou mais objetivos possam ser alcançados. Portanto, a próxima proposta de melhoria é a elaboração de um *dashboard* atrelado ao “*Tracker*” criado anteriormente para que todas as informações possam ser analisadas, comparadas e discutidas.

Essa ferramenta trará grande valor na gestão de desempenho do pilar de “*Research*” - Pesquisa pois trará uma forma de representação visual, acumulando em um só lugar várias informações relevantes, que antes poderiam permanecer dispersas. Essa proposta de melhoria ajudará o pilar a deter, principalmente, informações quantitativas que ajudarão nas tomadas de decisão futuras do pilar, além de facilitar a comunicação do desempenho do pilar em reuniões de comunicação de resultado. Abaixo pode-se observar o *dashboard* realizado para as análises dos indicadores coletados por meio da ferramenta de coleta:

DASHBOARD DE ANÁLISE

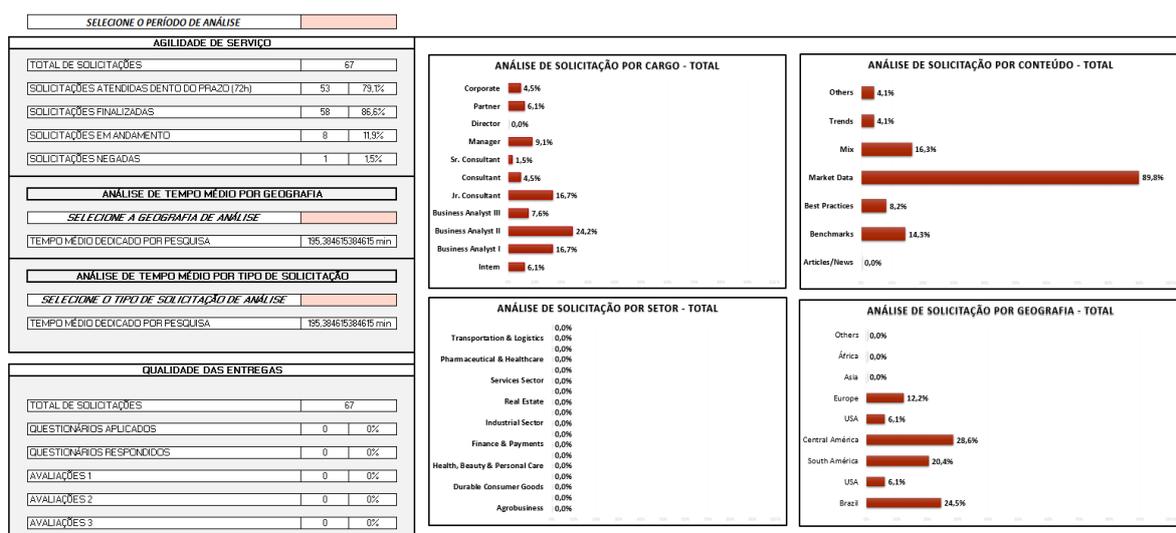


Figura 25 - Visão Geral do Dashboard de Indicadores

Fonte: Autoria Própria, 2022

O *dashboard* foi desenvolvido com base nos OKRs elaborados e explicados anteriormente. Na parte esquerda é possível analisar de forma visual todos os indicadores referentes ao objetivo de agilidade de serviço e qualidade das entregas. O *dashboard* é pautado no ano das solicitações e os dados ilustrativos que podem ser observados são referentes aos pedidos do ano de 2022. Também foi elaborada uma parte com gráficos que mostram as solicitações por tipo de geografia, tipo de indústria, tipo de conteúdo solicitado, possibilitando o entendimento pleno do perfil das pesquisas realizadas pela área. Para a criação do *dashboard*

utilizou-se fórmulas no *Excel* como: MÉDIA, MEDIA.SE, CONTE.SE, PROC V, PROCH, SOMA.SE, ÍNDICE, CORRESP e outras para a correlação das informações coletadas.

A ferramenta será de grande auxílio pois permite com que a área análise todos os indicadores criados de uma forma fácil e visual. Além disso, a ferramenta auxiliará à equipe da área de suporte a extrair as informações cruciais para reuniões mensais de resultados, nas quais será necessário somente a página de visão geral do *dashboard* de indicadores. Na Figura 26, pode-se observar em mais detalhes alguns dos gráficos realizados para o *dashboard* relacionados aos indicadores construídos:

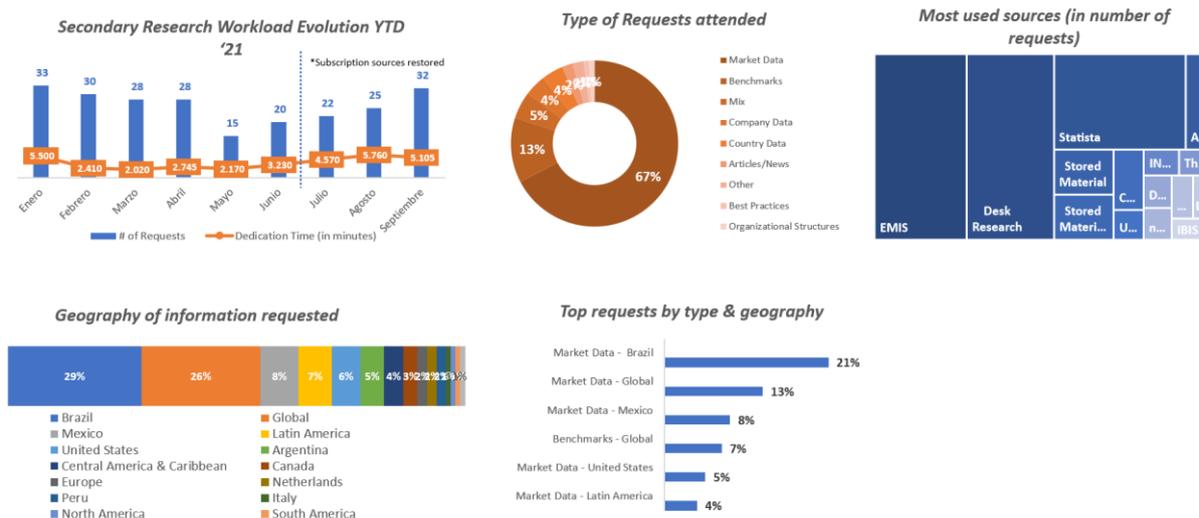


Figura 26 - Exemplos de gráficos realizados para o Dashboard

Fonte: Autoria Própria, 2022

Por fim, após o desenvolvimento da ferramenta de coleta e do *dashboard* visual para a análise dos resultados, pôde-se estipular rotinas necessárias para a implementação. A criação de uma rotina foi a última etapa das propostas de melhorias, ela visa garantir que a coleta e mensuração seja realizada conforme a frequência necessária e com responsáveis claros. No Quadro 8 pode-se observar a rotina construída para garantir a implementação de tudo construído até aqui:

<i>Frequência</i>	<i>Atividade</i>	<i>Responsável</i>
Diária	Atualização da ferramenta de coleta	Equipe da área de “Research” – Pesquisa da área de suporte
	Envio de questionários de satisfação referentes as entregas da semana	
Semanal	Reunião semanal para mensuração de indicadores operacionais do dashboard	Equipe da área de “Research” – Pesquisa da área de suporte

Mensal	Reunião mensal de resultados para mensuração de indicadores estratégicos do dashboard	Toda a equipe da área de suporte <i>Knowledge Management</i>
--------	---	---

Quadro 8 - Rotinas para a implementação da gestão de desempenho

Fonte: Autoria Própria, 2022

A estrutura de governança foi criada com o intuito de esclarecer os relacionamentos entre os pilares e os pontos de contato entre eles, visando discussões estratégicas de resultados, planos de ação, compartilhamento de boas práticas e tomada de decisão para o futuro.

6.3. Conclusão de Propostas de Melhoria para a Gestão de Desempenho

Portanto, as propostas de melhorias se pautaram nas necessidades da área para a implementação de uma gestão de desempenho completa. Utilizando a metodologia de OKRs, criou-se objetivos estratégicos e resultados chaves para a área, além do desenvolvimento de indicadores para mensurar o desempenho das atividades. E, por fim, acredita-se que por meio da elaboração de uma ferramenta de coleta e de *dashboard* para análises, será possível mensurar todo o processo, visando a consolidação de uma gestão de resultados na área.

7. CONCLUSÃO

O estudo abordado discutiu a implementação de indicadores de performance na gestão de desempenho em uma empresa de consultoria. Isso tornou-se possível, devido à análise do desdobramento das metas estratégicas por meio da metodologia OKR e pela implementação de um sistema de indicadores que irão proporcionar uma melhoria no acompanhamento dos resultados, tornando-se uma ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Para a realização do trabalho, foi realizado uma pesquisa-ação que contemplou quatro etapas. Na primeira fase foram realizados estudos para embasar teoricamente a solução proposta para resolver o problema abordado. Essa etapa é de extrema importante pois resgata toda a literatura, teorias e metodologias que embasam o tema estudado, ou seja, são utilizadas como um suporte para a fase seguinte de diagnóstico. Na segunda fase foram retomados os métodos de gestão já realizados na área foco da empresa, com o fim de realizar um diagnóstico do cenário atual com relação a aplicação da gestão de desempenho, comparando com toda a literatura que foi levantada durante a fase 1. Em sequência, foi realizado a fase três, que foi dedicada ao levantamento de alternativas e melhorias para a área, visando a implementação completa de uma gestão de desempenho pautada em indicadores de performance. Para isso, algumas ferramentas necessárias forma elaboradas para facilitar a concretização dessa gestão como, por exemplo: estratégia macro cascadeada em OKRs (*Objectives and Key Results*), indicadores estratégicos, ferramenta de coleta de dados e, por fim, *dashboard* visual para análises. Por último, na quarta fase, focou-se em elaborar toda a governança necessária para a implementação do trabalho realizado. Isso se deu, principalmente, pela construção de rotinas que devem ser cumpridas para garantir uma gestão de desempenho por meio de indicadores consolidada.

Por fim, acredita-se que este trabalho possa contribuir para melhorar a compreensão da questão de desdobramento de metas estratégicas das organizações, por meio da criação de métricas e rotinas de acompanhamento. E, além disso, o estudo acima foi responsável por concretizar a gestão de desempenho em uma área de suporte extremamente importante de uma consultoria estratégica, sendo possível, cada vez mais, entregar um maior valor para os clientes por meio dos projetos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO NETO, Annibal. **Desenhando o mapa estratégico da empresa**. Disponível em: <https://professorannibal.com.br/2018/02/13/desenhando-o-mapa-estrategico-da-empresa/>.

Acesso em: 04 de agosto de 2021.

AMARATUNGA, D., BALDRY, D., **Assessment of facilities management performance in higher education properties**. Facilities, Volume 18, N.º7/8, 2000.

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V (2001). **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas.

BRETZ, R. D., MILKOVICH, G. T., & READ, W. 1992. **The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications**. CAHRS Working Paper Series - Cornell University ILR School: 1-53. Retirado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1298&context=cahrswp>

BRITO, V. G. P., BRITO, M. J., CAPELLE, M. C., & BORGES, C. P. **Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho**. Revista de Administração de Empresas Públicas, 2001.

CASTRO, FELIPE. **Guia do iniciante para OKR**. 2017. Disponível em: Acesso em: 12 de fevereiro 2022.

CASTRO, FELIPE. **OKR vs KPIs, Qual é a Diferença?**. 2019. Disponível em: . Acesso em: 12 de fevereiro 2022.

CERETTA, P. S.; Quadros, C. J. **Implementação do balanced scorecard: um caso prático**. READ – Revista Eletrônica de Administração, n. 34, v.09, 2003.

CROCCO Luciano, GUTTMANN Erik. **Consultoria Empresarial – segunda edição. 1.4 Tendências da consultoria**.

CURNOW, B.; REUVID, J. **The International Guide to Management Consultancy**. 2. ed. Consultant Editors, 2003.

DE OLIVEIRA, SAULO BARBARÁ. **“Gestão por processo: fundamentos técnicas e modelos de implementação: Foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000”**. 2006.

DIXON, J. R.; NANNI JR, A. J.; VOLLMANN, T. E. (1990). **“The new performance challenge: measuring operations for world class competition”**. New York: Business One Irwin.

DONADONE, J. C. **“Os hunos já chegaram”**: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia)-Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

DRUCKER, PETER. **The Practice of Management. Reissue.** ed. Nova York: HarperCollins Publishers, 2006. 404 p.

ECR CONSULTORIA. **Indicadores de Desempenho.** Disponível em: <https://www.ecrconsultoria.com.br/pt-br/insights/artigo/planejamento-estrategico/indicadores-de-desempenho>. Acesso em: 04 de agosto de 2021.

ELLINGSON, D. A., WAMBSGANSS, J. R., **Modifying the Approach to Planning and Evaluation in Governmental Entities: a “Balanced Scorecard” Approach.** Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, Vol. 13 N.º 1, 2001.

ENDEAVOR. **Fortaleça o seu posicionamento e seus diferenciais com as 5 forças de Porter,** 2020

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. **Avaliação de desempenho: objetivos e dimensões.** Notas de Aula, 4 de mar. a 20 de maio de 2009.

FERNANDES, BRUNO HENRIQUE; BERTON, LUIZ HAMILTON. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERNANDES, D. R. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial.** Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FEW, S. **Information Painel de indicadores Design,** O’Reilly, 2006

FIGLIARO, A. B. M. & ALENCAR, L. H. **Identificação e análise dos indicadores de desempenho para gestão de projetos na construção civil.** Anais do ENEGEP 2011 – XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte: Outubro de 2011.

FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) (2000). **Estruturação do sistema de indicadores do desempenho global** – 3º workshop temático. São Paulo.

GENDRON, M. **Using the Balanced Scorecard.** Harvard Management Update: A Newsletter from Harvard Business School 2, N.º10, Outubro, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GUIMARÃES, T.A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. **Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais**. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, 1998.

HREBINIAK, L. G. & JOYCE, W. F. **Implementing strategy: an appraisal and agenda for future research**. In Hitt, M., R. Freeman, E. and Harrison, J. (Eds), Handbook of Strategic Management, Blackwell Business, 602- 626, 2001.

HUERTAS, F. J., Barquero, J. D., Serret, M., Antó, D. **El Balanced Scorecard en la práctica**. Estrategia Financiera, N.º 175, Julho e Agosto 2001.

Implementação de indicadores estratégicos: proposta de uma ferramenta simples e eficiente. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

KAPLAN, S., NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**. Harvard Business Review, Boston, v. 70, p. 71-79, jan/feb, 1992.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1993). **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review. September–October, 134–147.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1997). **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Editora Campos.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P (2000). **Balanced Scorecard – Indicadores que impulsionam o desempenho**. In: Série Harvard Business School Press. Medindo o Desempenho Empresarial. Rio de Janeiro: Campus.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (2001) - **The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**: Harvard Business School.

KAYDOS, W. (1991). **“Measuring, managing, and maximizing performance”**. Portland: OR Productivity.

KIYAN, F. M. **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico**. Dissertação de mestrado de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEBAS, M. J. (1995). **“Performance measurement and performance management”**. International Journal of Production Economics, Amsterdam, v.41, n.1/3, p.23-35, Oct.

LIMA, Thais Gomes. DA SILVA, Alline Thamyres Claudino. **Análise de Indicadores de Desempenho em uma empresa do ramo Gráfico**. ENEGEP, 2019.

LOBATO, D. M., FILHO, J. M., TORRES, M. C. S., RODRIGUES, M. R. A., **Estratégia de Empresas**. 8.a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. v. 1.

LOPES, Marcos Lima; OLIVEIRA, Edgard Costa. **Gestão do Desempenho: Proposta de indicadores nas perspectivas do Balanced Scorecard**. ENEGEP, 2020.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Production, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MELLO, Francisco S.H. **OKR: da missão às métricas**. São Paulo: Qulture, Inc, 2016.

Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

Minayo, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MIRANDA, L. C. et al. **Olhando para fora da empresa: combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 25, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001

MIRANDA, P; SILVA, J. D. G. da (2002 In: SCHMIDT, Paulo. et al. **Controladoria – Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman.

MITCHELL, J. J., and Ryder, A. J. (2013). **Developing and using dashboard indicators in student affairs assessment**. New Directions for Student Services, 2013(142), 71-81.

MOCSÁNYI, Dino. **Novas Tendências do Mercado para as Consultorias em Tempos de Grandes Mudanças**. 2015.

MORESI, Eduardo et al. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, v. 108, n. 24, p. 5, 2003.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. (1995). **“Performance measurement system design: a literature review and research agenda”**. **International Journal of Operations and Production Management**, Bradford, v.15, n.4, p.80-116.

IVEN, P. R., LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**. Wiley Corporate F&A, 2016.

NIVEL.PAUL R., **El Cuadro de Mando Integral paso a passo**. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 2003.

OECD – Organisation For Economic Co-Operation And Development (2002). **OECD Framework for Environmental Indicators**. OECD, Paris.

OLIVEIRA, E.; LOPES, M. **Gestão do Desempenho: Proposta de indicadores nas perspectivas do Balanced Scorecard.** Enegep, 2020. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_347_1782_40877.pdf. Acesso em: 02 de agosto de 2021.

OLVE, N., Roy, J., Wetter, M. **Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral – Guía práctica del Balanced Scorecard.** Ediciones Gestión, 2000, SA, Barcelona.

PORTO, ADRIANA. **O uso de indicadores de desempenho como suporte à gestão estratégica de uma indústria moveleira – Um estudo de caso.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

RAMOS, C. M. C. D. S., Gonçalves, D. M. V. **Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica.** *Jornal de Contabilidade*, nº 298, Janeiro, 2002.

SHAHIN, Arash; Mahbod, M. Ali. **Prioritization of key performance indicators: an integration of analytical hierarchy process and goal setting.** *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.56, n.3, p.226-240, May/June 2007.

SLACK, N.; Chambers, S.; Johnston, R. **Administração da produção e operações para vantagens competitivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, FLAVIO. **Balanced Scorecard: Uma revisão da literatura (2000 – 2017).** Brasília, 04 de dezembro de 2017. Orientador: Annibal

SOUZA, Maria H.A. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives and Key Results) em uma empresa júnior.** 2018. 63 f. Monografia (Graduação em Engenharia da Computação) Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

SOUZA, YANNE. **GESTÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL NO AGRONEGÓCIO.** Brasília, 5 de julho de 2016. Orientador: Annibal.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C (1996). **Indicadores da Qualidade e do Desempenho.** Rio de Janeiro: Qualitymark.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** London: Sage, 1984.

ZiILBER, M. A., Fischmann, A. A. **Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência.** Encontro da Associação Nacional dos

9. ANEXOS

Diagnóstico Geral	Objetivo da área/pilar	Qual o objetivo principal da área? Como o pilar em questão oferece suporte ao todo? É uma área reconhecido por toda a empresa?
	Importância da área/pilar	Em qual parte cada pilar do centro de competência agrega valor na consultoria? É uma área nova? Já se pode mensurar qualitativamente os ganhos com a implementação da área?
	Atividades chaves	Quais são os processos mais importantes da área? Qual as atividades que mais agregam valor para cada processo?
	Estratégia atual	Quais as boas práticas utilizadas? O que é considerado como gap atualmente?
	Estratégia de futuro	A estratégia da área pretende mudar? Quais as oportunidades de melhora?
Diagnóstico Indicadores	Indicadores utilizados	Quais indicadores são utilizados hoje? Quais são as metas para os indicadores? Todos os processos são mensurados?
	Periodicidade mensuração	Qual é a periodicidade de coleta dos indicadores? E a periodicidade de análise?
	Responsáveis	Quais são as pessoas envolvidas nos processos? Há algum responsável pela mensuração/coleta? E pela análise? Quais estratégias para engajamento?
	Desafios	Quais são os maiores desafios que implicam a mensuração e aplicação dos indicadores estratégicos? Já tentaram solucioná-los de alguma forma? Quais são os aprendizados?
	Implementação/ Comunicação	Como comunicam e alinham os indicadores internamente? E os resultados?
Estratégia de futuro	Mudanças	Quais atividades deveriam ser mensuradas e não são? Quais indicadores hoje não refletem mais o desempenho desejado? Há alguma mudança necessária nos indicadores?

Anexo 1 - Roteiro Entrevista

Fonte: Autoria própria, 2021

Questionário de Satisfação	<p>Pergunta 1</p> <p>Como você avalia a entrega realizada por <i>Knowledge Management</i>?</p>	<p>1 - Necessidade não foi resolvida! Precitaria buscar os todos os dados por outros meios.</p>
		<p>2 - Necessidade parcialmente resolvida! Serão necessárias outras buscas e estudos.</p>
		<p>3 - Solução completamente resolvida! Não precisarei de novos estudos.</p>
	<p>Pergunta 2</p> <p>Há algum <i>feedback</i> específico que gostaria de compartilhar?</p>	<p>Pergunta aberta</p>

Anexo 2 - Estrutura Questionário de Satisfação

Fonte: Autoria própria, 2021