

SUCESU RJ
Sociedade dos Usuários de Informática e Telecomunicações do RJ

V CONGRESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
3 e 4 de Abril de 2007
Auditório da FIRJAN
Av. Graça Aranha, nº 1 - 13º and
Centro - Rio de Janeiro

Projeto de Indicadores de Desempenho

Luis Assunção
Gerente de Sistemas de Informação
CASA&VIDEO

SUCESU RJ
Sociedade dos Usuários de Informática e Telecomunicações do RJ

V CONGRESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
3 e 4 de Abril de 2007
Auditório da FIRJAN
Av. Graça Aranha, nº 1 - 13º and
Centro - Rio de Janeiro

Projeto de Indicadores de Desempenho

Agenda

- Conceitos
- Indicadores
- Painéis Gerenciais
- Projeto de Indicadores de Desempenho

SUCESU RJ
Sociedade dos Usuários de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

REFLEXÕES

Traçar uma direção sem informação é como andar no escuro.

Não há como avaliar o que não se mede.

"Não há maior sinal de loucura do que fazer a mesma coisa repetidamente e esperar a cada vez um resultado diferente."
(Albert Einstein)

SUCESU RJ
Sociedade dos Usuários de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Objetivos

Antes de Gerenciar: detalhar objetivos

Estratégia
Expansão de Mercado?
Aumento de Receita?
Gerenciar Riscos?
Reduzir Custos?

Tática
Eficiência Operacional?
Redução de Perdas?
Reduzir Custos?
Agilidade?

Plano / Mapa Estratégico

Objetivos devem ser:
Específicos
Mensuráveis
Atingíveis
Relevantes
Temporais

1 ano 2 anos 3 anos 4 anos 5 anos

SUCESU RJ
Sociedade dos Usuários de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Arquitetura de Informações

Ferramentas BI

- Flexibilidade Analítica
- Facilidade de Uso
- Performance
- Funcionalidades de Análise
- Multiplataforma

Qualidade dos Dados

- Integridade Conceitual
- Validação dos Dados
- Conceitos Corporativos
- Alinhamento de Regras do Negócio

Desenho da Solução

- Adequação ao Perfil de Uso
- Adequação à Necessidade
- Transparência na Análise
- Informações Relevantes
- Respostas Eficazes

SUCESU RJ
Sociedade dos Usuários de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Porém a escolha da Ferramenta não garante por si só o sucesso de um Projeto de BI

Ferramentas BI

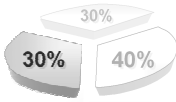
O Mercado oferece várias opções.

Institutos conceituados, como o Gartner, disponibilizam vários estudos e avaliações de fornecedores e soluções.

Suítes de CPM de 2006 **Gartner**

SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V. Congresso de Inteligência Competitiva




A Qualidade dos Dados garante a **CREDIBILIDADE** da Informação

No Mercado também encontramos uma vasta literatura a respeito.

Qualidade dos Dados

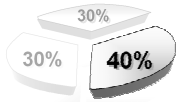
A integridade conceitual dos dados pode ser melhorada com a utilização de Meta Dados e Gestão de Conhecimento (KM).

A qualidade de Informações será uma questão de implementar controles de carga.



SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V. Congresso de Inteligência Competitiva




A dificuldade é desenhar Soluções adequadas ao perfil de utilização e eficazes nas respostas esperadas.

Desenho da Solução

Envolve um acultramento da empresa e uma capacitação dos profissionais de BI e analistas de Negócio.

Esse é o maior **DESAFIO**.



SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V. Congresso de Inteligência Competitiva



Conceitos
Indicadores
Painéis Gerenciais
Projeto de Indicadores de Desempenho

SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V. Congresso de Inteligência Competitiva

REFLEXÃO – relevância e interdependência dos Indicadores

Crescimento de 5% no faturamento do mês. Bom ou Ruim ?

parece bom ...

... mas as Despesas cresceram 10%...

não está tão bom ...

... mas o lucro líquido cresceu 2%...

então é bom ...

... mas continuando assim estaremos abaixo da meta.

hum... muito ruim ...

SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V. Congresso de Inteligência Competitiva

INDICADOR
Classe

Propriedades

- Realizado
- Meta ou Orçamento
- Peso
- Objetivo

Métodos

- Calcula Atingimento
- Calcula Variação
- Calcula Projeção
- Sinalização

O **Indicador de Desempenho** não pode ser visto apenas como uma simples métrica isolada.

Para possibilitar seu acompanhamento são também necessários **parâmetros de comparação**.

Sendo assim, ele pode ser interpretado como uma **classe**, ou seja, um objeto com: propriedades, atributos e métodos, que pode ser "instânciado" ao longo do tempo.

(Abstração Conceitual)

SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V. Congresso de Inteligência Competitiva

INDICADOR
Classe

Propriedades

- Realizado
- Meta ou Orçamento
- Peso
- Objetivo

Métodos

- Calcula Atingimento
- Calcula Variação
- Calcula Projeção
- Sinalização

Realizado

Valor real ocorrido para um determinado Indicador.

O valor realizado deve ser armazenado de forma histórica para possibilitar diversos cálculos de variação e de projeção.

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

INDICADOR

Classe

Propriedades

- Realizado
- Meta ou Orçamento
- Peso
- Objetivo

Métodos

- Calcula Atingimento
- Calcula Variação
- Calcula Projeção
- Sinalização

Propriedades

Meta ou Orçamento

Para Indicadores de Receita, deverá haver uma **estimativa**, planejamento e/ou meta, para possibilitar a avaliação do percentual de atingimento.

Para Indicadores de Despesa, deverão ser utilizados os valores lançados no Orçamento.

As Metas podem ser derivadas de projeções de crescimento.

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

INDICADOR

Classe

Propriedades

- Realizado
- Meta ou Orçamento
- Peso
- Objetivo

Métodos

- Calcula Atingimento
- Calcula Variação
- Calcula Projeção
- Sinalização

Propriedades

Peso

Representa a **relevância** do Indicador dentro da Estratégia do Negócio.

Quanto maior o peso, maior a importância do Indicador para o atingimento dos objetivos e resultados propostos.

Pode ser utilizado no cálculo de médias ponderadas de um grupo de Indicadores.

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

INDICADOR

Classe

Propriedades

- Realizado
- Meta ou Orçamento
- Peso
- Objetivo

Métodos

- Calcula Atingimento
- Calcula Variação
- Calcula Projeção
- Sinalização

Propriedades

Objetivo

Define o direcionamento do indicador e influenciará no cálculo do Atingimento:

- Aumentar (ex: Receita)
- Diminuir (ex: Despesas)
- Manter (ex: Níveis de Serviço)

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

INDICADOR

Classe

Propriedades

- Realizado
- Meta ou Orçamento
- Peso
- Objetivo

Métodos

- Calcula Atingimento
- Calcula Variação
- Calcula Projeção
- Sinalização

Métodos

Calcula Atingimento

Calcula o percentual de atingimento do realizado em relação a Meta.

$$\% \text{Atingimento} = \frac{\text{Realizado}}{\text{Meta}} \%$$

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

INDICADOR

Classe

Propriedades

- Realizado
- Meta ou Orçamento
- Peso
- Objetivo

Métodos

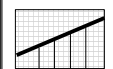
- Calcula Atingimento
- Calcula Variação
- Calcula Projeção
- Sinalização

Métodos

Calcula Variação

Calcula a **variação** do Indicador em relação aos últimos valores realizados.

Pode ser um cálculo do percentual de crescimento ou da taxa de variação (velocidade de crescimento).



%cresc = 5%
%tx var. = 0%

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

INDICADOR

Classe

Propriedades

- Realizado
- Meta ou Orçamento
- Peso
- Objetivo

Métodos

- Calcula Atingimento
- Calcula Variação
- Calcula Projeção
- Sinalização

Métodos

Calcula Projeção

Calcula a **tendência** do Indicador ao longo do tempo, baseado na média das últimas variações (%crescimento) e ou baseado na média dos últimos atingimentos de metas.

A projeção proporciona ao gestor uma visão de futuro, para um possível realinhamento de metas ou tomada de ação de forma pró-ativa.

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúários de Informática e Telecomunicações do RJ
Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

INDICADOR

Classe

Propriedades

- Realizado
- Meta ou Orçamento
- Peso
- Objetivo

Métodos

- Calcula Atingimento
- Calcula Variação
- Calcula Projeção
- Sinalização

Sinalização

Sinaliza a **posição** do indicador em relação a uma determinada regra de classificação.

A sinalização também pode ser utilizada de maneira "ativa", com o objetivo de envio de alertas (BAM - Monitoria Ativa do Negócio)

0% 90% 100%

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúários de Informática e Telecomunicações do RJ
Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Modelagem Dimensional: Star Schema

Hierarquia Indicador

- Score
 - Grupo
 - Processos
 - Indicador

INDICADOR

Tabela de Fato

Fatos

- Realizado
- Meta ou Orçamento
- Peso
- Conceito

- Perc Atingimento
- Perc Variação
- Perc Projeção
- Status Sinalizador

Tempo

Filial / Região

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúários de Informática e Telecomunicações do RJ
Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Conceitos

Indicadores

Painéis Gerenciais

Projeto de Indicadores de Desempenho

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúários de Informática e Telecomunicações do RJ
Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

REFLEXÃO: Adequação das Soluções ao Perfil de Uso

BI alinha e conecta todos usuários

Requerimentos são diferentes para cada nível

Executivos
Highlights, tendências, exceções

Tático/gerencial
Informação dentro de contexto, personalizada

Linha de frente
Relatórios detalhados

Fonte: Apresentação da Business Objects - 2005

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúários de Informática e Telecomunicações do RJ
Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

REFLEXÃO: Adequação das Soluções ao Perfil de Uso

A equipe Operacional é a **linha de frente da empresa:**

- Vendedores
- Tele-Atendimento
- Logística / Delivery, etc

Será que se enquadra no perfil e no tempo disponível a utilização de relatórios operacionais ?

Porque a operação não pode receber também indicadores de desempenho ?

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúários de Informática e Telecomunicações do RJ
Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

CONCEITOS

- Strategic Dashboard**
Portal Estratégico ou Executivo (SD)
- Analytic Dashboard**
Panel Analítico ou Gerencial (AD)
- Operational Score Dashboard**
Panel Operacional (OD)
- Granular Dashboard**
Panel Detalhado (GD)

PERFIL DE USO

SUCESU RJ Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações RJ Projeto de Indicadores de Desempenho V Congresso de Inteligência Competitiva

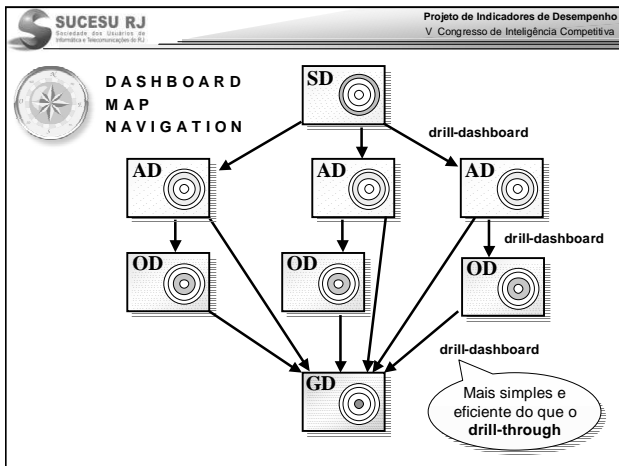
COMPONENTES

- Strategic Dashboard**
Portal Estratégico ou Executivo
SD
Indicadores Estratégicos (KPI)
Sinalizadores
Flags de Atingimento
Apontadores de Tendência
- Analytic Dashboard**
Painel Analítico ou Gerencial
AD
Indicadores Táticos
Análises Gráficas e Projeções
Análises Comparativas e Evolutivas
Ranking, Heróis e Vilões
- Operational Score Dashboard**
Painel Operacional
OD
Indicadores Operacionais
Sinalizadores
Flags de Atingimento
Alertas
- Granular Dashboard**
Painel Detalhado
GD
Dados Detalhados
Informações Operacionais
Gráficos Detalhados do "Grão"
Informações Gerais do "Grão"

SUCESU RJ Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações RJ Projeto de Indicadores de Desempenho V Congresso de Inteligência Competitiva

MODELAGEM

- Strategic Dashboard**
Portal Estratégico ou Executivo
SD
Cubo (OLAP) com KPIs corporativos
tempo, grupo indicador
- Analytic Dashboard**
Painel Analítico ou Gerencial
AD
Cubo (OLAP) Departamental
tempo, região, filial
- Operational Score Dashboard**
Painel Operacional
OD
Cubo (OLAP) com Indicadores operacionais
tempo, grupo indicador, filial / região
- Granular Dashboard**
Painel Detalhado
GD
BD Relacional ou desnormalizado



SUCESU RJ Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações RJ Projeto de Indicadores de Desempenho V Congresso de Inteligência Competitiva

SD STRATEGIC DASHBOARD

EXEMPLOS

SUCESU RJ Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações RJ Projeto de Indicadores de Desempenho V Congresso de Inteligência Competitiva

SD – Portal Estratégico baseado no Financeiro (DRE, Balanço, etc)

Indicador	Real	Meta	%Ating	%Cresc	%Tx.Var.	RealAcum.	%Ating Ac.	Projeção Ano	%Ating Proj
Receita	4.500	5.000	90%	+5%	-1%	45.000	95%	100.000	95%
Despesa	2.500	2.000	90%	+7%	-2%	5.000	95%	10.000	95%
Lucro Liq.	2.000	2.000	100%	+1%	0%	5.000	98%	10.000	100%

SUCESU RJ Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações RJ Projeto de Indicadores de Desempenho V Congresso de Inteligência Competitiva

SD – Portal Estratégico baseado nas perspectivas de Gestão (inspirado no BSC – Balanced Scorecard)

link para outros painéis

Financieiro	%Cresc	%Ating	%Proj.
Receita	+9%	90%	100%
Despesas	+9%	90%	100%
Rentabilidade	+9%	90%	100%

Clientes	%Cresc	%Ating	%Proj.
Satisfação	+9%	90%	100%
Qualidade Serviços	+9%	90%	100%
PROCON	+9%	90%	100%

Processos Internos	%Cresc	%Ating	%Proj.
Qualidade	+9%	90%	100%
Perdas	+9%	90%	100%
Produtividade	+9%	90%	100%

Aprendizado e Crescimento	%Cresc	%Ating	%Proj.
Clima Interno	+9%	90%	100%
Capactação	+9%	90%	100%
Expansão	+9%	90%	100%

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ



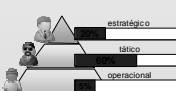
Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Dashboard

A D

ANALYTIC DASHBOARD

EXEMPLOS

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Formas e Componentes de Análise Gerencial

A **forma de Análise**, assim como seus componentes (gráficos, tabelas, sinalizadores) devem ser utilizados **conforme a necessidade** de análise.

- ANÁLISES
 - COMPARATIVA
 - EVOLUTIVA
 - CRUZADA
 - GEOGRÁFICA
 - TENDÊNCIA
 - RANKING

Necessidade do Negócio

Objetivo Tático

Perfil de Uso

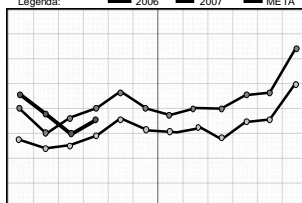
Solução Adequada

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

- ANÁLISES
- COMPARATIVA**
- EVOLUTIVA
- CRUZADA
- GEOGRÁFICA
- TENDÊNCIA
- RANKING

Legenda: — 2006 — 2007 — META



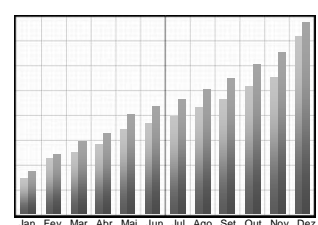
Análise Comparativa Histórica

Analisar o comportamento de um indicador atual com seu similar histórico ou com uma determinada meta.

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

- ANÁLISES
- COMPARATIVA
- EVOLUTIVA**
- CRUZADA
- GEOGRÁFICA
- TENDÊNCIA
- RANKING



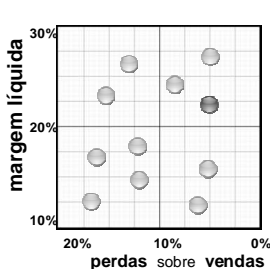
Análise Evolutiva Histórica

Avaliar a evolução e o comportamento de um determinado indicador ao longo do tempo.

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

- ANÁLISES
- COMPARATIVA
- EVOLUTIVA
- CRUZADA**
- GEOGRÁFICA
- TENDÊNCIA
- RANKING




Quadrante – Análise Cruzada

Análise cruzada utilizando dois indicadores, visando avaliar a distribuição de determinados elementos

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

- ANÁLISES
- COMPARATIVA
- EVOLUTIVA
- CRUZADA
- GEOGRÁFICA**
- TENDÊNCIA
- RANKING



Análise Geográfica com sinalizadores

Baseado em um determinado indicador. Permite identificar um determinado nicho baseado na localização geográfica, que está ligado diretamente ao perfil sócio-econômico do cliente, assim como variáveis de proximidade: comércio, transporte, etc.

SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

ANÁLISES
COMPARATIVA
EVOLUTIVA
CRUZADA
GEOGRÁFICA
TENDÊNCIA
RANKING

Jan Fev Mar Abr Mai Jun Jul Ago Set Out Nov Dez

Análise de Tendências (Projeção)

Avaliar as tendências projetadas para um determinado indicador, objetivando prever comportamentos futuros para antecipar ações e realinhar estratégias.

SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

indicador: %atingimento
período: semana atual

ANÁLISES
COMPARATIVA
EVOLUTIVA
CRUZADA
GEOGRÁFICA
TENDÊNCIA
RANKING

produto	valor	%
produto 123	110%	
produto 324	109%	
produto 333	108%	
produto 363	106%	
produto 533	101%	
produto 344	99%	
produto 311	98%	

produto	valor	%
produto 923	10%	
produto 924	19%	
produto 933	20%	
produto 863	21%	
produto 733	22%	
produto 944	30%	
produto 811	31%	

Héroi e Vilões

Análise pontual, com o intuito de identificar quais elementos contribuíram mais ou quais são os maiores ofensores em relação a um determinado período e indicador.

SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

GD GRANULAR DASHBOARD

EXEMPLOS

estratégico
tático
operacional

SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

GD – Granular Dashboard – Painel Detalhado do Produto (SKU)

características
Cod. SKU : 123456
Nome Prod.: Câmera Digital XPTO
Departam. : Eletro
Categoria : Câmeras Fotográficas
STATUS : Ativo

estoque
Volume : 0.3 m³
Peso : 300 g
Modulação : 50
Cobertura : 65 dias
Prazo Med.: 30 dias

vendas
menor preço
preço atual
maior preço
concorrência

marketing
Qtd. Anúncios:
Mídias Anunciadas:
Valor Anúncios:
% Cresc.o/ Anúncio:

financeiro
Venda Vista:
Venda Cartão:
Inadimplência:
Perdas/Fraude:

crédito
margem líquida

margem
perdas sobre vendas

rentabilidade

performance
Meta Venda :
Meta Margem :
Cresc. Vendas:
Taxa Variação:
Projeção :

SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Conceitos
Indicadores
Painéis Gerenciais
Projeto de Indicadores de Desempenho

Gerenciamento Estratégico equilibrado da empresa em quatro perspectivas de gestão.

SUCESU RJ
Secretaria dos Usários de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Kaplan and Norton's Balanced Scorecard

BSC
Instrumento de Gestão de Desempenho, que orienta no cumprimento dos planos estratégicos.

Gerenciamento Estratégico
equilibrado da empresa em quatro perspectivas de gestão.

Financeiro
Para ser bem sucedido financeiramente, quais resultados devemos apresentar aos shareholders?

Cientes
Para realizar a nossa visão, o que nós devemos apresentar aos nossos clientes?

Processos Internos
Para satisfazer nossos clientes e shareholders, quais processos precisamos melhorar?


Aprendizado e Crescimento
Para realizar a nossa visão, o que nós devemos mudar ou melhorar?

Visão e Estratégia

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Projeto de Balanced Scorecard




Planejamento	Mobilização dos Executivos Definição da Visão e Missão da Empresa Desdobramento da Estratégia
Desenho	Identificar as relações entre as Unidades de Negócio
Construção	Elaborar o Mapa Estratégico Mapear os Indicadores (KPI) Definição das Metas Desenvolver Scorecards para as Unidades de Negócio Relacionar sistemas legados com integração com o BSC Construção do Modelo BSC Carga dos Dados
Implantação	WorkShop Executivo Comunicação da Estratégia Vinculo com Sistema de Incentivos Monitoramento e Aprendizagem da estratégia

é um projeto de longo prazo...

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações do RJ


Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva



ESTUDO DE CASO:
Painel de Indicadores de Lojas

SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva




Objetivo Tático:
Eficiência Operacional

Necessidade:
A Gestão de Processos e **Gerenciamento de Desempenho** com o objetivo de traduzir a Estratégia **até o nível mais operacional** na Cadeia de Valor da Empresa, promovendo o compartilhamento da Informação.


Para se atingir a **transparência Corporativa**, tais informações devem chegar ao nível operacional de forma:

- Organizada
- Direcionada
- Sistematizada



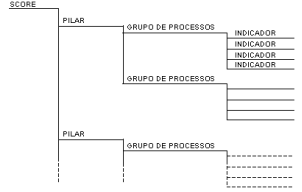
SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva



Problema:
Como gerenciar uma série de indicadores operacionais e ainda cuidar do dia-a-dia do Loja ?

Por esse motivo foi criada uma **estrutura hierárquica de indicadores**, organizando e dividindo os indicadores em 4 níveis: Score, Pilar, Grupo de Processos e o próprio indicador.



SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Conclusão

Boas Práticas

- ▶ Adequar Soluções ao Objetivo do Negócio
- ▶ Adequar Soluções ao Perfil de Uso
- ▶ Indicadores de Desempenho devem ter:
 - ✓ parâmetros comparativos: metas e pesos
 - ✓ ser relevantes ao Negócio
 - ✓ formar um contexto de Negócio (inter-relacionamento)



SUCESU RJ
Secretaria dos Usúrios de Informática e Telecomunicações do RJ

Projeto de Indicadores de Desempenho
V Congresso de Inteligência Competitiva

Obrigado pela Atenção.

Luis Assunção
Gerente de Sistemas de Informação da CASA&VIDEO

e-mail:
lassuncao @ casaevideo .com.br
luis .assuncao @ openlink .com.br

Este material constitui propriedade intelectual do autor. Sua reprodução total ou parcial está proibida sem a devida autorização do mesmo.