

UNIFEI – UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
IEPG – INSTITUTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E GESTÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DOUGLAS OLIVEIRA PEDROZO

**TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE ESTRATÉGICO E GERENCIAL: UMA
ANÁLISE COM BASE NA GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO**

ITAJUBÁ - MG

2023

UNIFEI – UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
IEPG – INSTITUTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E GESTÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DOUGLAS OLIVEIRA PEDROZO

**TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE ESTRATÉGICO E GERENCIAL: UMA
ANÁLISE COM BASE NA GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO**

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá como parte dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Sistema de Informação Para Apoio à Decisão

Orientador: Pr. Dr. Fábio Favaretto

Itajubá - MG

2023

DOUGLAS OLIVEIRA PEDROZO

**TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE ESTRATÉGICO E GERENCIAL: UMA
ANÁLISE COM BASE NA GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO**

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá como parte dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Administração.

Banca examinadora

Prof. Dr. Alfredo Iarozinski Neto – UTFPR

Prof. Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin – UNIFEI

Prof. Dr. Fabio Favaretto – UNIFEI

Itajubá - MG

2023

“Se você não pode medir, não pode gerenciar”.

Peter Drucker (2001)

AGRADECIMENTOS

Aos familiares, amigos e colegas de classe por terem me apoiado durante o período de 2 anos de realização do Mestrado na Universidade Federal de Itajubá UNIFEI.

Ao meu orientador Prof. Dr. Fábio Favaretto, pela competência, orientação e paciência na condução deste processo.

À empresa por ter permitido a realização da pesquisa.

RESUMO

A implantação de novas estratégias nas empresas deve ter início com a detecção de problemas que podem afetar o seu desenvolvimento. Assim, a realização de melhorias no sistema de gerenciamento da empresa, pode contribuir para uma maior lucratividade na execução de suas atividades, permitindo, assim, uma maior competitividade. Neste sentido, a falta ou a má definição de indicadores de resultado podem ocasionar uma falta de sincronia com os objetivos, um mau acompanhamento do desempenho da área, avaliações de resultados e feedbacks ineficazes, além de lentidão e falta de base sólidas para tomada de decisões. Diante disso, este estudo tem por objetivo principal validar o processo de implementação de Gestão Por Indicadores de Desempenho em uma das maiores redes do ramo de varejo farmacêutico do Brasil, focado em uma Gerência da área corporativa da Diretoria de Gestão de Serviços. Esta pesquisa se caracteriza como pesquisa aplicada, qualitativa do tipo pesquisa-ação, do qual se estabelece um processo de intervenção, a fim de avaliar a implantação do modelo de Gestão Por Indicadores em uma rede do ramo de varejo farmacêutico. A execução dos trabalhos foi realizada durante o ano de 2022. A pesquisa foi realizada pela equipe de Gestão de Governança Corporativa da Diretoria, com participação do Pesquisador, que teve participação efetiva, juntamente com a equipe que foi estudada e que também recebeu a ação. Verificou-se melhores resultados na execução das atividades exercidas pelo gerenciamento da empresa, otimizando-as de forma a aumentar o faturamento e o lucro da empresa, a fim de que não somente os proprietários e funcionários da empresa sejam beneficiados, mas também os clientes que usufruem dos produtos e serviços ofertados pela empresa. Houve total aceitação do processo por parte dos envolvidos. Diante da realização da presente pesquisa foi realizada a implementação do processo de Gestão Por Indicadores de Desempenho em uma empresa do ramo de varejo farmacêutico do Brasil.

Palavras-chave: Diretoria de Gestão de Serviços. Farmácia. Gestão Empresarial. Melhoria de Desempenho. Pesquisa-Ação.

ABSTRACT

The implementation of new strategies in companies must start with the detection of problems that may affect their development. Thus, making improvements in the company's management system can contribute to greater profitability in the execution of its activities, thus allowing greater competitiveness. In this sense, the lack or poor definition of result indicators can cause a lack of synchrony with the objectives, poor monitoring of the area's performance, ineffective evaluations of results and feedback, in addition to slowness and lack of solid basis for decision making. Therefore, this study has the main objective of validating the process of implementing Management by Performance Indicators in one of the largest chains in the pharmaceutical retail sector in Brazil, focused on a Management of the corporate area of the Services Management Board. This research is characterized as applied, qualitative research of the action-research type, which establishes an intervention process, in order to evaluate the implementation of the Management by Indicators model in a network of the pharmaceutical retail branch. The work was carried out during the year 2022. The survey was carried out by the Board's Corporate Governance Management team, with the participation of the Researcher, who had effective participation, together with the team that was studied and who also received the action. Better results were verified in the execution of the activities carried out by the company's management, optimizing them in order to increase the company's revenue and profit, so that not only the company's owners and employees are benefited, but also the customers who enjoy the products and services offered by the company. There was total acceptance of the process by those involved. In view of the realization of this research, the implementation of the Management by Performance Indicators process was carried out in a company in the pharmaceutical retail sector in Brazil.

Keywords: Services Directorate. Pharmacy. Business Management. Performance Improvement. Action Research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação científica da pesquisa	29
Figura 2 – Passos para implementação da pesquisa-ação	33
Figura 3 – Etapas da pesquisa-ação Etapas da pesquisa-ação	34
Figura 4 – Organograma simplificado da estrutura da Gerência Executiva de Suprimentos....	42
Figura 5 – Plano Macro de implementação do projeto.....	50
Figura 6 – Definição dos itens de controle de acordo com a necessidade dos clientes.....	54
Figura 7 – Sequência de definição de itens de controle	55
Figura 8 – Imagem demonstrativa do processo simplificado de Catchball.....	57
Figura 9 – Descrição dos 3 cenários para tratamento de desvios utilizados.....	62
Figura 10 – Fluxograma para Tratamento de Desvios	65
Figura 11 – Níveis de Reuniões.....	67
Figura 12 – Resumo das estruturas das reuniões	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais mudanças ocorridas nas diferentes atividades após a implantação do processo no objetivo 1.....	57
Tabela 2 – Principais mudanças ocorridas nas diferentes atividades após a implantação do processo no objetivo 2.....	61
Tabela 3 – Principais mudanças ocorridas nas diferentes atividades após a implantação do processo no objetivo 3.....	64
Tabela 4 – Principais mudanças ocorridas nas diferentes atividades após a implantação do processo no objetivo 4.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

API	<i>Application Programming Interface</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BPMN	<i>Process Modeling Notation</i>
CATCHBALL	Processo que permite alinhar as metas e objetivos da empresa com as ações das pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização.
CHAMPION	É um membro da equipe que apoia o gerente de projetos para que todos estejam envolvidos e no caminho certo para concluir o trabalho com sucesso e no prazo, ajuda a mobilizar a equipe, a monitorar se as partes interessadas estão satisfeitas e a obter os recursos necessários para levar os projetos até a conclusão.
DEIP	Diagrama de Escopo e Interface do Processo
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
FCAR	Fato, Causa, Ação e Resultado
IC	Item de Controle
IES	Instituição de Ensino Superior
IV	Item de Verificação
KICK-OFF	É uma reunião de abertura ou inicial de um projeto ou trabalho para alinhar todos os detalhes entre as partes interessadas envolvidas
KPI	<i>Key performance indicator</i>
N1	Reunião de nível 1
N2	Reunião de nível 2
N3	Reunião de nível 3
PA	Plano de ação
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Ation</i>
PG	Procedimento Gerencial
PLAYERS	Defini aquelas empresas que têm sucesso no ramo em que operam. Elas têm a influência e a expertise necessária para fazer grandes oportunidades de negócios.
SAP	<i>Stands for Systems Applications and Products in Data Processing</i>
SPONSOR	É quem irá fornecer os recursos financeiros, organizacionais necessários para a execução do projeto, além de, interceder e defender o projeto, caso

seja necessário. Além disso, se caracteriza como uma pessoa com bastante poder e influência.

SUS

Sistema Único de Saúde

TI

Tecnologia da Informação

TEMPLATE

O Template é um modelo de layout ou arquivo padrão, pronto onde consegue-se alterar as informações como quiser.

UGB

Unidade Gerencial Básica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Gestão Empresarial	14
2.2 Gestão Por Indicadores	17
2.3 Gestão voltada para resultados.....	22
2.4 Tomada de decisão.....	24
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 Classificação da pesquisa.....	27
3.2 Objeto da pesquisa	29
3.3 Pesquisa-ação.....	31
3.4 Descrição das etapas do processo de pesquisa-ação na organização.....	35
3.4.1 Obtenção de dados	35
3.4.2 Feedback dos dados	36
3.4.3 Análise dos dados	36
3.4.4 Plano de ação	37
3.4.5 Implementação.....	38
3.4.6 Avaliação	38
3.4.7 Monitoramento.....	39
4 DESENVOLVIMENTO.....	41
4.1 Contexto e Propósito.....	41
4.2 Obtenção de dados	44
4.3 Feedback dos dados	45
4.4 Análise dos dados	46
4.5 Plano de ação	48
4.6 Implementação.....	51
4.6.1 Objetivo 01: Estabelecer um método para a definição de metas e criação de novos indicadores	52
4.6.1.1 Mapear as Unidades Gerenciais Básicas das Coordenações da Gerência de Compras e Suprimentos	52
4.6.1.2 Desenvolver o DEIP: Diagrama de escopo e interface do processo.....	52
4.6.1.3 Estabelecer os Indicadores de Desempenho	53
4.6.1.4 Definir Metas e Lacunas para os Indicadores	55
4.6.1.5 Negociar as Metas com os Gestores e seus Times.....	56

4.6.2 Objetivo 02: Construir os Painéis de Indicadores com perspectivas de desempenho em cada nível de gestão	58
4.6.3 Objetivo 03: Implementar uma sistemática e rotina de retroalimentação dos indicadores e de análises de problemas	62
4.6.4 Objetivo 04: Desenvolver uma sistemática de monitoramento e controle da Gestão da Rotina.....	66
4.7 Avaliação	70
5 CONCLUSÃO.....	75
REFERÊNCIAS	76
ANEXOS	82

1 INTRODUÇÃO

As empresas são organizações que podem ser de baixa ou alta complexidade, isto é dependente de vários fatores, como seu porte, o número de funcionários ou mesmo da atividade que exercem. Porém, independente da sua complexidade, para que haja sucesso na execução de sua atividade, seja ela comercializadora de produtos ou prestadora de serviços, é necessária uma boa administração (SANKHYA, 2020). Porém, muitas dessas empresas continuam empregando métodos tradicionais e antiquados de gerenciamento, por isso, um sistema baseado na evolução tecnológica pode garantir uma maior eficiência na gestão empresarial.

De acordo com Ticiano (2019), a aplicação das metodologias e ferramentas da gestão de negócios, pode conduzir as organizações a se manterem e tornarem competitiva em um espaço cada vez mais concorrido. Nesse cenário, as empresas não devem ficar desatentas com os movimentos dos concorrentes e as tendências do mercado. Para tanto, o gestor precisa, constantemente, ampliar suas habilidades para desenvolver a empresa, de forma mais competitiva. A falta de inovações, pode ocasionar a perda de espaço no mercado, e, conseqüentemente o seu fechamento (TICIANO, 2019).

A implantação de novas estratégias na empresa deve ter início com a detecção de problemas que podem estar afetando o seu desenvolvimento. Nesse sentido, a Gestão de indicadores de desempenho deve avaliar os possíveis problemas que a empresa necessita solucionar e a partir dessa identificação, realizar o planejamento focando principalmente no alcance de metas (FALCONI, 2009, 2013).

A maioria das organizações privadas utilizam a Gestão voltada para resultados em suas empresas. Este modelo de gestão busca o empenho dos funcionários para o cumprimento de metas, por isso, ele não está baseado em horas trabalhadas, mas sim no esforço em se alcançar os resultados planejados pela empresa. Assim, para que isso ocorra, é necessário um trabalho em conjunto de toda equipe envolvida no processo (RIBEIRO *et al.*, 2011).

Somado a isso, destaca-se também o processo de tomada de decisão que deve ser eficiente. No qual o primeiro passo, consiste na identificação exata de dados confiáveis, pois dados duvidosos podem gerar resultados insatisfatórios (ANGELONI, 2003). Nessa premissa, a utilização de sistema de informação pelas organizações é uma ferramenta essencial, pois por meio sistema é possível armazenar dados que podem ser disponibilizados a qualquer tempo, mesmo que distantes geograficamente. Sendo assim, o processo de tomada de decisão pode envolver uma equipe multidisciplinar que atuam em diferentes setores da organização, com a finalidade de buscarem soluções para cumprimento de metas (AYDINER *et al.*, 2019).

Dentre os diferentes setores afetados pela competitividade e pela necessidade de aprimoramento constante em sua gestão, está o setor de varejo de medicamentos que além das empresas concorrentes já atuantes no mercado, ainda há a possibilidade de novos entrantes neste mercado como grandes *players* do mercado internacional do comércio eletrônico e outras grandes redes de Varejo nacionais. Nesse sentido, a empresa farmacêutica foco deste estudo, é uma das maiores redes do ramo de varejo farmacêutico do Brasil, e possui uma crescente demanda de volume, o que requer uma gestão cada vez mais apurada e ágil para se manter no mercado diante da complexidade dos desafios impostos pela competitividade. Assim, essa rede do ramo de varejo farmacêutico particularmente por uma de suas Vice-Presidências, a Vice-Presidência de Gestão e Estratégia tem a necessidade de evoluir nas suas práticas de gestão e obter maior agilidade e assertividade no processo de tomada de decisão por meio da implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho.

Shah *et al.* (2012) e Star *et al.* (2016) ressaltam que os modelos de medição de desempenho possuem limitações, como dar pouca orientação sobre como os indicadores de desempenho podem ser escolhidos e operacionalizados, limitando apenas na definição de perspectivas de desempenho. Por outro lado, pouco se sabe sobre os indicadores alternativos de desempenho e sua operacionalização no que diz respeito à avaliação do desempenho das rotinas de trabalho de uma organização (VAN LOOY; SHAFAGATOVA, 2016).

Somado a isso, Fischmann e Zilber (2001) afirmam que os indicadores de desempenho auxiliam nas tomadas de decisões, diante da avaliação da performance de uma unidade de negócio e contribui no redirecionamento dos investimentos, de forma rápida e eficaz.

A questão norteadora desse estudo é: De que forma melhorar o processo de tomada de decisão no ambiente corporativo de uma empresa do setor varejista farmacêutico por meio da Implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho?

Diante disso, este trabalho tem como objetivo implementar o processo de Gestão Por Indicadores de Desempenho em uma empresa do ramo de varejo farmacêutico do Brasil.

Os objetivos específicos são:

- Estabelecer um método para a definição de metas e criação de novos indicadores;
- Construir os Painéis de Indicadores com perspectivas de desempenho em cada nível de gestão;
- Implementar uma sistemática e rotina de retroalimentação dos indicadores e de análises de problemas;
- Desenvolver uma sistemática de monitoramento e controle da Rotina;
- Implementar ferramenta gerencial corporativa de Gestão Por Indicadores.

Com o intuito de responder à questão de pesquisa apresentada e atender os objetivos propostos, tem-se que o presente trabalho é composto por mais quatro seções, além da seção 1 introdutória: Referencial teórico, dividido em sete tópicos (Gestão empresarial; Gestão de indicadores de desempenho; Gestão voltada para resultados; Tomada de decisão; Sistemas de informação); Metodologia e Resultados e Discussão.

Este estudo tem como justificativa promover um aperfeiçoamento do processo de indicadores de desempenho para auxiliar nas tomadas de decisões de um setor de uma rede do ramo de varejo farmacêutico, tendo em vista a necessidade de evoluir nas práticas de gestão e obter maior agilidade e assertividade no processo de tomada de decisão por meio da implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico tem por finalidade trazer um esclarecimento sobre as questões que serão abordadas neste estudo, estando dividido em quatro subtópicos, que são: Gestão Empresarial; Gestão Por Indicadores; Gestão voltada para resultados; e Tomada de decisão.

2.1 Gestão Empresarial

O crescimento das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural têm exigido uma maior capacidade de formular e implementar estratégias, no intuito de atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos (CAMARGOS; DIAS, 2003).

No que diz respeito a concorrência, as empresas e organizações estão sendo confrontadas pelo aumento da concorrência econômica, que tem promovido a pressão para redução de custos, exigências cada vez maiores por parte dos clientes em relação aos produtos que devem atender suas necessidades em termos de qualidade, funcionalidade e preço, além disso, ainda há a pressão dos acionistas por maior rentabilidade do negócio (GONÇALVES; GAIO; SILVA, 2018).

Sendo assim, para garantir o sucesso e permanência de uma empresa é primordial que haja uma boa administração (SANKHYA, 2020). Além disso, é necessário rever processos administrativos e produtivos e implementar melhorias com inovações tecnológicas (SILVA, 2019). A inovação surge como uma das principais opções estratégicas quando se pretende alavancar a competitividade organizacional. Ela pode estar relacionada a diversos recursos, como: novos produtos, serviços, processos, implementação de tecnologias, métodos de comercialização, abertura de novos mercados e ou novos modelos de negócio (OSLO, 2005). A inovação está presente no cotidiano empresarial e nasce das relações pessoais e da capacidade de se observar o que acontece no ambiente que o cerca (TIDD, 2015).

Estratégia e inovação são, portanto, fatores de diferenciação e distinção empresarial, imputando às empresas que queiram uma fatia significativa do mercado. Por isso, compete às empresas desenvolverem competências, habilidades e meios para que suas decisões as direcionem no sentido do melhor caminho no contexto do ambiente organizacional em que estão inseridas (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018).

Rodrigues, Rodrigues e Ruivo (2014) definem de forma resumida o que é gestão

Gestão pode ser resumida como assumir o controle de uma situação com as estratégias e pessoas dentro da organização, refere-se do processo de

determinação e orientação do caminho a ser seguido para a realização de seus objetivos compreendendo um conjunto de decisões, liderança, motivação, avaliação e análises (RODRIGUES; RODRIGUES; RUIVO, 2014, p. 3).

Ainda de acordo com os autores existem três diferentes tipos de gestão de acordo com sua aplicação: gestão tradicional – da qual se verifica a autoridade absoluta dos dirigentes não permitindo muitas inovações e não aceita opiniões ou intervenções dos outros colaboradores da empresa; gestão moderna – nesse tipo de gestão, o funcionário é reconhecido como um colaborador, tanto para trazer novas ideias como na implantação delas; gestão contemporânea – está sempre aberta a mudanças e aceite de novas ideias, a liderança ou chefia é compartilhada e não focada em apenas um indivíduo, o que agrega valor para a organização.

Embora, seja citado estes diferentes tipos de gestão, a presença do líder é importante, pois apesar de poder estar mais ou menos atuante, sua posição e atuação influencia os demais, podendo assim alcançar suas metas da melhor maneira. O líder precisa estar atento a sua posição de encorajamento e de dar diretrizes acertadas aos seus colaboradores. Além disso, é necessário também estar atento com a comunicação com seus liderados para obter ideias inovadoras no setor atuante (ROBBINS; JUDGE, 2012).

Falconi (2013) afirma que a gestão empresarial tem sido uma ferramenta cada vez mais importante no processo de modernização e competitividade das organizações. Nesse sentido, mudanças têm sido apontada nos padrões de produção, comercialização e consumo. Estas mudanças estão associadas ao perfil do fabricante, do empreendedor e do consumidor, de forma a proporcionar a satisfação de todos.

A gestão de pessoas é considerada de suma importância para desenvolvimento e consolidação de qualquer organização. Existem diferentes tipos de gestão, cada qual com objetivos e resultados específico. Sendo assim, a forma como a liderança ou o gestor conduz sua equipe o alcance de resultados que gerem o crescimento e desenvolvimento da empresa (FALCONI, 2009).

Os gestores administrativos compõem a liderança organizacional, nesse sentido Falconi (2009) ressalta da importância do líder para a manutenção da empresa no mercado competitivo

O líder é o único agente de mudanças na organização. Não há outra opção. As áreas de suporte ajudam na criação e divulgação de novos padrões, a consultoria também auxilia neste processo, além de criar as sistemáticas de verificação que permitem ao líder atuar. No entanto, a implantação e a mudança são indelegáveis. E esta mudança vem por meio da capacitação dos liderados, papel essencial do líder. [...]. As empresas com lideranças fracas são geralmente muito lentas e acabam por perder a luta pela competição no mercado (FALCONI, 2009, p. 31).

Assim, a aplicação de um modelo de gestão gerencial pode contribuir com o desenvolvimento da empresa no que se refere à qualidade de gestão, e com isso buscar melhorias acertadas de forma a promover o crescimento organizacional. Um dos modelos que tem sido empregado no gerenciamento com este propósito é a gestão de indicadores de desempenho e a gestão voltada para resultados (FALCONI, 2013), que podem ser verificados através dos sistemas de informação e tomada de decisão no ambiente estratégico e gerencial da empresa.

Por outro lado, Falconi (2009) ressalta a importância de um Sistema de Gestão eficaz, do qual todos os envolvidos estejam operando em favor de um mesmo objetivo. O autor cita por exemplo, o relacionamento de um diretor e suas chefias, assim as metas estabelecidas pelo diretor devem ser as mesmas propostas pelas chefias. Pois só assim, a proposta de metas alcançaria os resultados almejados. Somado a isso, quando se trata de uma organização, ainda há diferentes chefias, o que pede ações interligadas, ou seja, um sistema de gestão em conjunto.

Campos (2001) afirma que para uma gestão ser eficaz, ela deve ser mensurada constantemente, através do desempenho empresarial em se cumprir as metas que são propostas pelos gestores. Ressalta-se que o sistema de medidas deve assegurar o alinhamento das atividades com o objetivo maior da organização. Assim, os resultados da avaliação do desempenho podem contribuir para tomadas de decisão com direcionamentos corretos com a finalidade de corrigir problemas e manter a empresa no mercado.

Dentre as empresas que comercializam produtos, destacam-se as drogarias. Após a década de 90, foram observados o desenvolvimento e a expansão do número de filiais farmacêuticas e de drogarias, por todo o país, isto devido principalmente a estabilidade econômica que houve no Brasil após a implantação do plano real. Até este momento, o varejo farmacêutico era formado essencialmente por lojas independentes e redes farmacêuticas locais (SERRENTINO, 2016; CORBÔ; FAVORETTO, 2017).

No entanto, juntamente com esse desenvolvimento das redes farmacêuticas, veio também o aumento da concorrência, o que tem gerado impacto direto nos lucros e funcionamento destas empresas. Portanto, para viabilizar a permanências destes estabelecimentos, é necessária uma gestão administrativa ativa e atualizada (SANTOS, 2018).

Nesse cenário, Ticiano (2019) afirma que a aplicação de ferramentas da gestão de negócios, pode conduzir as organizações, a se tornarem competitiva em um espaço cada vez mais concorrido. Além disso, a qualidade da gestão, é um ponto importante para potencializar os lucros, e dessa maneira, garantir a permanência das mesmas no mercado (SOUZA *et al.*, 2021).

Dentre as empresas que comercializam produtos, destacam-se as drogarias. Após a década de 90, foram observados o desenvolvimento e a expansão do número de filiais farmacêuticas e de drogarias, por todo o país, isto devido principalmente a estabilidade econômica que houve no Brasil após a implantação do plano real. Até este momento, o varejo farmacêutico era formado essencialmente por lojas independentes e redes farmacêuticas locais (SERRENTINO, 2016; CORBÔ; FAVORETTO, 2017).

No entanto, juntamente com esse desenvolvimento das redes farmacêuticas, veio também o aumento da concorrência, o que tem gerado impacto direto nos lucros e funcionamento destas empresas. Portanto, para viabilizar a permanências destes estabelecimentos, é necessária uma gestão administrativa ativa e atualizada (SANTOS, 2018).

2.2 Gestão Por Indicadores

Harbour (2011) afirma que os indicadores de desempenho fornecem dados baseados em desempenho que podem ser facilmente convertidos em conhecimento baseado em desempenho capaz de ação, permitindo assim que os usuários entendam, gerenciem e melhorem o que medem, a todo esse processo se denomina gestão de indicadores de desempenho.

Medir o desempenho dos processos de negócios é uma questão essencial para as organizações, uma vez que são desafiadas a alcançar resultados efetivos e eficientes para se manterem no mercado competitivo. A aplicação de modelos de medição de desempenho para este fim garante o alinhamento com uma estratégia de negócios, o que implica que a escolha dos indicadores de desempenho é dependente da organização e ramo de atuação (VAN LOOY; SHAFAGATOVA, 2016).

Os modelos de medição de desempenho inicialmente foram criados especificamente para avaliação de desempenho financeiro organizacional. Todavia, com a chegada de novas tecnologias e com os novos desafios, esse modelo passou a abordar modelos multidimensionais a partir da década de 1990, englobando uma abordagem mais equilibrada e integrada (KAPLAN; NORTON, 1996, 2001; KUENG, 2000; NEELY *et al.*, 2000).

Um dos modelos de medição de desempenho mais conhecido é o *Balanced Scorecard* (BSC), que foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1996, 2001). Outro modelo também importante para medir o desempenho de uma organização é a gestão orientada a processos ou gestão de processos de negócios (BPM) (DUMAS *et al.*, 2013).

Além destes, ainda pode-se citar o modelo desenvolvido por Cross e Lynch (1988), do qual oferecem uma pirâmide de desempenho de quatro níveis: (1) um nível superior com visão,

(2) um segundo nível com objetivos por unidade de negócios em termos de mercado e financeiro, (3) um terceiro nível com objetivos por sistema operacional de negócios em termos de satisfação, flexibilidade e produtividade do cliente, e (4) um nível inferior com objetivos operacionais de qualidade, entrega, tempo de processo e custos. O modelo de EFQM (2010) distingue os habilitadores como: (1) resultados de pessoas, (2) resultados de clientes, (3) resultados da sociedade e (4) resultados-chave, e um ciclo de feedback para aprendizado, criatividade e inovação.

O sistema de medição de desempenho de Kueng (2000) também é importante para ser citado. Nesse modelo é visualizado como uma “árvore indicadora de metas e desempenho” com cinco perspectivas: visão financeira, visão do cliente, visão dos funcionários, visão social e visão de inovação. Esse modelo apresenta uma abordagem mais holística para a avaliação de desempenho organizacional.

No entanto, Shah *et al.* (2012) e Star *et al.* (2016) afirmam que os modelos de medição de desempenho possuem limitações, como dar pouca orientação sobre como os indicadores de desempenho podem ser escolhidos e operacionalizados, limitando apenas na definição de perspectivas de desempenho. Além disso, existem poucas informações sobre os indicadores alternativos de desempenho e sua operacionalização sobre a avaliação do desempenho das rotinas de trabalho de uma organização (VAN LOOY; SHAFAGATOVA, 2016).

A gestão baseada em indicadores de desempenho, deve desenvolver o planejamento estratégico com o objetivo de diminuir a discrepância de informações entre os envolvidos (gestores, colaboradores e usuários) na execução das atividades. Alguns indicadores que devem ser avaliados são os indicadores físicos, financeiro e a relação físico x financeiro (PELUCCHI, 2019). Peluchi (2019) traz algumas recomendações de características para melhorar a eficácia dos indicadores é como:

Comparabilidade: que permite a comparação temporal espacial.

Disponibilidade da informação: as fontes dos dados devem ser acessíveis, confiáveis e possuir histórico.

Quantificáveis: é importante que seja possível traduzir em números para permitir uma análise qualitativa da gestão e por último, deve possuir.

Simplicidade: o indicador deve ser de fácil compreensão mesmo quando retratam realidades complexas (PELUCCHI, 2019, p. 18).

Nesse sentido, Van Looy e Shafagatova (2016) discorrem que as avaliações devem ser realizadas constantemente, para verificar o desenvolvimento e avanço em prol do alcance das metas, discriminando ainda, que existem metas que podem ser alcançadas em curto prazo,

porém, outras, só poderão ser contempladas a longo prazo. Sendo assim, uma definição de período entre as avaliações deve ser determinada, seja ela mensal ou anual, dependendo das metas e perspectivas estabelecidas (DUMAS *et al.*, 2013).

Van Looy e Shafagatova (2016) acreditam que essa falta de orientação pode ser explicada pelo fato de que os indicadores de desempenho são considerados dependentes de cada organização, uma vez que o alinhamento estratégico é reivindicado por muitos modelos de medição, como o BSC (KAPLAN; NORTON, 2001).

Diante desse impasse nos modelos de medição de desempenho, Van Looy e Shafagatova (2016) realizaram um levantamento dos medidores de desempenho de processos de negócios. O estudo apontou 140 indicadores de desempenho relacionados ao processo, categorizando-os ainda mais em 11 perspectivas de desempenho, a fim de obter uma visão holística. Assim, Gestores e estudiosos podem consultar a lista fornecida para escolher os indicadores que lhes interessam, considerando cada perspectiva.

As 11 perspectivas apontadas por Van Looy e Shafagatova (2016) foram: (1) desempenho financeiro para acionistas e alta gestão, (2) desempenho relacionado ao cliente, (3) desempenho relacionado ao fornecedor, (4) desempenho relacionado à sociedade, (5) desempenho geral do processo, (6) desempenho do processo relacionado ao tempo, (7) desempenho do processo relacionado ao custo, (8) desempenho do processo relacionado à qualidade interna, (9) desempenho de processo relacionado à flexibilidade, desempenho de inovação (10) (digital) e (11) desempenho relacionado aos funcionários, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Medição do desempenho apresentado por Van Looy e Shafagatova (2016)

Perspectivas iniciais do BSC	Perspectivas observadas com base em grupos-alvo e foco	Escopo dos indicadores de desempenho
1. Desempenho financeiro	1.1 Desempenho financeiro para acionistas e alta administração	Dados financeiros estratégicos
2. desempenho relacionado ao cliente	2.1 Desempenho do cliente 2.2 Desempenho do fornecedor 2.3 Desempenho da sociedade	Resultados da qualidade externa ou atender às necessidades do usuário final Colaboração externa e dependências de processos Resultados para outras partes interessadas e o ambiente durante o trabalho de processo
3. Desempenho interno do processo de negócios	3.1 Desempenho geral do processo 3.2 Desempenho do processo relacionado ao tempo 3.3 Desempenho do processo relacionado ao custo 3.4 Desempenho do processo relacionado à qualidade interna 3.5 Desempenho do processo relacionado à flexibilidade	Dados descritivos do trabalho de processo, não relacionados ao tempo, custos, qualidade ou flexibilidade Dados relacionados ao tempo do trabalho de processo Dados financeiros operacionais Capacidade de atender às necessidades do usuário final e necessidades internas do usuário Dados de alterações ou variantes no trabalho de processo
4. Desempenho relacionado ao “aprendizado e crescimento”	4.1 Desempenho de inovação (Digital) 4.2 Desempenho dos funcionários	Inovação de processos e projetos de inovação Contribuições da equipe para o trabalho de processo e desenvolvimento pessoal

Fonte: Traduzida e adaptada de Van Looy e Shafagatova (2016)

Cabe ressaltar que existem diferentes modelos de medição de desempenho, todavia, o mais utilizado tem sido o BSC. O quadro 1 pode auxiliar na avaliação do desempenho organizacional.

Vários estudos têm sido realizados para avaliar os indicadores de desempenho de diferentes instituições nas tomadas de decisões. Santos e Santos (2018) analisaram o uso de ferramentas gerenciais aplicadas à gestão de indicadores de desempenho num setor de uma empresa de serviços logísticos. Os autores ressaltam a importância de reuniões gerenciais para avaliação e análise de problemas que podem comprometer a eficiência na prestação de serviços. Com isso, a indicação de implantação de ferramentas gerenciais é essencial nas tomadas de decisões.

Além disso, Santos e Santos (2018) citam a necessidade de aprimoramento na medição do desempenho da empresa, como a identificação de operações que agregam valor ao serviço logístico prestado, a criação de novos KPI's capazes de complementarem os atuais e também o emprego de novas ferramentas gerenciais para melhor gestão do processo na busca por resultados positivos e sustentáveis.

Martins e Costa Neto (1998) apresentaram uma proposta de sistematização para a concepção de um sistema de indicadores de desempenho para a gestão voltada para qualidade total das organizações. O objetivo principal e básico das empresas é administrar o negócio tendo como o centro de atenção os *stakeholders*, que incluem os clientes, os empregados, os acionistas, os fornecedores e a sociedade. Assim, os processos de gestão abrangem todos os

níveis hierárquicos da organização – estratégico, tático e operacional. Nesse sentido, os autores ressaltam que a utilização de medidor de desempenho tradicionais atrapalham nas tomadas de decisões, sendo, portanto, importante a participação dos Gerentes para apontar as dificuldades de forma a se buscar soluções específicas.

Ferreira *et al.* (2008) avaliaram a Gestão Por Indicadores de desempenho em incubadoras empresarial tecnológica. Foi verificado que a busca de indicadores de desempenho envolve indicadores de fatos (medidas) e de tendências (vetores de desempenho) que descrevem a trajetória da estratégia definida, para realimentação através de ciclos de *feedback*. Assim, para que haja um retorno é necessário que primeiro ocorra um levantamento de problemas, que nesse caso, os Gerentes são os mais indicados para realizar este apontamento. Além disso, o conhecimento científico e tecnológico agrega valor nesse processo.

Um estudo realizado por Torabizadeh *et al.* (2019) para realizar um levantamento de indicadores de um armazém, verificaram vários indicadores, com destaque para: Aumento da eficiência do tempo de operação de recebimento e operação de expedição; diminuição de custo na operação do armazém; aumento na utilização da capacidade de armazenamento; melhoria de separação de pedidos; melhoria no tempo de carga e descarga; determinação de riscos e oportunidades para as atividades da organização devido às mudanças climáticas; assistência financeira recebida do governo e redução de impostos.

Narimissa, Kangarani-Farahani e Molla-Alizadeh-Zavardehi (2020) avaliaram o desempenho da gestão de indicadores na sustentabilidade da cadeia de suprimentos. Os autores avaliaram os indicadores com base em três dimensões de sustentabilidade: econômica, ambiental e social. Além disso, os autores utilizaram a técnica Delphi para verificar os indicadores. Essa técnica Delphi é realizada mediante a avaliação com os profissionais de diferentes setores com a finalidade de obter um consenso nos resultados.

Lugoboni *et al.* (2016) realizaram um estudo de caso da Gestão Por Indicadores em uma empresa de serviços digitais para verificar como os gestores de um *Call Center* de uma empresa de telecomunicações, atuante no ramo de serviços digitais, utilizam os indicadores de desempenho. A pesquisa utilizou pesquisa documental e questionários. Os autores verificaram que a unidade de negócios em estudo usa indicadores principalmente para: mensurar resultados da organização, dar subsídios ao planejamento estratégico, acompanhar os objetivos organizacionais, monitoramento de processos e auxílio à tomada de decisão.

2.3 Gestão voltada para resultados

De acordo com Hilário (2009), transformar metas em resultados não é uma tarefa fácil, uma vez que colocar em prática o processo de alcance de metas envolve toda a equipe de colaboradores da organização, e isto requer de uma “visão sistêmica e cronológica” de todos os processos.

Ribeiro *et al.* (2011) descrevem que a gestão voltada para resultados é um modelo que exige bastante comprometimento da equipe, principalmente por estarem focados no cumprimento de metas e não se prenderem no quesito de horas trabalhadas. Assim, neste tipo de administração os resultados são priorizados em todas as ações.

Na gestão voltada para resultados, a meta é uma das principais necessidades de desempenho e deve ser o foco do gerenciamento em qualquer nível, pois o método gerencial existe para que as metas sejam alcançadas. As metas devem estar sempre no ponto final dos processos. De acordo com Falconi (2009) as metas sempre estarão:

- (a) Nível da Organização - Nos indicadores das funções da empresa relativos à satisfação dos stakeholders e em seu desdobramento pela organização.
- (b) Nível do Processo - Nas características dos produtos do processo (qualidade, custo e condições de entrega).
- (c) Nível da Operação - Nas características do valor agregado na operação (valores dos indicadores dos valores agregados ao longo do processo, que devem constar dos Padrões Técnicos de Processo ou dos Padrões Gerenciais e ser especificados como objetivo do trabalho nos Procedimentos Operacionais Padrão) (FALACONI, 2009, p. 51).

Verbeeten e Speklé (2015) fazem uma reflexão sobre a gestão voltada para os resultados. Os autores afirmam que existem alguns fatores que podem atuar na busca de cumprimento de metas, ou seja, na busca do resultado proposto. Um destes fatores, é que a cultura organizacional e o desempenho devem sempre estar em uma relação positiva. Essa relação deve ser mediada por instruções de tarefas, informações de feedback e comunicação sobre o desempenho e problemas. Ainda frisam que a cultura organizacional deve estar completamente voltada para os resultados.

Nesse sentido, a cultura organizacional envolve todos os seus funcionários, que também devem estar no mesmo propósito de metas da empresa, pois a cultura orientada para resultados, executada por todos da equipe aumentará a eficácia organizacional. Somado a isso, é importante que toda a equipe tenha conhecimento das metas e tenham incentivos para se empenharem em alcançá-las (VERBEETEN; SPEKLÉ, 2015).

Alguns autores afirmam que a gestão voltada para resultados é mais aplicada em organizações privadas, e são mais difíceis para serem impostas no setor público (PELUCHI, 2019; RIBEIRO *et al.*, 2011; VERBEETEN; SPEKLÉ, 2015). Uma das justificativas para essa dificuldade, é a cultura organizacional que não é totalmente voltada para resultados e atua de forma mais conservadora (RIBEIRO *et al.*, 2011).

Gonzaga *et al.* (2017) afirmam que a gestão voltada para resultados no setor público, tem como base a utilização de ferramentas gerenciais como planejamento estratégico e indicadores para avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho tem como foco oferecer aos gestores e usuários informações sobre a organização e promover a junção de estratégias, metas e incentivos.

Segundo Ribeiro *et al.* (2011) para se buscar resultados, os indicadores quantitativos e qualitativos devem estar ligados aos objetivos e a visão da organização, e devem servir de apoio para detecção das causas e os efeitos de uma ação. Os autores descrevem as características necessárias para a construção de indicadores:

Comparabilidade – devem permitir a comparação temporal espacial, entretanto quanto mais generalizado for o indicador, menores serão as especificidades que este poderá captar da realidade estudada;
 Disponibilidade da informação – as bases de dados devem ser acessíveis e confiáveis e oferecer séries históricas;
 Quantificáveis – traduzíveis em números, mas que possibilitem uma análise qualitativa do desempenho da gestão;
 Simplicidade – devem ser de fácil compreensão e aplicação, apesar de tentar retratar realidades complexas (RIBEIRO *et al.*, 2011, p. 8).

Em relação ao setor público, Peluchi (2019) relata sobre a necessidade de se evoluir nos métodos de avaliação de desempenho, quando este deve ser voltado para resultados alcançados, isto em relação tanto ao proposto como também para o custo despendido. O setor público, de acordo com o autor, ainda está em processo lento de desenvolvimento, todavia, a sociedade requer mais transparência e desenvolvimento das atividades realizadas por este setor.

Uma das principais causas desse atraso na forma de avaliação do desempenho e na busca de resultados pelo setor público, ocorre principalmente por causa da utilização da gestão tradicional e burocrática que atuante neste setor. Neste tipo de gestão ocorre a remuneração ou promoção dos seus colaboradores de acordo com o tempo de serviço e não pelos resultados que eles geram. Já na administração gerencial voltada para resultados, os colaboradores só recebem benefícios adicionais se obterem bons resultados (PALUDO, 2013).

Na gestão voltada para resultado é importante que haja uma análise inicial da organização, caracterizando o ambiente de atuação, os *stakeholders* que interagem com a organização e clientes e usuários dos serviços prestados por ela. Além disso, Paludo (2013) expõe sobre a necessidade de se definir a missão, a visão, os objetivos, as metas e os indicadores. Somado a isso, ainda é preciso realizar o monitoramento e avaliação dos resultados alcançados e fornecendo feedback aos envolvidos nas atividades.

Nesse sentido, Peluchi (2019) destaca que na gestão voltada para os resultados, para que haja uma maior motivação dos colaboradores em empenhar-se para alcançar as metas propostas, a organização pode oferecer algum tipo de incentivo, preferencialmente referente a remuneração, de forma que os colaboradores auxiliam a empresa e sejam recompensados pelo seu esforço (FALCONI, 2013).

2.4 Tomada de decisão

Para que ocorra o processo de tomada de decisão, a organização deve ser composta por um sistema de avaliação efetivo, que aponte os erros e problemas pelos quais a empresa vem passando. Assim, partindo destes fatos e dados deve ocorrer a análise e síntese para planejamento de implementações e modificações empresariais. Portanto, a tomada de decisão deve ser definida após análises juntamente com a equipe gerencial (FALCONI, 2009, 2013).

Todavia, Kepner e Tregoe (2005) ressaltam que mais um problema pode ser identificado na organização, sendo, portanto, necessário impor os critérios de priorização de solução, o que deve ser realizado pela busca da relação de causa e efeito. Os autores citam de forma resumida o que o método de análise de problemas deve incluir: identificação do problema, definição do que é e o que não é o problema, priorizando o problema e testando para relações de causa e efeito. O processo de identificação de problemas requer a vigilância do ambiente interno e ambiente externo para questões que merecem atenção (VERSCHAFFEL, 2011).

Para tanto, Angeloni (2003) afirma que para as tomadas de decisões serem executadas de forma rápida e eficaz, envolvendo a equipe gerencial, a organização deve ter um suporte de tecnologias, de forma a permitir a comunicação sobre as informações de forma rápida. Isto principalmente em organizações que contem com gestores em diferentes localidades. O autor ainda ressalta que “dado, informações e conhecimento são os elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações” (ANGELONI, 2003, p. 17).

Todavia, os dados, informações e conhecimentos podem estar dispersos, fragmentados ou mesmo sendo apresentados de forma incertas, o que gera incertezas, podendo conduzir a

resultados reduzidos. Este fato pode ser devido por exemplo, somente um indivíduo tem os dados em sua cabeça, porém ele pode sofrer alterações na forma de apresentá-los, sendo dependente de sua posição mental e visão (ANGELONI, 2003).

O processo de tomada de decisão envolve o planejamento, pelo meio da qual são vislumbradas as implicações futuras que determinada ação pode gerar, ou quais os rumos que a organização pode ter após a ação. Inicialmente deve haver a fase do diagnóstico, da qual gestores e colaboradores localizam a origem dos problemas. Na sequência, ocorre o planejamento para definir as linhas de ação para acabar ou minimizar as forças de deterioração e as linhas de ação para potencializar ou conservar as forças de desenvolvimento. Por fim, o plano de ação é consolidado, envolvendo a aplicação de ações estratégicas e seus respectivos objetivos (RIBEIRO *et al.*, 2011).

Durante este processo de tomada de decisão é importante que vários envolvidos avaliem todo o processo de identificação do problema e também do planejamento, de forma a vislumbrarem juntos os cenários futuros. Sendo assim, o processo envolve uma responsabilidade coletiva para os resultados que serão alcançados. Rodrigues, Rodrigues e Ruivo (2014) afirmam que este tipo de gestão é a maneira mais eficaz de se assumir o controle de uma situação dentro de uma organização, que pode, diante de resultados insatisfatórios das metas, utilizar todos os recursos existentes com eficiência no processo de tomada de decisão.

Costa (2012) ressalta que no processo de tomada de decisão, os métodos de avaliação de desempenho devem fornecer dados confiáveis. Pois só assim, a tomada de decisão poderá direcionar a organização para superação das dificuldades e desafios e alcançar metas propostas e planejadas.

Lunenburg (2010) aponta que a tomada de decisão é um processo de fazer uma escolha entre um número de alternativas para alcançar um resultado desejado. Porém, a tomada de decisão pode ser tomada todos os dias em diferentes setores organizacionais por diferentes agentes. Isto porque, as organizações são dotadas de grupos que são liderados, por exemplo: o Gerente de vendas precisa tomar uma decisão juntamente com sua equipe; o Gerente de estoque; o Gerente de recursos humanos, dentre outros. Por outro lado, existem tomadas de decisão que envolve todos os setores, portanto, deve ser realizada entre o diretor e seus gestores, e outras pode envolver apenas uma pessoa, como no caso de um vendedor, que deve tomar decisões diariamente para se alcançar suas metas, e envolve racionalidade (SIMÕES, 2020).

Contudo, cabe destacar que mesmo diante da identificação do problema e da conclusão da tomada de decisão que precisa ser aplicada, em alguns casos os sistemas sociais e organizacionais em que os gestores ou indivíduos estão inseridos podem impor limitações que

restringem os tomadores de decisão de colocar em prática a tomada de decisão mais correta para obtenção de resultado (LUNENBURG, 2010).

Diversos estudos têm sido realizados com metodologias para melhorar a gestão e conseqüentemente, a tomada de decisões. Um estudo realizado por Tamaki et al. (2012) teve como objetivo desenvolver uma metodologia de construção de um Painel de Monitoramento e Avaliação da Gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) para auxiliar na tomada de decisões neste setor. A sistematização final do Painel selecionou indicadores da gestão do SUS em termos de Demandas, Insumos, Processos, Produtos e Resultados de forma a disponibilizar um instrumento simples, ágil e útil para a avaliação em qualquer instância de gestão e mais transparente e de mais fácil comunicação com todos os interessados na tomada de decisão.

No setor educacional, Tamborlin e Dalfovo (2013) realizaram um levantamento para identificar indicadores para avaliar os programas *stricto sensu* em Administração para tomada de decisão estratégica em uma IES, para contribuir com a inteligência competitiva da organização. Os principais resultados observados pelos autores foram a formulação do painel de indicadores, a confirmação da possibilidade do uso deste para desenvolvimento de planos de ação estratégicos ou operacionais, tanto para os programas quanto para a Instituição.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Gil (2008) descreve que a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo.

Silveira e Córdova (2009) ainda frisam que a pesquisa é a atividade nuclear da Ciência. Ela possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, sendo um processo permanentemente inacabado. Processa-se por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo-nos subsídios para uma intervenção no real.

Portanto, no que diz respeito a natureza desta pesquisa, ela é classificada como pesquisa Aplicada, que de acordo com Silva e Menezes (2005) tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais, que neste caso envolve problemas relacionados a uma rede do ramo de varejo farmacêutico.

Em termos de procedimentos técnicos, este estudo se trata de uma pesquisa qualitativa do tipo pesquisa-ação, do qual se estabelece um processo de intervenção, a fim de avaliar a implantação do modelo de Gestão Por Indicadores de Desempenho em uma rede do ramo de varejo farmacêutico. A execução dos trabalhos teve início no primeiro semestre de 2022.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, conforme é o caso do objeto de estudo desta pesquisa, rede do ramo de varejo farmacêutico. Neste caso, os Pesquisadores pressupõem uma metodologia própria e se valem de diferentes abordagens científicas (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Sendo assim, na pesquisa qualitativa, o Pesquisador é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas, que pode ter o conhecimento parcial e limitado do tema abordado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 2008).

A pesquisa qualitativa preocupa-se, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados ou medidos, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações

sociais. 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.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 32).

Entretanto, Silveira e Córdova (2009, p. 32) ressaltam que o Pesquisador deve estar atento para alguns limites e riscos da pesquisa qualitativa, tais como:

[...] excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes; certeza do próprio Pesquisador com relação a seus dados; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do Pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 32).

Silva e Menezes (2005) relatam que a pesquisa é caracterizada como qualitativa quando

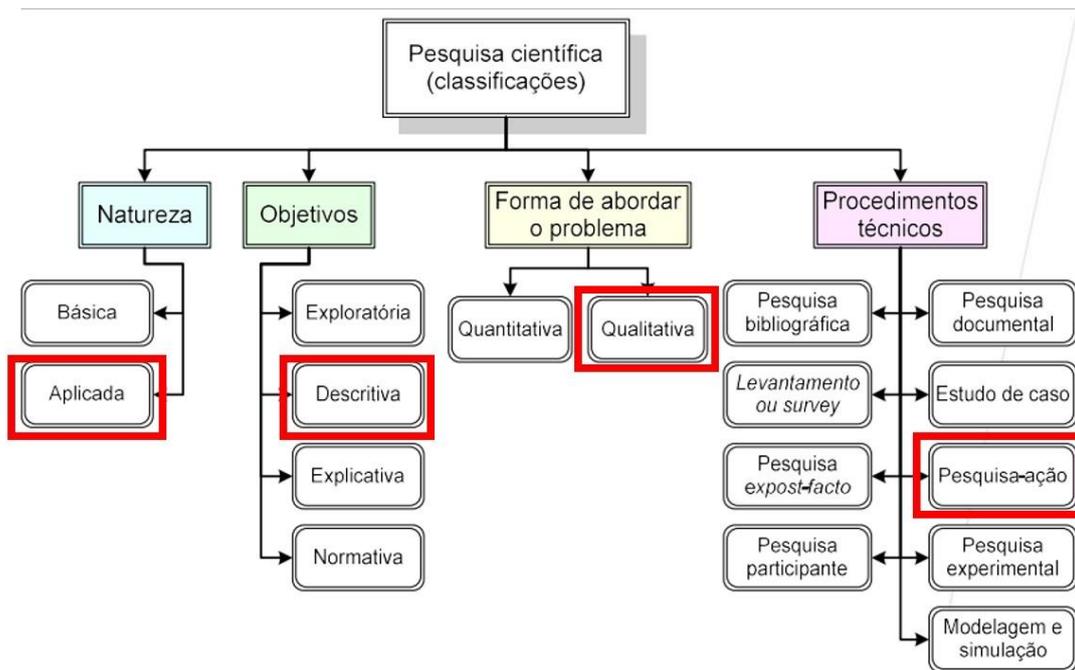
[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o Pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os Pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

Conforme citado por Silva e Menezes (2005), esta pesquisa por ser qualitativa, envolve uma metodologia descritiva, que segundo os autores visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre algumas variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento dentro daquilo que se é aplicado.

Triviños (1987) descreve que a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. De acordo com o autor, os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos, que fogem da possibilidade de verificação através da observação.

A Figura 1 apresenta de forma sucinta a classificação científica da pesquisa.

Figura 1 – Classificação científica da pesquisa.



Fonte: Medeiros (2013).

3.2 Objeto da pesquisa

Este estudo foi realizado na Diretoria de Gestão de Serviços, particularmente em uma de suas Gerências ligada a uma Gerência Executiva de Suprimentos de uma empresa do ramo do varejo farmacêutico, considerada uma das maiores redes de drogarias do Brasil em receita e número de lojas.

Esta rede farmacêutica de Varejo por meio do seu corpo de liderança apoia de forma veemente a aplicação de modelos e métodos em suas unidades gerenciais estabelecendo como piloto para este projeto uma das Gerências da Diretoria de Gestão de Serviços. As Gerências da Diretoria de Gestão de Serviços devem se utilizar de indicadores de resultado com o objetivo de apontar informações de desempenho, verificar o que está dando mais resultado para o

negócio, quais setores estão em dia com os objetivos e metas. Além disso, permite avaliar se estão alinhados com a estratégia de sua empresa.

A Diretoria de Gestão de Serviços foi criada para atender todas as áreas da empresa de forma a promover mais produtividade e foco na solução de problemas. A Diretoria de Gestão de Serviços é uma área de trabalho que abrange desde o modelo de atendimento, passando pela governança empresarial, processos, ferramentas tecnológicas até a gestão de pessoas (TOTVS, 2020).

Atualmente na Diretoria, a ausência de um sistema de gestão formal com práticas, normas e procedimentos mais claramente definidos pela área corporativa da Diretoria de Gestão de Serviços que norteie as tomadas de decisões faz com que estas sejam realizadas subjetivamente em muitas ocasiões. Além disso, há a necessidade de aperfeiçoamento do processo de acompanhamento e monitoramento dos resultados de forma mais padronizada e sistemática, também há a necessidade de evolução da etapa de avaliação de resultados com análises e planos de ação mais bem elaborados e por fim existe a carência de uma ferramenta de Gestão Corporativa automatizada que permita uma visualização compartilhada e ágil dos painéis de indicadores e metas dos gestores.

Devido aos fatores citados, nota-se que a tomada de decisão por algumas áreas e líderes em alguns momentos mostra-se muito demorada, baseadas em um contexto de incerteza, apresentam em alguns casos informações imprecisas e ocorre a falta de acompanhamento do desempenho da área ou do processo.

O atual processo de gestão de resultados da diretoria não demonstra de forma clara a padronização de rituais e métodos de um modelo de Gestão Por Indicadores de Desempenho. Nesse contexto, Tamarthi (2018) afirma que as drogarias devem adotar um sistema de gestão adequado para seu funcionamento para evitar o prejuízo e também para suprir as necessidades dos clientes.

De acordo com Ticiano (2019) é necessário que as empresas busquem uma atualização constantes das gestões por meio da aplicação das metodologias e ferramentas da gestão de negócios, de maneira a conduzir as organizações a se manterem e tornarem competitiva em um espaço cada vez mais concorrido. Nesse sentido, um dos principais setores que está envolvido neste desenvolvimento empresarial é a Gestão de indicadores de desempenho, que é responsável por identificar e avaliar os possíveis problemas e apresentar soluções (FALCONI, 2009, 2013).

Assim, esta pesquisa foi realizada pela equipe de Gestão. O projeto considera a aplicação das melhores práticas de acordo com critérios de priorização que associam conceitos,

técnicas e ferramentas aos objetivos corporativos traduzidos em forma de indicadores de desempenho. Dessa maneira, foi empregada uma ação para resolução de problema da Diretoria de Gestão de Serviços com benefícios para os envolvidos, para a empresa e para os seus clientes.

3.3 Pesquisa-ação

Quanto aos procedimentos este estudo é classificado como pesquisa-ação, que é descrito por Engel (2000) como sendo

um tipo de pesquisa participante engajada, em oposição à pesquisa tradicional, que é considerada como “independente”, “não-reativa” e “objetiva”. Como o próprio nome já diz, a pesquisa-ação procura unir a pesquisa à ação ou prática, isto é, desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da prática. É, portanto, uma maneira de se fazer pesquisa em situações em que também se é uma pessoa da prática e se deseja melhorar a compreensão desta (ENGEL, 2000, p. 182).

Fonseca (2002) descreve precisamente sobre pesquisa-ação

A pesquisa-ação pressupõe uma participação planejada do Pesquisador na situação problemática a ser investigada. O processo de pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa.

O objeto da pesquisa-ação é uma situação social situada em conjunto e não um conjunto de variáveis isoladas que se poderiam analisar independentemente do resto. Os dados recolhidos no decurso do trabalho não têm valor significativo em si, interessando enquanto elementos de um processo de mudança social. O investigador abandona o papel de observador em proveito de uma atitude participativa e de uma relação sujeito a sujeito com os outros parceiros. O Pesquisador quando participa na ação traz consigo uma série de conhecimentos que serão o substrato para a realização da sua análise reflexiva sobre a realidade e os elementos que a integram. A reflexão sobre a prática implica em modificações no conhecimento do Pesquisador (FONSECA, 2002, p. 34-35).

Por sua vez, Thiollent (1947) completa que a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é realizada em estreita associação entre uma ação com a resolução de um problema coletivo, do qual os Pesquisadores e participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. A pesquisa-ação tem como principais passos: coletar dados, analisar dados e planejar ações, implementar ações e avaliar resultados e gerar relatórios.

Somado a isso, um dos principais objetivos da pesquisa-ação é dar aos Pesquisadores os meios de se tornarem capazes de responder eficientemente sob forma de diretrizes de ação transformadora os problemas do seu cotidiano. Assim, a busca de soluções de problemas é facilitada, principalmente em casos onde procedimentos convencionais não têm contribuído (THIOLLENT, 1947). Thiollent (1947) afirma que a pesquisa-ação está pautada em dois objetivos: prático e conhecimento.

- a) Objetivo prático: contribuir para o melhor equacionamento possível do problema considerado como central na pesquisa, com levantamento de soluções e proposta de ações correspondente às “soluções” para auxiliar o agente (ou ator) na sua atividade transformadora da situação. É claro que este tipo de objetivo deve ser visto com “realismo”, isto é, sem exageros na definição das soluções alcançáveis. Nem todos os problemas têm soluções a curto prazo.
- b) Objetivo de conhecimento: obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, aumentar nosso conhecimento de determinadas situações (reivindicações, representações, capacidades de ação ou de mobilização, etc.) (THIOLLENT, 1947, p. 18).

Nesta pesquisa, o Pesquisador teve participação efetiva, juntamente com a equipe que o auxiliou e que também recebeu a ação, ou seja, tiveram uma situação alterada por meio de implantação de uma ação que buscou melhorias. Conforme mencionado por Thiollent (1947), através da pesquisa-ação é possível avaliar os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os agentes durante o processo de transformação da situação, geralmente a pesquisa é realizada em forma de entrevista ou de questionário aplicado aos envolvidos.

Thiollent (1947) discorre sobre algumas noções das perspectivas argumentativas da pesquisa-ação:

- a) na colocação dos problemas a serem estudados conjuntamente por Pesquisadores e participantes;
- b) nas “explicações” ou “soluções” apresentadas pelos Pesquisadores e que são submetidas à discussão entre participantes;
- c) nas “deliberações” relativas à escolha dos meios de ação a serem implementados;
- d) nas “avaliações” dos resultados da pesquisa e da correspondente ação desencadeada (THIOLLENT, 1947, p. 31).

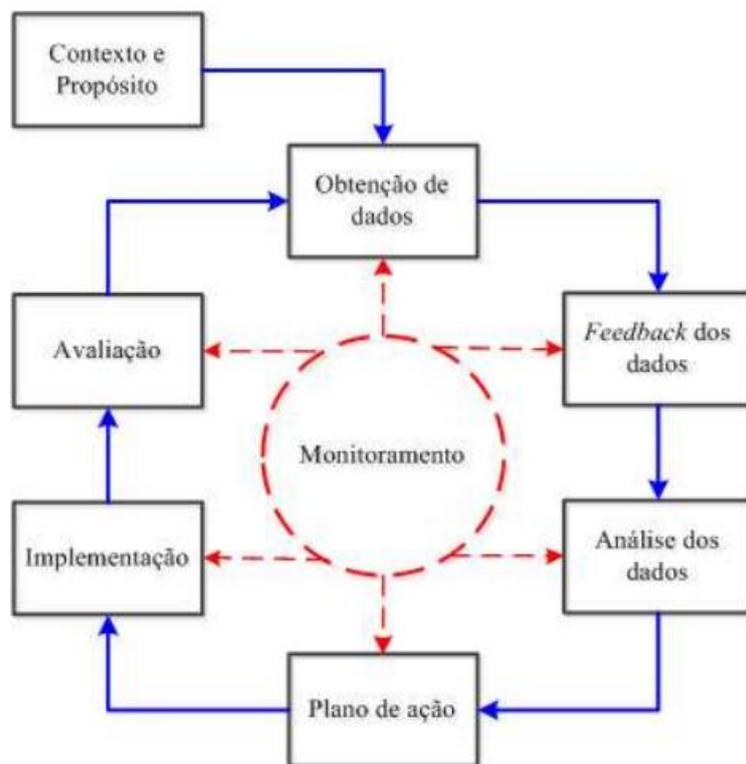
Medeiros (2013) citando Gummesson (1999) expõe que a pesquisa-ação deve apresentar as seguintes particularidades:

- o Pesquisador não é um simples observador. Ele trabalha ativamente com o problema a ser solucionado;

- objetiva resolver um problema e, ao mesmo tempo, contribuir com a ciência;
- consiste num procedimento interativo, que requer a cooperação entre o Pesquisador e os membros da organização em que o trabalho está sendo desenvolvido, necessitando de contínuos ajustes face aos novos eventos e ou informações;
- busca desenvolver uma compreensão holística durante o projeto, reconhecendo a sua complexidade;
- relaciona-se, fundamentalmente com a mudança;
- requer entendimento do enquadramento ético, dos valores e das normas que são usadas em contexto particular (principalmente entre os Pesquisadores e os stakeholders da organização);
- pode utilizar todos os métodos de coleta de dados (ferramentas quantitativas, qualitativas – como entrevistas e *surveys*);
- requer um conhecimento prévio do ambiente corporativo, das condições de negócio, da estrutura e da operacional da organização, além da base teórica do problema a ser resolvido;
- realiza-se em tempo real e promovendo reflexão e aprendizagem na organização; e
- usa critérios de avaliação diferente dos adotados pela ciência positivista (MEDEIROS, 2013, p. 44, apud GUMMESSON, 1999).

Medeiros (2013) fez um esquema que resume os passos para implementação da pesquisa-ação (Figura 2).

Figura 2 – Passos para implementação da pesquisa-ação.



Fonte: Medeiros (2013)

Mello et al. (2012) também apresentam um detalhamento das fases, etapas e atividades da estrutura proposta para pesquisa-ação, que são distribuídas em cinco fases, no entanto, a fase 1, que tem como título planejar a pesquisa-ação é composta de quatro subfases (Figura 3).

Figura 3 – Etapas da pesquisa-ação.



Fonte: Mello et al. (2012)

Thiollent (1947) ressalta sobre esta especificidade da pesquisa-ação, do qual a pesquisa pode ser realizada em parte da “empresa” em detrimento dos interesses das outras partes, ou seja, uma melhora em determinado setor da empresa, pode contribuir para o melhor funcionamento de um todo. Assim, Tripp (2005) afirma que na pesquisa-ação o obtido na pesquisa destina-se, a ser compartilhado com outros na mesma organização ou profissão; e tende a ser disseminado por meio de rede. Nesse sentido, os resultados obtidos podem ser expandidos para toda empresa, como forma de aprimoramento das atividades executadas.

Conforme citado por Coghlan e Brannick (2008) que consideram a pesquisa-ação apropriada quando a questão da pesquisa se relaciona com descrever o desdobramento de uma

série de ações ao longo do tempo de uma organização, tendo em vista que alterações em uma parte pode mudar ou melhorar o trabalho de todo o sistema (MELLO *et al.*, 2012).

3.4 Descrição das etapas do processo de pesquisa-ação na organização

3.4.1 Obtenção de dados

A obtenção de dados se deu mediante o levantamento de informações junto a Gerência de Compras e Suprimentos e em demais áreas de apoio como a TI, controladoria, dentre outras áreas. De acordo com Santos e Santos (2018) esse levantamento inicial é de suma importância na verificação de indicadores de desempenho e deve ser realizado com pessoas que contém o conhecimento sobre o assunto. Os dados e informações foram obtidos por meio de solicitações via e-mail, através de reuniões de trabalho junto a equipe da Gerência de Compras e Suprimentos. Para realizar o levantamento destes dados e informações foram utilizados relatórios, planilhas eletrônicas, fluxogramas, base de dados de sistemas.

Além disso, foram elaborados um questionário (Anexo 1) para avaliar o processo decisório na gestão por indicadores de desempenho e um roteiro de entrevista (Anexo 2) sobre área, rotina e processo. O questionário elaborado tem o objetivo de entender e realizar uma avaliação inicial do atual processo de tomada de decisão na gestão por indicadores de desempenho, o mesmo é composto de 18 perguntas, foi elaborado via *Google Forms* com posterior envio de link de acesso via e-mail aos envolvidos. O questionário foi aplicado na fase inicial da pesquisa em janeiro de 2022 durante a fase de reuniões iniciais de entendimento e levantamento de informações. Foi disponibilizado para o Diretor, o Gerente Executivo de Suprimentos, o Gerente, os Coordenadores e para os Líderes de Processo da Gerência de Compras e Suprimentos, um total de 16 pessoas. Já o roteiro de entrevista foi elaborado via Microsoft Excel, teve o intuito também inicial de entender melhor a área, as suas rotinas e os seus processos, o roteiro foi aplicado em formato de entrevistas durante a fase de execução do projeto a partir de fevereiro de 2022. Foi aplicado junto ao Gerente e Coordenadores da Gerência de Compras e Suprimentos. Van Looy e Shafagatova (2016) ressaltam que este levantamento deve ser realizado constantemente e aconselham que se seja determinado um período entre as avaliações, que podem ser mensais ou anuais.

Com as entrevistas junto aos líderes da área procurou-se entender sobre a indicação de quais são os processos mais críticos, de que forma é feito o gerenciamento da rotina na área, quais são os pontos que se espera que sejam melhorados com este projeto, dentre outros pontos. No demais, nas reuniões pretendia-se alinhar sobre os pontos de como as informações e dados

poderiam ser adquiridos, como seriam disponibilizados, armazenados, quais as dificuldades de levantamento de cada informação e quais os prazos para a disponibilização, conforme indicado por Torabizadeh *et al.* (2019).

Nesta fase foi utilizado a metodologia do 5W2H's (What? O quê? Why? Por quê? Who? Quem? Where? Onde? When? Quando? How? Como? How much? Quanto custa?) como ferramenta de gestão e monitoramento. Essa metodologia permite a construção de planos de ação estruturados e desmembrados em pequenas ações bem definidas. Tem como principal característica a simplicidade e versatilidade, e pode ser utilizada pelas empresas para registrar e ordenar atividades de forma sistêmica, como o agendamento de reuniões até a execução de projetos complexos (OLIVEIRA, 2019).

3.4.2 Feedback dos dados

Os dados identificados e levantados foram apresentados e compartilhados pelo Pesquisador com todos os envolvidos no projeto com o objetivo de entender se os mesmos eram suficientes para o bom andamento dos trabalhos, e verificar se havia a necessidade de ser coletar novos dados. Nesse sentido, segundo Peluchi (2019) é importante que todos os envolvidos no processo tenham ciência da realidade dos dados ao qual se desejam trabalhar para melhorias.

Assim, pretendeu-se com esta ação minimizar a questão da falta de dados ou de erros na coleta das informações. Para esta etapa foram organizadas agendas de trabalho por meio de reuniões em formato presencial ou online pelo *Microsoft Teams*. De acordo com Ferreira *et al.* (2008) o feedback de dados é uma etapa importante para apresentar os dados levantados de forma a buscar resoluções ou preposições para tomadas de decisão.

Visando apoiar mais esse processo, foram designadas pessoas específicas da equipe de gestão de Governança Corporativa, neste caso, analistas seniores, para auxiliar na obtenção e melhor adequação das informações levantadas junto as equipes da Gerência de Compras e Suprimentos.

3.4.3 Análise dos dados

A etapa de análise dos dados foi realizada de forma colaborativa contando com o apoio do Pesquisador, do Gerente de Governança Corporativa e dos líderes da Gerência de Compras e Suprimentos, neste caso o Gerente, os três coordenadores e os dez Líderes de Processo. Nesta etapa, foram agendadas reuniões de trabalho presenciais e *online* onde todos os envolvidos

puderam propor sugestões e ideias para auxiliar as análises. De acordo com Ferreira *et al.* (2008) a coleta de sugestões e ideias de todos os envolvidos colabora para se chegar a uma decisão mais assertiva.

Nessa etapa objetivou-se identificar como são as práticas atuais de gestão e de rotina na Gerência de Compras e Suprimentos, como os indicadores da área são monitorados e analisados, quais são os maiores problemas identificados pela área e quais as principais reclamações dos clientes. Além disso, foram discutidos e identificados os desafios do trabalho, qual a melhor solução para se implementar a Gestão Por Indicadores de Desempenho, bem como, tornar mais ágil a tomada de decisão. Para apoiar na realização destas análises foram utilizadas ferramentas como: o Microsoft Power BI, Microsoft Excel, Google Forms e o *Bizagi Modeler*. Santos e Santos (2018) afirmam que a utilização de ferramentas adicionais contribui para uma medição do desempenho da empresa mais assertiva, o que pode gerar resultados positivos e sustentáveis.

O *Bizagi Process Modeler* é normalmente utilizado para modelagem descritiva, analítica e de execução de processos de negócio utilizando a notação *Business Process Modeling Notation* (BPMN). Este Software permiti a modelagem dos fluxos de trabalho, e suporta a elaboração de uma documentação em relação ao processo e permite a publicação de toda a documentação em diferentes formatos, visando dar maior publicidade às atividades praticadas pela empresa (GARCIA; VIZCAINO; EBERT, 2011).

O BPMN é uma notação gráfica que transmite a lógica das atividades, as mensagens entre os diferentes participantes e todas as informações necessárias para que um processo seja analisado, simulado e executado. O processo usa um conjunto de elementos que permite diagramar modelos de processos ajudando a melhorar a Governança por Processos de negócios (SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, 2016).

3.4.4 Plano de ação

Após a análise dos dados, de forma conjunta com toda equipe envolvida, se estabeleceu a implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho. Nesse momento o Pesquisador e os demais profissionais da área de gestão de Governança Corporativa apresentaram uma proposta de metodologia para o desenvolvimento do projeto, destacando aqui o envolvimento de todo pessoal envolvido, sendo que a opinião de todos é importante, conforme recomendado por Peluchi (2019). Desta forma foi definida e aprovada com a participação de todos a metodologia a ser adotada como solução para a implementação da Gestão Por Indicadores de

Desempenho na Gerência de Compras e Suprimentos, bem como, foi definida também qual o método e pesquisa que seria adotado para realizar a melhor forma de gestão e acompanhamento.

Para dar continuidade ao processo foi necessário definir o escopo e um Cronograma de atuação (TORABIZADEH *et al.*, 2019), definir os papéis e responsabilidades de cada membro no trabalho, elaborar uma proposta de governança do projeto e de apresentação inicial para a reunião de *Kick-off*. Para a elaboração do cronograma, dos demais produtos e validação da proposta, foram realizadas reuniões com todos os envolvidos. Nestes encontros os participantes expuseram as suas ideias e opiniões para serem discutidas e analisadas (PELUCHI, 2019).

3.4.5 Implementação

Nesta etapa foi realizado encontros de trabalho presenciais *in loco* na área e ou virtuais, conforme orientação de Falconi (2013). Foram organizados e agendados pelo Pesquisador de forma prévia o envio de *invites* para o Gerente Executivo de Suprimentos, para o Gerente da Gerência de Compras e Suprimentos, seus Coordenadores, seus Líderes de Processo e para o Gerente e analistas da Gerência de Governança Corporativa. Nesses encontros foram empregados de forma prática as técnicas e métodos que foram adotados como solução para a implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho na Gerência de Compras e Suprimentos.

Para assegurar uma boa implementação, foram realizadas reuniões de *status report* para acompanhamento da evolução de cada etapa da pesquisa e do cronograma do projeto com a participação de todos os envolvidos. Nessas reuniões, além de acompanhar a evolução de execução das etapas de implementação também foram tratadas as dificuldades encontradas e apresentadas as soluções de contorno. Ao final de cada etapa entregue ocorreu o avanço no cronograma, que seguiu para a próxima etapa (FALCONI, 2013).

3.4.6 Avaliação

Após a finalização e implementação do modelo de Gestão Por Indicadores de Desempenho na Gerência de Compras e Suprimentos, realizou-se a avaliação dos resultados obtidos, o levantamento e identificação das melhorias percebidas, dificuldades encontradas e padronização dos resultados. A avaliação foi realizada com a participação do Vice-Presidente, do Diretor da Diretoria de Gestão de Serviços, do gerente Executivo de Suprimentos, da equipe da Gerência de Compras e Suprimentos como o Gerente, os Coordenadores e os Líderes de

Processo, com o Pesquisador e com toda a equipe de Gestão Corporativa. Essa avaliação ocorreu por meio de reuniões presenciais e ocorreu em dois momentos conforme demonstrado no cronograma. Nesses encontros foram apresentados os dados qualitativos e quantitativos. Estes procedimentos são indicados por Falconi (2013), da qual se almeja aperfeiçoar a gestão de indicadores de desempenho e a gestão voltada para resultados.

As melhorias, as dificuldades encontradas e as novas iniciativas apontadas foram aplicadas no contexto do processo, seja, por meio da elaboração de procedimentos gerenciais, alterações na gestão da rotina ou atualização nos processos.

3.4.7 Monitoramento

O monitoramento da implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho na Gerência de Compras e Suprimentos ocorreu em todas as fases do projeto, de planejamento, implementação e finalização até que os objetivos da pesquisa fossem atingidos, com o propósito de avaliar os resultados de forma detalhada em cada etapa, atuar de forma preventiva para sanar possíveis dificuldades encontradas durante a pesquisa e o projeto e preparar uma base racional e de lições aprendidas para novos planejamentos (FALCONI, 2013).

Como exemplos mais detalhados foram acompanhados e monitorados os painéis de indicadores de cada gestor via Plataforma de Gestão Corporativa, onde foi avaliado a melhoria dos resultados dos indicadores da área, conforme mencionado por Fernandes (2004). Também foram acompanhadas a maior agilidade no processo de tomada de decisão, bem como, a melhoria da qualidade das análises e planos, fatos estes esperados no processo (FALCONI, 2013).

Como outras ações de apoio e suporte visando garantir a correta aplicação e evolução do modelo de Gestão Por Indicadores de Desempenho, foi dado suporte metodológico promovido pela área de Gestão Corporativa e pelo Pesquisador aos envolvidos da Gerência de Compras e Suprimentos com o intuito de melhorar a usabilidade do método e obter maior disseminação. Este suporte foi realizado pela alocação de analistas de processos de nível sênior junto a Gerência.

Além disso, foram realizadas reuniões de acompanhamento e elaborados *status reports* para demonstrar a aderência e engajamento ao modelo implementado. Estes reportes foram realizados via e-mail para todos os envolvidos. As reuniões tinham como pauta analisar o avanço do cronograma, analisar as informações do processo de implementação, demonstrar os possíveis ganhos obtidos até o momento, dentre outras informações. Estas reuniões foram

realizadas de forma semanal com a participação do Diretor da Diretoria de Gestão de Serviços, da equipe da Gerência Executiva de Suprimentos e da Gerência de área de Compras e Contratos e do Pesquisador com a equipe de Gestão Corporativa, já as reuniões mensais contaram com a participação do Vice-Presidente e mais todos os participantes das reuniões semanais. De acordo com Ribeiro *et al.* (2011) a gestão voltada para resultados é um modelo que exige bastante comprometimento e envolvimento da equipe, principalmente por estarem focados no cumprimento de metas.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Contexto e Propósito

Devido a um aumento da concorrência no mercado, a necessidade de maior agilidade e precisão na tomada de decisões, bem como, devido a constante evolução da tecnologia, a alta direção da empresa entende que é preciso evoluir e aprimorar as práticas de gestão, se preparar melhor estrategicamente, bem como, ter maior agilidade no processo de tomada de decisão para se atingir os objetivos e metas (FALCONI, 2009, 2013).

Desta forma, a alta direção representada pelo Vice-Presidente e pelo diretor de Gestão de Serviços identificou como oportunidade para alcançar estes objetivos realizar a implementação de um modelo de gestão mais eficiente e mais dinâmicos na Diretoria. A Diretoria de Gestão de Serviços é uma diretoria criada recentemente a pouco mais de 2 anos, está ligada a Vice-Presidência de Gestão e Estratégia. A diretoria tem na sua estrutura 3 Gerências Executivas, uma Gerência Executiva de Suprimentos, outra Gerência Executiva de Operações e outra Gerência Executiva de Infraestrutura. Abaixo de cada Gerência Executiva há as Gerências e Coordenações. Assim, foi escolhido como piloto para este projeto uma das Gerências situada na estrutura da Gerência Executiva de Suprimentos que tem na sua estrutura um total de 4 Gerências. A Gerência escolhida se identifica neste trabalho como Gerência de Compras e Suprimentos que é composta por 46 colaboradores dentre eles, o Gerente da área, 3 Coordenadores, 10 Líderes de Processo, 19 analistas, 12 assistentes e 1 estagiário. Segundo Ferreira *et al.* (2008) os conhecimentos científicos de diferentes colaboradores geram melhores inovações. Diante disso foi posto pelo Diretor ao Pesquisador, a equipe de Gestão Corporativa, bem como, aos demais envolvidos da Gerência Executiva de Suprimentos o desafio de identificar o método mais adequado para o atendimento a essa demanda. Foi indicado também que a equipe do projeto seria composta pelo Pesquisador, pela equipe da Gerência de Governança Corporativa, pelo Gerente Executivo de Suprimentos, pelos membros da Gerência de Compras e Suprimentos composta principalmente pelo Gerente, pelos seus 3 Coordenadores e também pelos 10 Líderes de Processo. Esse envolvimento multidisciplinar, envolvendo o pessoal que trabalha nos setores que envolvem a área a ser pesquisada é importante para se ter uma visão ampla do contexto e mesmo a contribuição deles para novos direcionamentos (TORABIZADEH *et al.*, 2019).

Segue abaixo um desenho simplificado do organograma da estrutura da Gerência Executiva de Suprimentos. A Gerência de Compras e Suprimentos foi a Gerência escolhida como piloto (Figura 4).

Figura 4 – Organograma simplificado da estrutura da Gerência Executiva de Suprimentos.



Fonte: do autor (2022)

Dando sequência no processo, foi agendada uma 1ª reunião entre o Pesquisador, o vice-presidente, o diretor, o Gerente Executivo de Suprimentos, o Gerente da área de Governança Corporativa e o Gerente da Gerência de Compras e Suprimentos para identificar os principais motivadores para a pesquisa e para a ação. Nesta reunião o vice-presidente e o diretor explanaram sobre os pontos problemáticos e as necessidades. Na reunião foi possível identificar que os motivadores para a ação eram: a) necessidade de ter maior agilidade na tomada de decisões pelos líderes, b) implementar um modelo de gestão com práticas e procedimentos mais claramente definidos, c) aperfeiçoar o processo de monitoramento dos resultados, d) evoluir em questões de análises e planos de melhoria. O Diretor ainda reforçou sobre a necessidade de se adquirir no mercado um sistema ou uma tecnologia para melhor usabilidade e automação da gestão. Visando atender também a essa necessidade foi incorporado aos motivadores a busca no mercado por uma Plataforma online de Gestão de Indicadores.

Fernandes (2004) aponta que um dos primeiros passos para aprimorar o sistema de indicadores é determinar os processos básicos e motivadores que compreendem a existência da empresa e realizar o apontamento de propostas de melhorias.

Estes motivadores são relatados por Martins e Costa Neto (1998), da qual afirmam que os métodos tradicionais de apresentação de desempenho nas empresas, atrapalham muito no

direcionamento e assertividade das tomadas de decisões, por isso, a busca de plataformas mais eficientes de monitoramento de resultados são essenciais para o desenvolvimento empresarial. Além disso, quando o empreendimento passa a ganhar mais espaço e desenvolvimento, um maior número de monitoramentos é necessário, pois cresce o banco de dados e o número de indicadores (FERNANDES, 2004).

Além dos motivadores para a ação foram levantados também pelo Pesquisador juntamente com o Gerente de Gestão Corporativa os motivadores para a pesquisa destacando-se: a) o fato de se tratar de uma necessidade coletiva e comum a todos, b) por permitir uma atuação em conjunto de forma cooperativa e participativa entre o pesquisador, o diretor e os demais envolvidos onde todos têm iniciativas e ações a desenvolver, c) por possibilitar a geração de novos conhecimentos e solução de problemas, d) por possibilitar desenvolvimento de novas práticas e formas de trabalho (THIOLLENT, 1947). Somado também a todos estes motivadores para a pesquisa, vale ressaltar também que a equipe envolvida tem um elevado conhecimento do negócio e das operações, sendo este um fator essencial para a tomada de decisões (FERREIRA *et al.*, 2008).

Após a identificação dos motivadores foi marcada uma 2ª reunião pelo Pesquisador para que fossem apresentadas então pelo Pesquisador e pela equipe de Gestão Corporativa as propostas de metodologia para a condução do trabalho, bem como, uma proposta de método para a implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho. Como forma para a condução do trabalho foi apresentado o método da pesquisa-ação e como método para a implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho foi proposto o método do Gerenciamento para Melhorar (PDCA). O método PDCA, envolve o planejamento, execução, verificação e atuação na Gestão Por Indicadores, sendo considerado um dos melhores métodos da gestão empresarial e da qualidade total da empresa (CALÔBA; KLAES, 2016). O Pesquisador apresentou de forma bem detalhada as propostas, explicou como seriam implementadas, bem como, abriu um espaço para opiniões e dúvidas dos participantes. Ao final da reunião as propostas apresentadas pelo Pesquisador e pela equipe de Gestão Corporativa foram aprovadas pelo Diretor e pelo Gerente Executivo de Suprimentos, o Gerente da Gerência de Compras e Suprimentos e o Gerente de Governança Corporativa.

Como 3º passo foi agendada uma 3ª reunião de *Kick-Off* com todos os envolvidos para a apresentação da proposta para o projeto. Para esta reunião foram convidados o vice-presidente, o diretor, o Gerente Executivo de Suprimentos, o Gerente de Governança Corporativa e os líderes da Gerência de Compras e Suprimentos composta pelo Gerente da área, os seus coordenadores e Líderes de Processo. Nesta reunião o Pesquisador apresentou os

desafios, as soluções propostas, um cronograma de atuação e a forma de governança do trabalho.

Após a realização da 3ª reunião foi dado o início no desenvolvimento do projeto de implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho na Gerência de Compras e Suprimentos da Diretoria de Gestão de Serviços de uma das maiores redes de Varejo Farmacêutico do Brasil. Como tema para o projeto foi dado o nome de "Aprimorando a Gestão da Diretoria de Gestão de Serviços".

Iniciou-se então o atendimento ao cronograma tendo como ações iniciais a realização de encontros de trabalho para o levantamento de informações junto a Gerência de Compras e Suprimentos B. Torabizadeh *et al.* (2019) apontam que este processo de levantamento de informações básicas com a equipe gerencial é primordial para o planejamento e no desenvolvimento de um cronograma de execução. Para estes encontros foram marcadas agendas reuniões entre o Pesquisador, o Gerente de Governança Corporativa e a equipe da Gerência de Compras e Suprimentos B e os analistas da equipe de Gestão Corporativa.

4.2 Obtenção de dados

A obtenção de dados ocorreu inicialmente por meio de uma reunião com a participação do Pesquisador, o Gerente de Governança Corporativa, o Gerente Executivo de Suprimentos, o Gerente da área de Compras e Suprimentos, os coordenadores e os Líderes de Processo. A reunião ocorreu em fevereiro de 2022, onde foi apresentado um *check-list* previamente elaborado pelo Pesquisador, que continha uma relação de informações necessárias para serem levantadas pelo Gerente da área de Compras e Suprimentos e pelos seus coordenadores.

Foram levantadas as informações sobre os mapas dos processos; resultados dos indicadores existentes na Gerência com histórico de 6 a 12 meses; informações sobre a missão e propósito de cada uma das coordenações e da Gerência de Compras e Suprimentos; volumetria estimada de dados mensais que são gerados na área; os principais controles e *gaps*. Além disso, foram coletados os resultados do questionário (Anexo 1) que teve o intuito de avaliar o processo de tomada de decisão na gestão por indicadores de desempenho. O questionário foi aplicado em janeiro de 2021 durante a fase de reuniões iniciais de entendimento e levantamento de informações. Foram coletados também as informações do roteiro de entrevista (Anexo 2) sobre área, rotina e processo que foi aplicado durante a fase de execução a partir de fevereiro de 2022.

No levantamento dos mapas dos processos da Gerência foi utilizada uma planilha eletrônica da área chamada de Índice de desenhos do *Bizagi Modeler* (GARCIA; VIZCAINO;

EBERT, 2011). Nesta planilha foram identificados 65 mapas de processos da área. Estes fluxos foram visualizados e analisados.

Para o levantamento de indicadores, foi solicitado a área os principais indicadores com os seus resultados de histórico dos últimos 6 e 12 meses. Os indicadores foram adquiridos no formato de gráficos de barras e linhas em planilha do Microsoft Excel contendo as informações dos valores de meta, real e tendência, conforme mencionado por Lapponi (2004). Segue uma relação de alguns indicadores que foram obtidos: custo dos suprimentos, *saving* de compras, *saving* de negociação de compras, prazo médio de pagamento, prazo médio de recebimento, evolução de preços, nível das entregas, pedido perfeito, dentre outros.

Para as demais informações solicitadas como missão da Gerência de Compras e Suprimentos e das coordenações, volumetria de dados, principais controles e os principais *gaps* da área, foi elaborado um *template* padrão em Microsoft *power point* para o *input* destas informações. As informações foram coletadas em cada uma das três coordenações da Gerência e o material foi elaborado pelo Coordenador da área com o apoio do Pesquisador e da equipe de analistas da Gestão Corporativa.

Para melhor organização dessa etapa foi criado um drive em nuvem no *OneDrive* com liberação de acesso a todos os envolvidos para que pudessem disponibilizar as informações. Além disso, foi elaborado um plano de ação utilizando-se da ferramenta 5w2h's (OLIVEIRA, 2019), do qual foram nomeadas as ações com os seus responsáveis, estipulados os prazos para a disponibilização de cada dado e informação.

Para monitoramento e controle desta fase foi realizado o acompanhamento das ações por e-mail com atualizações na planilha de plano de ação. Nessa fase de levantamento verificou-se o engajamento e disponibilidade dos colaboradores, a rapidez no levantamento dos dados, a sinalização de apoio do time de TI, o alinhamento de expectativas com o vice-presidente e Diretor. E assim se deu o processo de levantamento de dados junto a Gerência de Compras e Suprimentos.

4.3 Feedback dos dados

Durante o período de levantamento dos dados foi estabelecido uma rotina de reunião semanal entre o Pesquisador e os membros da Gerência envolvida para que fosse dado o feedback sobre os dados levantados. Além desta rotina de alinhamento com os membros da área, foi criado um portal em nuvem via *OneDrive*, onde foram criadas pastas de forma

padronizada e dado acesso a todos os envolvidos para que todos os dados levantados pelos membros da Gerência pudessem ser depositados neste drive comum a todos.

Nestas reuniões foram realizadas avaliações e análises dos dados obtidos pelos responsáveis da área com o apoio do Pesquisador e equipe de analistas. Desta forma foi possível ter um entendimento melhor dos dados levantados. Além disso, foi possível averiguar se estes dados e informações seriam suficientes para o andamento do projeto. Dados que por ventura ainda não estavam claros ou finalizados, dentre outros pontos de dificuldades. Foram também estabelecidos planos de ação com nomeação de responsáveis e prazos para finalizar.

4.4 Análise dos dados

Nesta etapa foram realizadas reuniões de trabalho entre o Pesquisador e os membros da Gerência de Compras e Suprimentos para que fossem realizadas as análises dos dados. Além das reuniões com a liderança, foi necessário também se reunir com as equipes técnicas, como por exemplo os Líderes de Processo, para poder obter um melhor entendimento e análise de cada tipo de dado e informações coletadas. Todo o processo de análise de dados foi realizado de forma muito colaborativa entre os líderes e analistas da Gerência de Compras e Suprimentos em conjunto com o Pesquisador e os analistas de Gestão Corporativa.

A análise de dados usou como fundamento as informações de banco de dados, gráficos em *Microsoft Excel*, materiais em *Microsoft Power Point*, desenhos de processos em formato de *Bizagi Modeler* e acesso à sistemas de informação utilizados pela área como por exemplo o sistema *SAP Ariba*, dentre outros.

Na análise dos Mapas de Processo foram verificadas as entregas de cada processo, se faziam sentido, se realmente era uma entrega da área de fato, pela qual a Gerência é cobrada, ou se é produto de outra área que está sendo realizado pelo processo, além disso, foram analisados os agentes do processo, as conexões do processo, as desconexões, os pontos críticos dos processos, dentre outros pontos, conforme mencionado por Garcia, Vizcaino e Ebert (2011).

Com relação a análise de dados sobre os indicadores, foram analisados os indicadores atuais da área, os dados históricos existentes, bem como, os dados faltantes ou incompletos, informações sobre benchmarking. Foram analisadas também as fórmulas de cálculos que estavam sendo utilizadas pela área para apurar os resultados dos indicadores existentes, avaliação de cenários para o estabelecimento de lacunas e metas dos indicadores, dentre outras análises.

Com relação as informações obtidas com a aplicação do roteiro de entrevista (Anexo 2) permitiu entender melhor as frequências e principais dificuldades na rotina de cada gestor, compreender os principais clientes e suas necessidades, bem como, quais os principais insumos, quais os produtos mais críticos, dentre outras observações.

Com relação as respostas ao questionário (Anexo 1) sobre o processo decisório na gestão por indicadores de desempenho seguem abaixo as conclusões obtidas:

- 75% dos líderes avaliados responderam que utilizam indicadores para apoiar na tomada de decisões e 56% responderam que os indicadores possuem metas bem estabelecidos;
- 81% entendem que o processo de apuração dos resultados se caracteriza por ser mais manual do que automatizado;
- 81% responderam que há o monitoramento mensal dos resultados dos indicadores e metas via reuniões de desempenho;
- Apenas 31% responderam que o monitoramento é realizado por meio de *dashboards* automáticos;
- 56% responderam que os problemas e desvios identificados nos resultados dos indicadores são analisados e apenas 38% responderam que as análises têm ocorrido imediatamente após a identificação dos desvios e problemas;
- Para apenas 12% a identificação e levantamento dos dados necessários para apoiar as análises ocorre de forma ágil. Para 81% os dados são extraídos de fontes confiável e para 63% o processo de extração de dados é moroso.
- Apenas 19% responderam que existe a aplicação de alguma ferramenta de priorização para apoiar a seleção de alternativas ou ações;
- 69% responderam que as decisões e ações são tomadas em grupo;
- 56% responderam que as decisões e ações tomadas para tratar os problemas são claras para todos os envolvidos;
- Apenas 44% confirmaram que existe rotina bem definida de acompanhamento e monitoramento das consequências das decisões e ações tomadas;
- 100% responderam que não existe algum Sistema ou plataforma corporativa que apoie o processo de tomada de decisão;
- 63% responderam que no geral o processo de tomada de decisões e implementação de ações tem sido lento.

4.5 Plano de ação

Considerando os resultados obtidos com a análise dos dados foi proposto como PA plano de ação pelo Pesquisador juntamente com o Gerente da área de gestão implementar a metodologia da Pesquisa-ação como método e solução para implementar a Gestão Por Indicadores de Desempenho na Diretoria de Gestão de Serviços em especial na Gerência de Compras e Suprimentos visando melhorar a gestão por resultados e conseqüentemente melhorar o processo de tomada de decisão. Tripp (2005) afirma que uma das vantagens da pesquisa-ação é que a pesquisa pode ser compartilhada para toda empresa e ser utilizado como forma de aprimoramento das atividades executadas e nas tomadas de decisões.

Na seqüência foi realizada uma reunião com todos os envolvidos, onde o Pesquisador e a equipe de Gestão Corporativa da Diretoria de Gestão de Serviços apresentaram a proposta de metodologia para a condução do projeto. Na reunião o Pesquisador explicou de forma didática e prática sobre a metodologia da pesquisa-ação, bem como também, foram apresentados e reforçados os objetivos a serem atingidos:

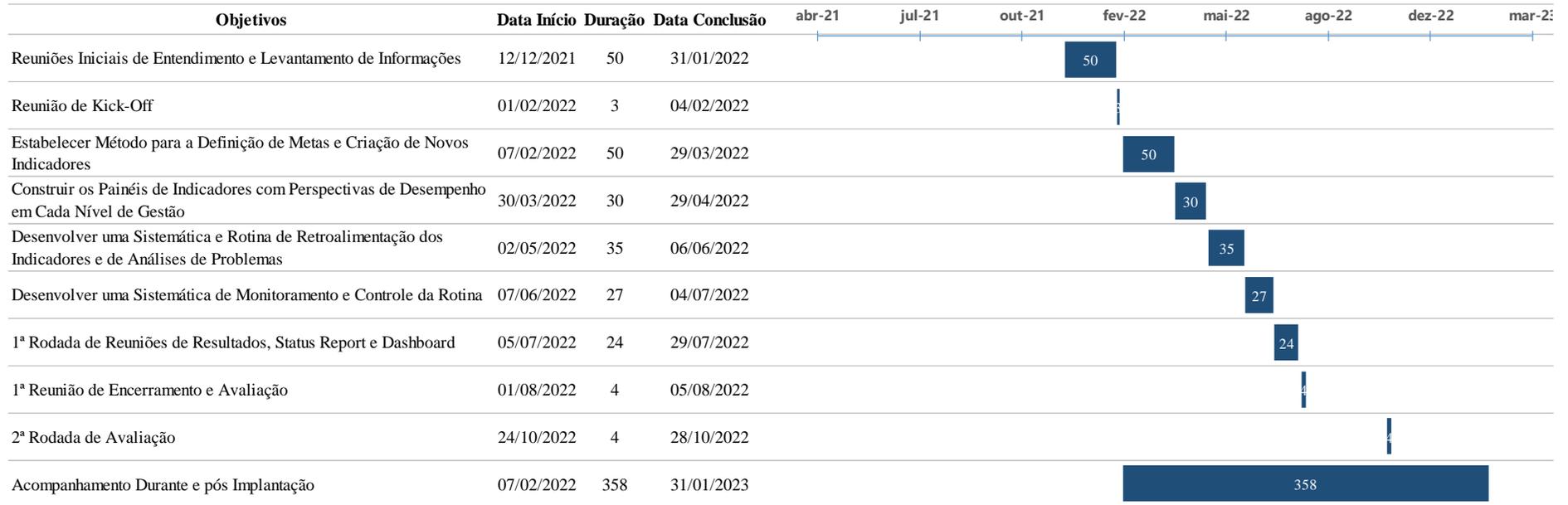
- Estabelecer um método para a definição de metas e criação de novos indicadores;
- Construir os Painéis de Indicadores com perspectivas de desempenho em cada nível de gestão;
- Implementar uma sistemática e rotina de retroalimentação dos indicadores e de análises de problemas;
- Desenvolver uma sistemática de monitoramento e controle da Gestão da Rotina;
- Implementar ferramenta gerencial corporativa de Gestão Por Indicadores.

Ao final foi organizada outra reunião para a elaboração do cronograma de trabalho para que fosse possível vislumbrar o planejamento das atividades. Foi elaborado um cronograma macro em uma visão sintética e também em uma versão mais analítica. Além disso, foi elaborado também um modelo de governança do projeto com rotina de reuniões semanais para acompanhamento de status do projeto. Neste plano de trabalho foram definidas as responsabilidades de cada membro da Gerência de Compras e Suprimentos e dos demais envolvidos.

A equipe ficou formada por um *Sponsor* do projeto, representado pelo Diretor, um *Champion* representado pelo Gerente Executivo de Suprimentos, um Gerente de projetos representado pelo Gerente da área de Compras e Suprimentos, um especialista representado pelo Pesquisador e a equipe técnica representada pelos Coordenadores, Líderes de Processo e

analistas da Gerência de Compras e Suprimentos e pelos analistas da equipe de Gestão Corporativa.

Segue abaixo o plano de atuação que se iniciou em dezembro de 2021 com reuniões iniciais de entendimento e levantamento de informações. Após esta fase foi realizada a reunião de *Kick-off*. A fase de execução do plano teve duração de pouco mais de 5 meses contemplando também o período de aplicação e teste. Dando sequência no plano geral foi realizada a reunião de encerramento e avaliação em agosto de 2022. Em outubro de 2022 foi realizada uma 2ª rodada de avaliação. A fase de acompanhamento e monitoramento ocorreu durante e após a implementação indo até janeiro de 2023 (Figura 5).

Figura 5 - Plano Macro de implementação do projeto.

Fonte: do autor (2022)

4.6 Implementação

Após a elaboração da etapa de Plano de ação foi dada sequência no projeto de implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho na Gerência de Compras e Suprimentos.

Para um melhor andamento do processo de implementação foram organizados encontros de trabalho semanais entre os membros da organização. Estas reuniões contaram com a participação dos funcionários da Gerência de Compras e Suprimentos, com o Gerente Executivo de Suprimentos, com o Pesquisador, com a equipe de Gestão Corporativa e em algumas delas ocorreu a participação do Diretor. Durante a implementação e ao final de cada objetivo foram realizados treinamentos e alinhamentos sobre o correto funcionamento de cada ferramenta com o intuito de um melhor entendimento das práticas de gestão pelas equipes, bem como, para que pudessem multiplicar este conhecimento para outros processos (FALCONI, 2013).

Estas orientações e treinamentos foram ministrados pelo Pesquisador em conjunto com a equipe de Gestão Corporativa e com a equipe da Gerência de Compras e Suprimentos, bem como, pelos profissionais do fornecedor da Plataforma de Gestão Corporativa que foi adquirida. Todo o processo de implementação contou de forma efetiva com a participação de todos os membros envolvidos no projeto. No mesmo sentido em cada etapa houve também um monitoramento bem efetivo por parte do Pesquisador e dos analistas da equipe de Gestão Corporativa para averiguar e acompanhar o correto andamento das atividades do cronograma, bem como, para atuar e sanar pontos de problemas ou travamentos que surgiram durante esta fase.

Durante esta etapa foi realizado também de forma paralela a implementação da Plataforma de Gestão Corporativa. A partir da implementação do 2º objetivo algumas criações e desenvolvimentos foram sendo realizados e customizados diretamente na Plataforma de Gestão Corporativa. Sobre a Plataforma, foram adquiridos 3 módulos principais, um módulo de Performance Corporativa que reúne em um único local os indicadores estratégicos, táticos e operacionais com gráficos, painéis em formato de faróis, mapas estratégicos onde permite acessar o desempenho dos principais indicadores (KPI's).

Foi adquirido também um módulo de Melhoria Contínua que permite conduzir a análise e solução de problemas por meio de metodologias como: PDCA, FCA, Ver&Agir, entre outras. Além disso, é possível fazer uso de ferramentas como *Brainstorming*, Análise de Pareto, Cinco Porquês, Diagrama de Ishikawa, Plano de Ação, Gráficos e por fim um Módulo de Gestão de

Reuniões, neste módulo é possível automatizar todo o ciclo de uma reunião como: agendar e definir a pauta, convidar os participantes, criar e acompanhar tarefas, elaborar e aprovar atas, além, de configurar painéis e *templates* como modelos para a reunião.

Dando sequência neste processo seguem os passos realizados da implementação para se atingir os objetivos propostos neste trabalho.

4.6.1 Objetivo 01: Estabelecer um método para a definição de metas e criação de novos indicadores

Para atender a este objetivo inicialmente foi necessário organizar a rotina, entender o formato de como a área estava organizada, qual era a sua estrutura funcional e hierárquica, localizando as UGB's unidades gerenciais básicas, caracterizando seu negócio de forma a esclarecer seus papéis nas entregas de produtos internos ou externos e a definição dos indicadores para medir seu desempenho. Os cinco passos abaixo foram seguidos e padronizados como o método para definição de indicadores de resultado e de rotina, além de definição das metas.

4.6.1.1 Mapear as Unidades Gerenciais Básicas das Coordenações da Gerência de Compras e Suprimentos

A UGB é o menor nível de gerenciamento de uma empresa, que tem autonomia para tocar a rotina de trabalho (VALÉRIA, 2016). O primeiro passo na organização da rotina foi entender como a Gerência de Compras e Suprimentos estava organizada para gerenciar seus processos internos. Nesta etapa foram levantados o organograma da área e descritos os seus processos. Desta forma foi elaborado um desenho no formato de organograma em planilha do Microsoft Excel. Identificou-se que na área existiam a Gerência de Compras e Suprimentos, 3 coordenações e 10 supervisões e processos. Desta forma foram computadas 14 UGB's ou unidades Gerências. Acima desta estrutura também foi trabalhado o nível de Gerência Executiva e mais acima fechando o organograma o nível de Diretoria.

4.6.1.2 Desenvolver o DEIP: Diagrama de escopo e interface do processo

O DEIP tem por objetivo mapear e apresentar a sequência atual das atividades de cada processo bem como a relação destes processos com seus clientes, fornecedores, reguladores e agentes de suporte, além dos recursos tecnológicos utilizados (ARAÚJO, 2016). O DEIP, como

ferramenta de análise, foi escolhido por proporcionar uma visão mais detalhada do processo, facilitando a definição dos indicadores de resultado e itens de controle (SOUSA, 2019).

Na sequência foi necessário detalhar como cada unidade gerencial básica estava organizada para realizar o seu propósito estratégico e contribuir com a geração de valor para a companhia. O DEIP é fundamental para esclarecer o escopo de atuação de cada UGB, bem como auxiliar a mapear posteriormente os processos existentes e os indicadores de desempenho a eles atrelados (ARAÚJO, 2016). Para a elaboração dos DEIP's foram realizadas reuniões colaborativas de trabalho com a participação dos representantes da Gerência de Compras e Suprimentos envolvidos no projeto.

Este formato permitiu maior engajamento e comprometimento das equipes com o trabalho, além de propiciar resultado mais fidedigno a realidade (TRINDADE; GARCIA, 2013). Nestes encontros foram realizados o preenchimento em blocos de cada etapa da DEIP. Estes diagramas foram desenvolvidos em *templates* padrão no formato do *Microsoft Power Point*. O preenchimento da DEIP foi dividido em 3 partes. Na primeira parte foram preenchidos o cabeçalho, da esquerda para direita. No segundo bloco foram identificados os **fornecedores do processo** e as **entradas do processo**, ou seja, quais as entregas ou produtos que estes fornecedores entregam ao processo, na sequência foram levantadas as **etapas do processo**, ou seja, como o processo ocorre. Na segunda parte foram levantadas as **saídas do processo**, ou seja, o que o processo entrega, quais são os produtos ou serviços gerados pelo processo e quais são os **clientes do processo**. Na terceira parte foram preenchidos as informações sobre **regulação**, ou seja, quais são os órgãos ou normas reguladoras que atuam ou tem alguma relação com o processo. Por fim foram levantadas as informações dos **suportes** necessários para que o processo ocorra (SOUZA, 2019). Como exemplos: suporte de sistemas ERP e ou operacionais, suporte de rede e internet, suporte de pessoas, dentre outros. Foram elaboradas 10 DEIP's de 10 processos que foram identificados anteriormente na Gerência de Compras e Suprimentos. Ao final da elaboração de cada DEIP houve a apresentação, ajustes e validação dos diagramas pela equipe envolvida.

4.6.1.3 Estabelecer os Indicadores de Desempenho

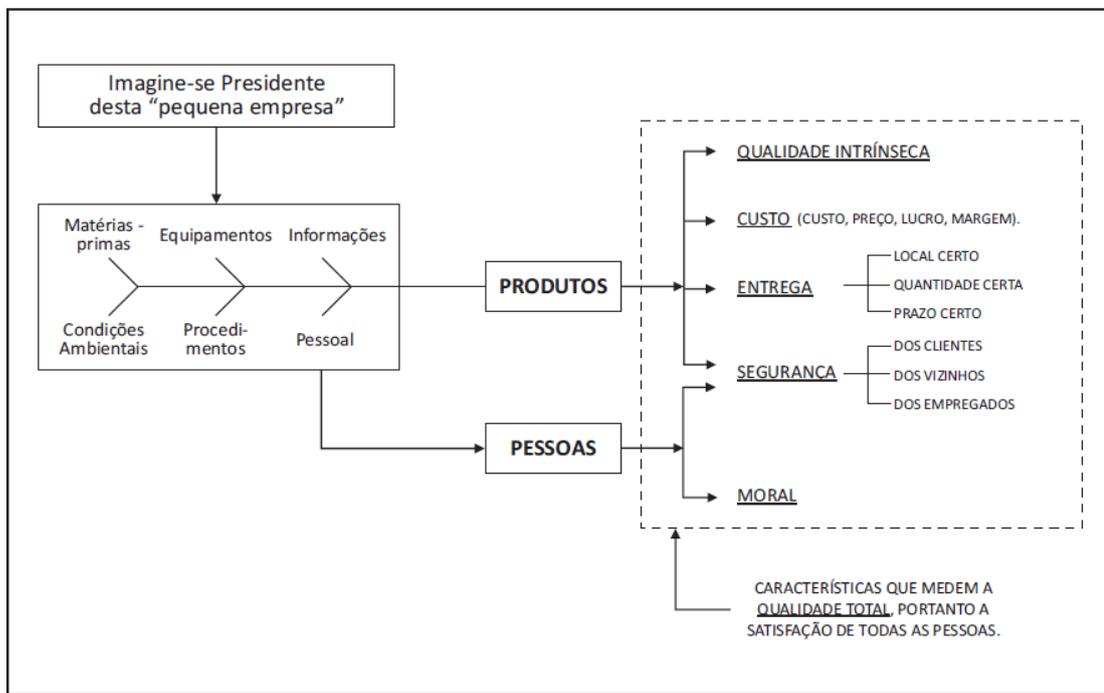
O próximo passo foi estabelecer os indicadores de desempenho de resultado das UGBs (os IC's itens de controle/além dos indicadores dos processos – IV's itens de verificação/meios). O processo de estabelecimento de indicadores de desempenho de **resultado** (itens de controle) foi desenvolvido com foco em atender as **necessidades** dos clientes (VAN LOOY;

SHAFAGATOVA, 2016). O resultado final desta etapa foi a criação de uma árvore de indicadores de cada UGB estruturada desde os processos até o nível da Diretoria. Além disso, foi elaborado também o Book de indicadores com as definições de fórmulas de cada indicador, unidades de medida, frequência de avaliação, fórmula de acumulo temporal, orientação do indicador, além do mapeamento dos dados e fontes de informação necessárias para sua apuração (FALCONI, 2013).

Os indicadores criados neste passo foram os indicadores de resultados dos processos, ou seja, os itens de Controle da Gerência de Compras e Suprimentos, bem como também, os principais indicadores de Rotina. Foram identificados e trabalhados neste projeto indicador de nível Estratégico, Tático e Operacional, conforme indicado por Martins e Costa Neto (1998). Os indicadores estratégicos da Diretoria de Gestão de Serviços foram definidos e oriundos do processo de desdobramento do plano estratégico da Vice-presidência, bem como, de prioridades e dos principais desafios para o ano para a Diretoria.

A figura 6 demonstra a definição dos IC's itens de controle de acordo com as necessidades dos clientes.

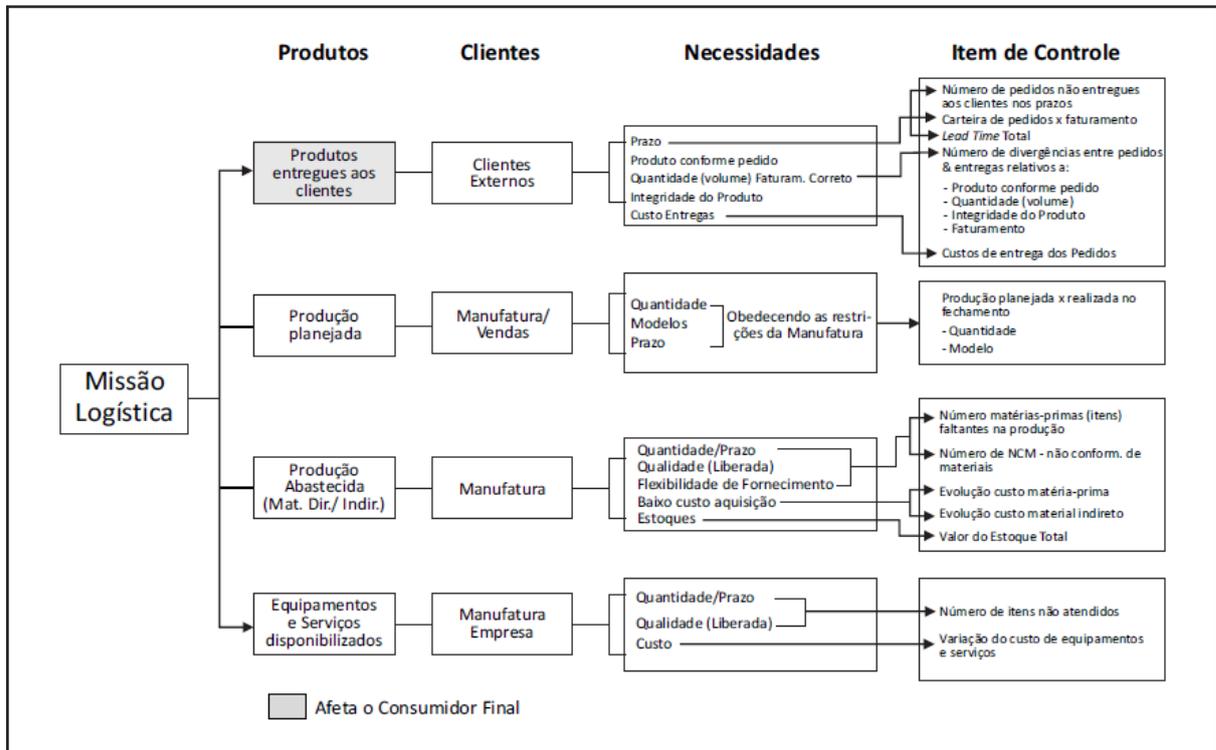
Figura 6 – Definição dos itens de controle de acordo com a necessidade dos clientes.



Fonte: Falconi (2013)

A figura 7 apresenta um exemplo de sequência de definição de itens de controle.

Figura 7 – Sequência de definição de itens de controle.



Fonte: Falconi (2013)

4.6.1.4 Definir Metas e Lacunas para os Indicadores

Neste momento foi necessário trabalhar com os dados históricos existentes dos Indicadores de Desempenho priorizados. Os dados foram enviados em arquivos pela equipe da área na etapa de obtenção de dados. Para definição de metas com base no histórico de dados foi definido no mínimo um histórico de 6 meses. Dando sequência levantou-se então as bases de dados em Microsoft Excel e arquivos txt sobre os resultados de cada indicador com o histórico de no mínimo 6 meses. Para este passo foi necessário o apoio da TI no levantamento de dados históricos de alguns indicadores. Além disso, nesta etapa foram levantados também outras informações com o intuito de elaborar a planilha de indicadores como: a periodicidade de apuração do indicador, o responsável pelo indicador, a orientação, fórmula de cálculo, fórmula de acumulo temporal e fonte de coleta de dados. Falconi (2009) ressalta da importância de se definir os papéis de cada indivíduo envolvido no processo, para que cada um tenha atividades definidas a serem executadas.

A partir das bases de dados em mãos o próximo passo foi alimentar a planilha de análise de metas que foi desenvolvida em Microsoft Excel. A ferramenta foi desenvolvida para ajudar no processo de identificação de lacunas e análise de projeção das metas dos indicadores. A

partir do uso dessa ferramenta as lacunas e as projeções das metas foram facilmente identificadas, o que ajudou muito nesta etapa. A partir disso foram organizadas reuniões com o time da gerência de Compras e Suprimentos para validar ou ajustar os resultados apresentados pela ferramenta.

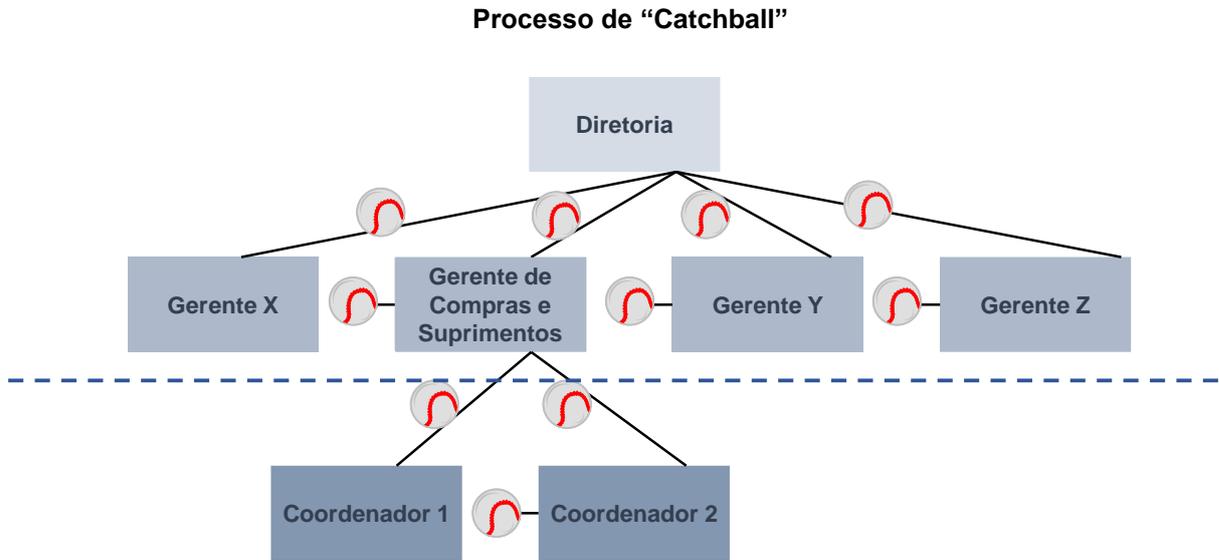
Neste *template* da ferramenta de análise de metas foram padronizadas algumas colunas como: valor de resultados do indicador, valor da meta, ano, mês, processo associado ao indicador, dentre alguns outros campos. Ao alimentar estas colunas, a ferramenta gerava automaticamente um gráfico do comportamento do indicador, bem como, algumas outras informações como soma, *benchmark* máximo, *benchmark* mínimo, média simples, valor de *benchmark*, mediana ou outro valor. Ao final a ferramenta apontava qual era o melhor tipo de régua que deveria ser adotada como o valor da meta para aquele indicador.

4.6.1.5 Negociar as Metas com os Gestores e seus Times

O próximo passo, após a identificação das lacunas e metas foi negociar as metas com os Gestores e time. Para esta etapa seguiu-se o processo de *catchball* de forma mais enxuta e simplificada. O processo de *catchball* permite alinhar as metas e objetivos da empresa com as ações das pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização, pode ocorrer de forma vertical ou horizontal e resulta no envolvimento e comprometimento de todos em torno das diretrizes definidas (metas). O que é necessário negociar com os meus pares para garantir o comprometimento e o atingimento das metas (medidas de outras áreas) (CAMPOS, 2013).

Foram organizadas pelo Pesquisador rodadas de reuniões entre os membros da Gerência de Compras e Suprimentos, o Pesquisador e membros da equipe de Gestão Corporativa. Nestas reuniões foram elaboradas e apresentadas novas propostas e ajustes de metas para cada indicador. Durante as reuniões a negociação de metas se deu entre o Gerente Executivo de Suprimentos, o Gerente de Compras e Suprimentos e seus Coordenadores com o apoio do Pesquisador. Após esta etapa foi elaborado um material consolidado das metas negociadas e o mesmo foi apresentado para o Diretor com o intuito de captar possíveis sugestões de melhoria.

A figura 8 demonstra o processo simplificado do *catchball*.

Figura 8 – Imagem demonstrativa do processo simplificado de *Catchball*.

Fonte: do autor (2022)

Por fim, para padronização deste processo foram elaborados um Procedimento Gerencial Padrão PG e um fluxograma no *Bizagi Modeler*. Estes procedimentos foram divulgados a todos os envolvidos e também disponibilizados no portal interno da empresa.

As principais mudanças ocorridas nas diferentes atividades após a implantação do processo no objetivo 1 estão demonstrados na tabela 1.

Tabela 1 – Principais mudanças ocorridas nas diferentes atividades após a implantação do processo no objetivo 1.

Atividades	Antes	Depois
Método para definição de Indicadores	Não existia um método claro	Criação e Padronização de metodologia para o processo de criação de indicadores de Desempenho
Processo de Definição de Metas	Não existia um processo padronizado	Confecção de uma ferramenta padrão em Microsoft Excel para apoiar na elaboração de proposta de metas para indicadores
Criação de DEIP Diagrama de escopo e interface do processo	Não existia DEIP	Elaboração de 10 DEIP's
Criação de Indicadores	Em torno de 40 indicadores existentes	Identificação de 148 novos indicadores

Fonte: do autor (2023)

4.6.2 Objetivo 02: Construir os Painéis de Indicadores com perspectivas de desempenho em cada nível de gestão

Após a conclusão do primeiro objetivo com os indicadores e metas definidas e mapeadas foi possível desenvolver os painéis de indicadores em cada nível de gestão. O painel de indicadores (ou *dashboard*) é um quadro que reúne todos os indicadores a serem monitorados pela empresa ou área. Ele deve proporcionar uma visão geral com o status de cada indicador, a meta proposta para ele, o histórico (para comparação), a unidade de medida e o papel que ele tem dentro do todo (ROVINA, 2020).

Em seguimento, foram realizados encontros entre o Pesquisador, a equipe de Gestão Corporativa e os líderes da Gerência de Compras e Suprimentos para realizarem o desenvolvimento e validação dos painéis de indicadores diretamente na Plataforma de Gestão Corporativa. Ficou acertado entre os envolvidos que cada painel de indicador seria composto por no máximo 8 indicadores, com uma pequena exceção para os painéis de indicadores dos processos que ficou definido que poderiam ter no máximo 14 indicadores. Estes indicadores dos painéis variaram entre indicadores estratégicos, táticos e operacionais.

Dando então continuidade foram elaborados os painéis de indicadores para cada nível de gestão da estrutura da Diretoria de Gestão de Serviços, sendo, um painel para a Diretoria de Gestão de Serviços, 1 painel para a Gerência Executiva de Suprimentos, 1 painel para a Gerência de Compras e Suprimentos, mais 1 painel para cada uma das três Coordenações da Gerência de Compras e Suprimentos e 1 painel para cada Líder de Processo vinculados as Coordenações em um total de 10 processos. Ao todo foram elaborados 16 painéis de indicadores. Os painéis foram estruturados da seguinte forma, seguindo Fernandes (2004), com algumas modificações.

- Os painéis dos Processos foram compostos por indicadores de resultado e de rotina do processo;
- Os painéis de indicadores das Coordenações foram compostos pelos principais indicadores de resultado de cada processo;
- O painel de indicador da Gerência de Compras e Suprimentos foi composto pelos indicadores de resultado mais críticos de cada Coordenação, bem como, por indicadores estratégicos individuais da Gerência;
- O painel de indicador da Gerência Executiva de Suprimentos foi composto por 3 indicadores de resultados mais críticos da Gerência de Compras e

Suprimentos, bem como, pelos principais indicadores estratégicos da liderança Executiva;

- O painel de indicador da Diretoria foi composto pelos indicadores estratégicos da diretoria, bem como, pelos 2 indicadores mais críticos da Gerência Executiva e os 2 mais críticos da Gerência de Compras e Suprimentos.

Dando continuidade a este objetivo foram agendados treinamentos junto ao fornecedor da ferramenta de Gestão Corporativa para capacitar todos os envolvidos no projeto sobre a construção e utilização deste módulo de painéis de indicadores. Foram realizadas duas turmas de 02 horas de duração cada. O treinamento para o Diretor e para o Gerente Executivo de Suprimentos foram treinamentos mais customizados e voltados para a alta direção. Os treinamentos foram ministrados pelos profissionais do fornecedor da Plataforma. De acordo com Falconi (2013) essa fase é essencial para passar conhecimento aos envolvidos no processo.

Após a realização dos treinamentos a equipe da Gerência de Compras e Suprimentos com o apoio da equipe de Gestão Corporativa iniciou o processo de alimentação dos dados dos resultados dos indicadores na Plataforma de Gestão Corporativa. Estes dados foram alimentados pelos responsáveis de cada indicador da Gerência de Compras e Suprimentos. A alimentação do painel da Diretoria e da Gerência Executiva de Suprimentos ficou a cargo da equipe de Gestão Corporativa e do Pesquisador. Para os indicadores classificados como prioritários (indicadores classificados como: estratégicos, de remuneração variável e críticos) a alimentação dos resultados ocorreu de forma automatizada por meio de *API Application Programming Interface* (Interface de Programação de Aplicação), no 2º parágrafo baixo há a explicação mais detalhada deste recurso. O painel de indicadores da Plataforma de Gestão Corporativa apresentava as seguintes informações: o nome do indicador, os valores de meta e real na visão mensal, semanal ou diária e a visão acumulada do ano, o sentido do indicador quanto maior melhor ou quanto menor melhor, as perspectivas de desempenho como: qualidade, custo, entrega, segurança, moral, dentre outras.

O painel de indicadores contava ainda com uma legenda baseada em cores onde a cor vermelha indicava que o resultado ou meta não foi batido, a cor amarela que indicava que o resultado ou meta foi quase atingido, a cor verde que indicava que o resultado ou meta foi batido e uma cor azul que indicava que o resultado ou meta foi superado. O range destas cores era parametrizável e foi padronizado da seguinte forma: de 0% a 90,0% vermelho, de 90,1% a 99,9% amarelo, de 100,0% verde e acima de 100,1% azul. Além destes recursos a ferramenta apresenta ainda em seu escopo um *Dashboard* contendo diversos tipos de gráficos dos indicadores, status de planos de ação, *cards* dinâmicos, dentre outros recursos.

Visando também deixar o processo de alimentação de resultados dos indicadores mais automatizado, no próximo passo foram desenvolvidas e criadas as API's para alguns indicadores prioritários. As APIs são mecanismos que permitem que dois componentes de software se comuniquem usando um conjunto de definições e protocolos. API significa *Application Programming Interface* (Interface de Programação de Aplicação). No contexto de APIs, a palavra Aplicação refere-se a qualquer *software* com uma função distinta. A interface pode ser pensada como um contrato de serviço entre duas aplicações. Esse contrato define como as duas se comunicam usando solicitações e respostas. A documentação de suas respectivas APIs contém informações sobre como os desenvolvedores devem estruturar essas solicitações e respostas. A arquitetura da API geralmente é explicada em termos de cliente e servidor. A aplicação que envia a solicitação é chamada de cliente e a aplicação que envia a resposta é chamada de servidor. Então, no exemplo do clima, o banco de dados meteorológico do instituto é o servidor e o aplicativo móvel é o cliente (AWS, 2023).

Para o desenvolvimento das API's foi necessário solicitar o apoio e recursos da área de TI. A ideia das API's é de que os dados sejam puxados de forma automática diretamente de sistemas como por exemplo o sistema SAP e outros que eram utilizados pela Gerência de Compras e Suprimentos (AWS, 2023). Inicialmente foram realizadas reuniões com o time de TI, onde o Pesquisador juntamente com os líderes da Gerência de Compras e Suprimentos deu as devidas explicações sobre cada um dos indicadores, além de, apontar também as necessidades e os sistemas utilizados pela área de Suprimentos.

No total foram realizados 3 encontros com o time de TI. Após isso, o Gerente de TI designou 2 recursos pelo período de 30 dias para atuar no desenvolvimento das API's. Ao chegar na fase de homologação a equipe da Gerência de Compras e Suprimentos juntamente com a equipe de TI realizaram os testes finais, que foi considerado positivo. Assim, foi dado o acordo pela área cliente Gerência de Compras e Suprimentos ao desenvolvimento das API's. Com este processo concluído foi possível automatizar a alimentação dos painéis de indicadores permitindo que os dados para calcular os indicadores fossem puxados diretamente de outros sistemas sem a necessidade de alimentação manual ou por carga de dados via planilha Microsoft Excel.

Após a finalização desta etapa foram realizados acompanhamentos junto ao time da Gerência de Compras e Suprimentos com o intuito de observar a utilização dos painéis de indicadores pelas equipes. Durante estes acompanhamentos observou-se que as equipes estavam utilizando corretamente a ferramenta. Muitos colaboradores comentaram que a ferramenta foi muito positiva e estava agregando para com a gestão da rotina. Também foram

identificadas algumas dificuldades durante a aplicação e estas foram rapidamente sanadas com o apoio da equipe de implementação do projeto, bem como, pelo pessoal de suporte do fornecedor da Plataforma.

As principais mudanças ocorridas nas diferentes atividades após a implantação do processo no objetivo 2 estão apresentadas na tabela 2.

Tabela 2 – Principais mudanças ocorridas nas diferentes atividades após a implantação do processo no objetivo 2.

Atividades	Antes	Depois
	Em torno de 45% dos indicadores tinham o seu fechamento de resultados dentro do prazo de 3 a 10 dias após o fechamento dos resultados	Em torno de 75% dos indicadores passaram a ter o seu fechamento dentro do prazo de 3 a 10 dias após o fechamento dos resultados
Apuração de resultados dos Indicadores	Em conversa com alguns dos gestores da área eles informaram que gastavam mais de 80% do seu tempo na coleta, validação e preparação e organização de informações e apenas 20% ou menos era dedicado para a análise dos dados	Após um período já com a nova rotina implementada novamente estes gestores foram procurados e informaram entender que puderam se dedicar em torno de 35% do seu tempo a etapa de análise de dados devido ao fato de a plataforma de Gestão Corporativa ser automatizada
Preparação de Slides para Divulgação dos Indicadores	Aproximadamente 2 dias para a elaboração do material em <i>power point</i> após o fechamento dos indicadores, onde a atividade era centralizada em uma única pessoa da área	Em tempo real, apenas com a alimentação dos dados via API's / ou por carga de dados os painéis de indicadores eram automaticamente criados
Elaboração de Relatórios	Aproximadamente 2 dias para a elaboração de relatórios dos indicadores da área	Processo mais rápido com o acompanhamento em tempo real da performance dos indicadores de forma diária diretamente na plataforma de Gestão Corporativa, bem como, permitindo a extração de relatório a quem necessitasse
Criação de Painéis <i>Scorecards</i>	Formatos não padronizados e elaborados apenas para os indicadores Estratégicos	Formatos foram padronizados e além dos indicadores estratégicos também foram elaborados para os indicadores prioritários
Monitoramento de Indicadores	Monitorava-se em torno de 40 indicadores	Monitoramento mais dinâmico e com aproximadamente 188 indicadores entre estratégicos, táticos e operacionais criados nos painéis de indicadores
Elaboração de Projeções	Criação de linhas de tendência para aproximadamente 15% dos indicadores existentes na época	Criação de linhas de tendência para 100% dos indicadores
Criação de Faróis de Indicadores	Em torno de 25% dos 40 indicadores existentes tinham faixas de faróis definidos para acompanhamento conforme o seu atingimento	Aplicação de escala de cores e padronização das faixas para 100% dos indicadores criados na plataforma de gestão
Engajamento	Apenas os gestores e Líderes de Processo, total de 14 pessoas é que visualizavam os indicadores por meio de planilhas via Microsoft Excel com restrição de acesso	Triplicou a visualização dos resultados pelos colaboradores da área que passaram a acessar os painéis de indicadores pela plataforma de gestão aumentando o número de acessos que foram medidos pela observação de dados de engajamento via relatórios gerados na plataforma de Gestão Corporativa

Fonte: do autor (2023)

4.6.3 Objetivo 03: Implementar uma sistemática e rotina de retroalimentação dos indicadores e de análises de problemas

A sistemática de retroalimentação e ação corretiva foi desenvolvida de forma a garantir máxima velocidade e precisão na gestão dos resultados.

Para alcançar o objetivo foi proposto pelo Pesquisador e pela equipe de Gestão Corporativa uma sistemática de análise de problemas baseado em 3 cenários conforme figura 9.

Figura 9 - Descrição dos 3 cenários para tratamento de desvios.



Fonte: do autor (2022)

Cenário 1 baseado na ferramenta PDCA (*plan, do, check, action*) voltada para problemas de alta complexidade e quando não se conhece a causa (CALÔBA; KLAES, 2016). O cenário 2 foi baseado na ferramenta FCAR (fato, causa, ação e resultado) para problemas de média complexidade e também quando não se conhece a causa (LIMA, 2016). Por fim, o cenário 3 para problemas de baixa complexidade quando a causa é conhecida, foi utilizado planos de ação de forma direta sem metodologias de análise. Estas 3 ferramentas são integrantes do módulo de Melhoria Contínua da Plataforma de Gestão Corporativa.

Além disso, foi proposto também uma definição de rotina padrão para a retroalimentação dos resultados dos indicadores. Estas propostas então foram apresentadas pelo Pesquisador aos envolvidos no projeto que gostaram da metodologia e assim aprovaram a proposta. Dando continuidade nesta etapa foram agendados 2 treinamentos junto ao fornecedor da Plataforma de Gestão Corporativa. Um treinamento mais voltado a ensinar sobre processo

de alimentação e retroalimentação de carga de dados para alimentar os resultados de indicadores no sistema.

Este treinamento foi marcado em agenda única e teve 1 hora de duração. O outro treinamento foi sobre o Módulo de Melhoria Contínua para análise e solução de problemas com ensinamentos voltados para realizar análises de desvios dos indicadores, elaboração de planos de ação e análises de causa raiz de problemas utilizando as ferramentas do PDCA, FCA e 5W2H. Foram agendadas 3 turmas de 2 horas de duração cada turma.

Além dos treinamentos foram desenvolvidos pelos membros da organização três Procedimentos Gerenciais PG para apoiar na obtenção deste objetivo. Foram elaborados dois fluxos em BPMN utilizando-se do *Bizagi Modeler*, um com o intuito de orientar e instruir os envolvidos sobre o processo de retroalimentação dos dados dos indicadores de forma diária, semanal e ou mensal e o outro fluxo sobre monitoramento e tratamento de desvios de indicadores. Também foi elaborado um Procedimento Gerencial Padrão com instruções sobre a realização de análises de problemas e elaboração de planos de ação.

Após a elaboração destes Procedimentos o Pesquisador e a equipe de Gestão Corporativa marcaram os treinamentos com todos os membros da Gerência de Compras e Suprimentos para poder explicar e reforçar sobre estes 3 padrões elaborados. Foram realizados 2 encontros de 60 minutos de duração. Na sequência os 3 procedimentos foram disponibilizados no Portal interno da empresa para fácil acesso e leitura.

Após estas definições assim como no objetivo 2 foram realizados acompanhamentos junto a área para averiguar como estava o andamento do processo de retroalimentação dos indicadores e de tratamento de análises de problemas quando do não atingimento de metas em cada indicador. Para apoiar mais fortemente nesse processo foram organizados mais encontros entre os membros da área, os analistas de Gestão Corporativa e o Pesquisador para juntos em reunião realizarem de forma conjunta as análises de problemas dos indicadores e elaboração de planos de ação. As principais mudanças ocorridas nas diferentes atividades após a implantação do processo no objetivo 3 estão apresentados na tabela 3.

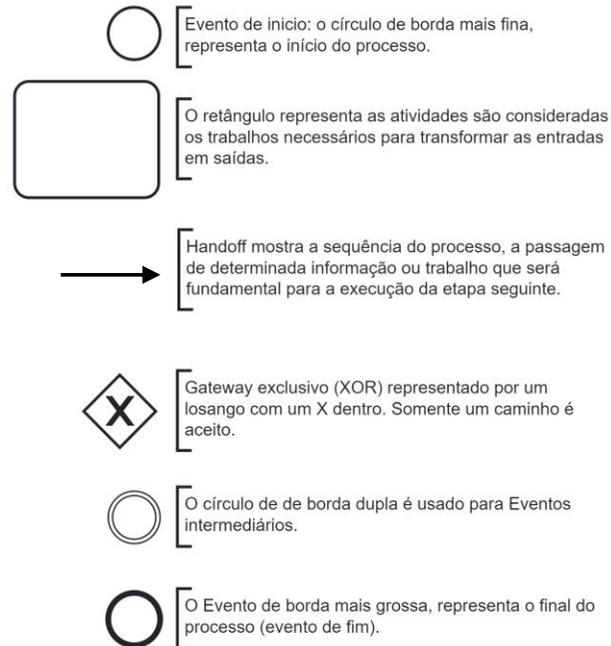
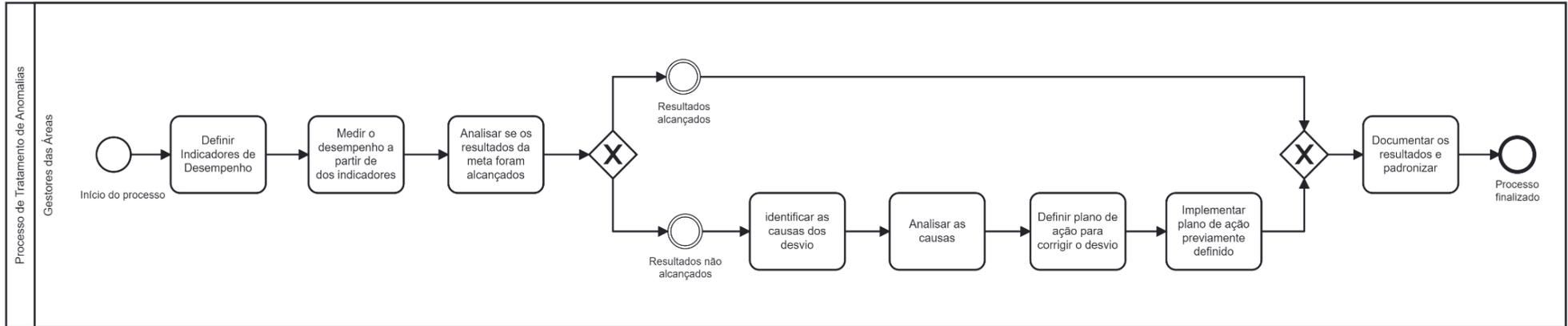
Tabela 3 – Principais mudanças ocorridas nas diferentes atividades após a implantação do processo no objetivo 3.

Atividades	Antes	Depois
Rotina de Análise de Problemas	Rotina pouco clara sem SLA's definidos	Definição de Rotina via Procedimento Padrão e Fluxograma e Criação de SLA's com prazo bem definidos
Análise de Problemas	Realização de análise para pouco mais de 45 % dos indicadores existentes e pouco eficientes	Aumento na realização de análises para 80% dos indicadores
	Análise de aproximadamente 60% dos indicadores eram realizadas no mês subsequente ao mês de fechamento dos resultados dos indicadores	100% da realização de análise dos indicadores passaram a ocorrer no mesmo mês de fechamento dos resultados
Uso de Ferramentas de Análise	Despadronizadas em formatos de Microsoft Excel e Microsoft Word	Ferramentas com <i>templates</i> padrão habilitadas diretamente na plataforma de Gestão Corporativa
Elaboração de Plano pelo Método PDCA	Não se aplicava	Elaboração de 06 PDCA's completos até o período final de acompanhamento do projeto
Elaboração de Análise via método FCAR	Não se aplicava	Realização de 08 FCAR's elaborados até o período final de acompanhamento do projeto
Gestão de Planos de Ação	Elaboração de Planos de Ação para aproximadamente 35% dos indicadores com desvios de meta utilizando-se do Microsoft Excel e envio de status das ações via e-mail	Elaboração de Planos de Ação para 100% dos indicadores que por ventura apresentavam desvio de meta, realizados via <i>template</i> padrão diretamente na plataforma de Gestão Corporativa com visualização por meio de <i>dashboards</i> diretamente na ferramenta, bem como, disparos automáticos para os e-mails dos envolvidos
Gestão de Tarefas	Realizadas via trocas de E-mails	Diminuição de E-mails e Gestão das tarefas registrada e gerida diretamente no sistema
Retroalimentação de Indicadores	Não existia um processo padronizado	Padronização do processo com o estabelecimento de SLA's, criação de fluxograma, procedimento gerencial e treinamento aos envolvidos

Fonte: do autor (2023)

A figura 10 demonstra o fluxograma para Tratamento de Desvios.

Figura 10 – Fluxograma para Tratamento de Desvios.



Fonte: do autor (2022)

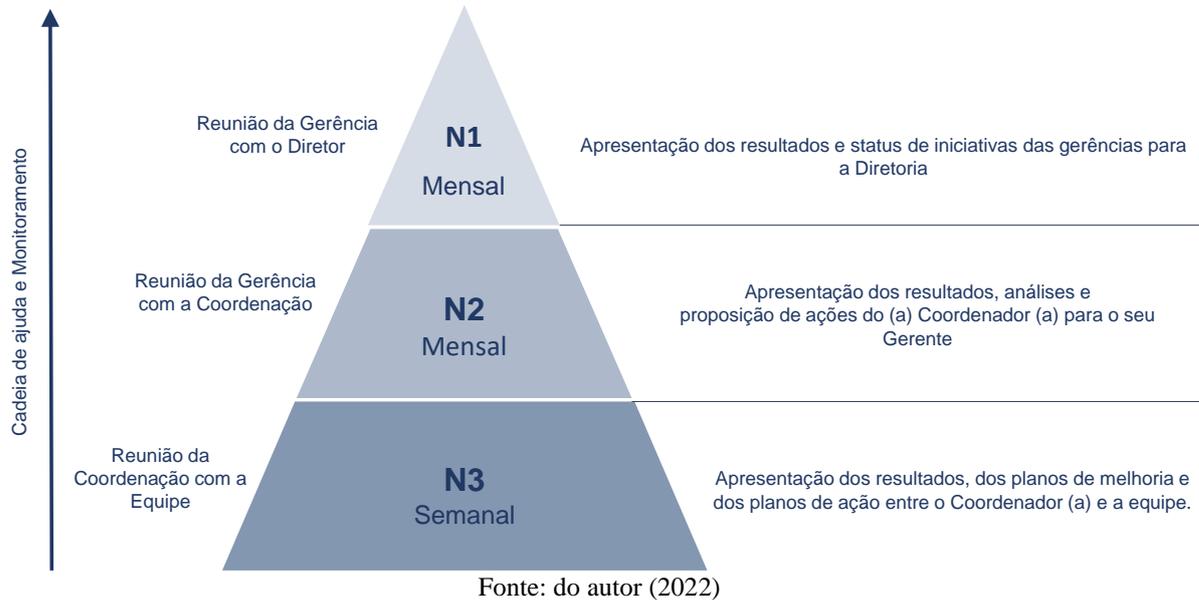
4.6.4 Objetivo 04: Desenvolver uma sistemática de monitoramento e controle da Rotina

Foi definido que os Rituais de Gestão aconteceriam em todos os níveis do desdobramento, dos níveis inferiores para os níveis superiores. Para o atendimento a este objetivo foram trabalhados 3 pontos:

- Estruturar as reuniões de desempenho em todos os níveis;
- Elaborar uma proposta de agenda semestral e divulgar as datas das reuniões de resultados;
- Estabelecer status reporte de acompanhamento.

Foi elaborado e configurado dentro da Plataforma de Gestão Corporativa a estrutura para as Reuniões de Desempenho. As reuniões foram estruturadas em todos os níveis do desdobramento, dos níveis inferiores para os níveis superiores. Foram definidos 3 níveis de reuniões sendo dadas as nomenclaturas como N1, N2 e N3. A reunião de N1 é a reunião entre os Gerentes e o Diretor, onde os Gerentes apresentam os seus resultados a Diretoria, desta forma nesta reunião participam apenas os Gerentes e o Diretor. A reunião de N2 é a reunião entre o Gerente e os seus Coordenadores, onde os Coordenadores apresentam os seus resultados ao Gerente da área de Suprimentos, ou seja, nesta reunião participam o Gerente e os seus Coordenadores e a reunião de N3 é a reunião do Coordenador da área com a sua equipe, onde eles analisam de forma mais granular os resultados da coordenação e dos processos.

Na figura 11 está apresentado os níveis de Reuniões.

Figura 11 – Níveis de Reuniões.

Com relação as frequências, as reuniões N1 e N2 aconteceram uma vez por mês com 1 hora de duração, e a N3 ficou de forma semanal com 45 minutos de duração. Além da frequência de ocorrência foram determinados também a pautas e a posição das reuniões sendo que, a reunião de N1 ocorresse na última quinta-feira do mês e a reunião de N2 ocorresse pelo menos 2 dias antes da reunião de N1. Desta forma então foi desenvolvido um *template* padrão de reunião em cada um destes níveis, onde no nível de N1 foram criados 4 elementos sendo um *Scorecard* de indicadores prioritários com base no painel das Gerências e da Gerência Executiva composto por resultados de indicadores de resultado e estratégicos, um painel geral com indicadores todos os indicadores de processo das Gerências, um *Scorecard* de iniciativas Estratégicas e um Layout de Ata de reunião.

O recurso de *Scorecard* é como um mapa de estratégia ou um compilado com visão mais macro em formato de Cards para melhor visualização dos resultados de atingimento dos indicadores (SOUZA, 2007). No nível de N2 foram confeccionados também um *template* padrão contendo 4 elementos, sendo eles, um *Scorecard* de indicadores de resultados prioritários baseado nos painéis de indicadores das Coordenações, um painel geral com todos os indicadores de resultado, um *template* de status de gestão de tarefas e um *Layout* de Ata de reunião. Para o *template* no nível de N3 foram criados 3 elementos, sendo, um painel de indicadores da Coordenação contendo todos os indicadores de resultado e de rotina, um *template* de status de elaboração de planos de melhoria e de gestão de tarefas e por fim um *Layout* de Ata de reunião.

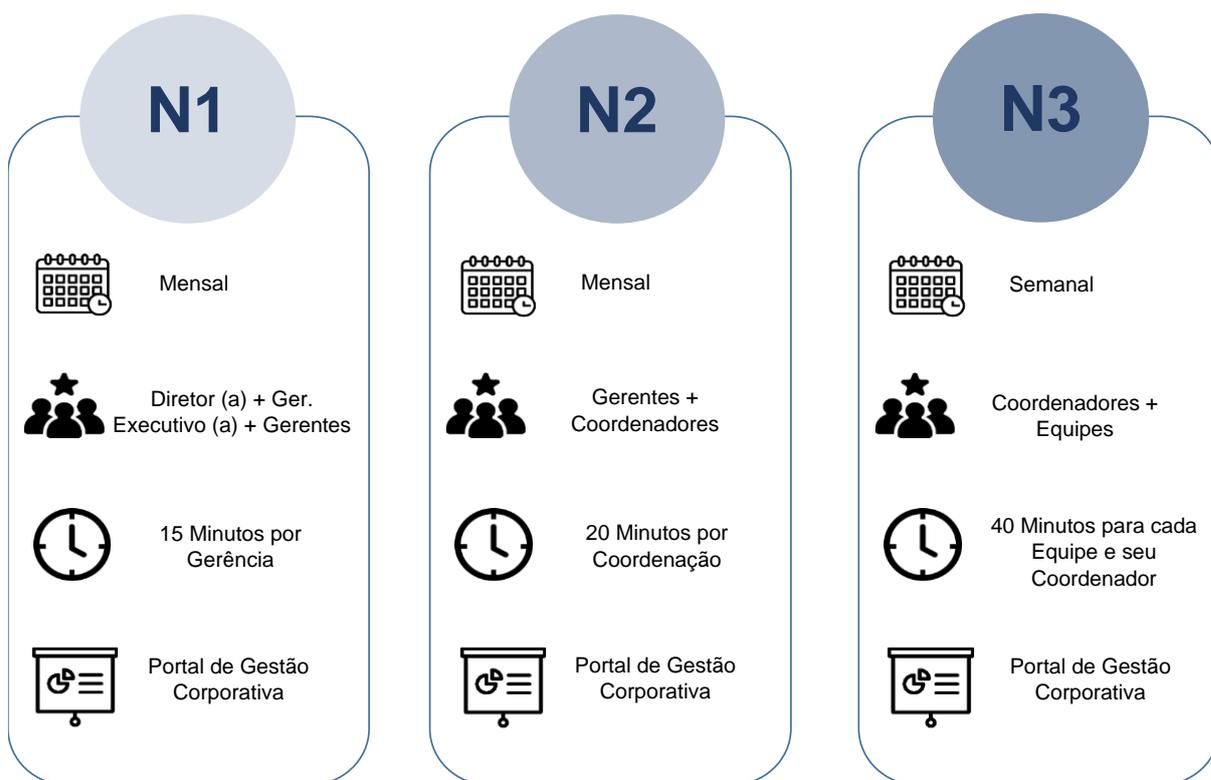
Após a elaboração da estrutura das reuniões de resultados, foi elaborada uma sugestão de agendas de reuniões para o 2º semestre de 2022. Após a elaboração da proposta das agendas, as mesmas foram validadas por todos os envolvidos e na sequência foram enviados os *invites* de forma separada para cada nível de reunião. Os *invites* foram enviados pelo período de 6 meses. As primeiras reuniões de resultado aconteceram em outubro de 2022 em todos os 3 níveis de reuniões N1, N2 e N3.

Por fim foi elaborado um *dashboard* como modelo para *status reporte*, que apresentava o status das rotinas de gestão por indicadores de desempenho nos níveis da Gerência e das coordenações. A proposta foi elaborada pela equipe de Gestão Corporativa e contou com a contribuição do Pesquisador e dos líderes da Gerência de Compras e Suprimentos. Foi desenvolvido em Microsoft Power Bi. Além disso, foi definido uma frequência mensal para o envio em formato pdf via e-mail a todos os envolvidos, bem como, foram definidos que os responsáveis pelo envio seria a equipe de Gestão Corporativa da Diretoria.

O *status reporte* apresentava as informações de quantidade dos indicadores daquela UGB, se estavam com os valores de meta real preenchidos ou não, qual o status de atingimento de resultado de cada indicador na visão mensal e acumulada se estavam abaixo da meta, na meta ou superior, os status de planos e de ação e dos planos de melhoria para averiguar quantas ações ou planos estavam com os status de a iniciar, em andamento, atrasados, no prazo ou concluídos e por fim os status de realização das reuniões de resultado N1, N2 e N3 com o intuito de acompanhar se a Gerência e as coordenações estavam realizando as reuniões de resultado. A este *status reporte* foi dado o nome de GRD gerenciamento da rotina diária.

Na figura 12 está apresentado o Resumo das Estruturas de Reuniões.

Figura 12 – Resumo das estruturas das reuniões.



Fonte: do autor (2022)

Na tabela 4 está apresentado o que foi alterado nas diferentes atividades com a implantação do processo dentro do objetivo 4.

Tabela 4 – Principais mudanças ocorridas nas diferentes atividades após a implantação do processo no objetivo 4.

Atividades	Antes	Depois
Estrutura de Reuniões	Uma reunião mensal de indicadores estratégicos e algumas reuniões de rotina que ocorriam de forma esporádica na área da Gerência de Compras e Suprimentos. Reuniões sem publicação de agenda semestral ou anual, com análises superficiais em sua maioria e com ocorrência de cancelamentos frequentes	Estruturação das Reuniões nos 3 níveis de reunião N1, N2 e N3 de gestão sendo na Diretoria, Gerência e Coordenação com uma agenda padrão por semestre
Elaboração de Material de Reuniões	Material Elaborado em Microsoft Excel que em média era elaborado em 2 dias de trabalho por 1 ou 2 pessoas responsáveis pela elaboração	<i>Dashboard</i> padronizado por nível de reunião com a utilização de <i>Scorecards</i> diretamente na plataforma de Gestão Corporativa gerados automaticamente por meio da alimentação dos indicadores, dos status das iniciativas e dos planos de ação.
Elaboração de Atas de Reunião	Não utilizadas	Padronização e utilização de Atas para todas as reuniões diretamente no sistema no módulo de gestão de reuniões
Frequência e Duração das Reuniões	- Frequência definida apenas para a reunião de acompanhamento dos indicadores estratégicos entre Diretoria e Vice- Presidência - Reuniões com duração de 2 horas aproximadamente	- Definição de frequência para todos os níveis de reuniões com encontros mensais e semanais - Redução de carga horária das reuniões para 1 hora para as reuniões de N1 e N2 e de 45 minutos para a reunião de N3

Fonte: do autor (2023)

4.7 Avaliação

Houve um consenso entre os participantes da pesquisa-ação sobre a importância e relevância da Implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho na Gerência de Compras e Suprimentos. Além disso, todos aprovaram as novas práticas de gestão implementadas por meio do projeto de Gestão por Indicadores de Desempenho. De acordo com Falconi (2013), a aprovação da inserção do novo processo pela liderança da empresa é importante para sua manutenção.

Para fazer o encerramento do projeto foi realizada uma reunião que contou com a participação do Vice-Presidente, do Diretor da Diretoria de Gestão de Serviços, do Gerente Executivo de Suprimentos, do Pesquisador, com os envolvidos da Gerência de Compras e Suprimentos o Gerente, os Coordenadores e os Líderes de Processo, além, da equipe da Gerência de Gestão Corporativa. Está reunião ocorreu em agosto de 2022 conforme cronograma apresentado na figura 5. Na reunião O Vice-Presidente e o Diretor explanaram sobre a importância de se ter realizado este trabalho, elogiaram a condução do projeto e da pesquisa e

pela equipe, pelos resultados positivos obtidos, bem como, explanaram também sobre os próximos desafios.

O Diretor comentou e enfatizou sobre a melhora no processo de tomada de decisão por meio da implementação da gestão por indicadores de desempenho, com destaque para uma maior automação no processo de apuração de resultados dos indicadores por meio do emprego das API's, com destaque para alguns indicadores estratégicos e prioritários, comentou também sobre a melhora no processo de monitoramento e controle por meio da aquisição da Plataforma de Gestão Corporativa, onde foi possível notar uma melhora na gestão dos planos de ação e na qualidade das análises, além, de proporcionar maior clareza a todos os envolvidos pela implementação de um modelo mais padronizado. Além da alta direção foi dada a palavra a cada integrante do projeto onde cada um deles pode comentar sobre os pontos positivos, os pontos a melhorar e os pontos a evoluir. Abaixo temos os destaques das observações de melhora que foram colocadas durante a reunião de encerramento e também mais abaixo alguns comentários individuais de alguns gestores. Outras colocações também positivas surgiram durante o dia a dia da rotina de trabalho dos envolvidos na pesquisa. Com o intuito de facilitar o entendimento alguns destes pontos estão destacados dentro de temas:

Indicadores de Desempenho e Tomada de Decisão:

- Melhora no processo de análise de informações que passou a ser em tempo real por meio de visualização via os painéis de indicadores na plataforma de Gestão Corporativa. Antes era necessário extrair relatórios de outros sistemas, preparar *templates* e disponibilizar via e-mail ou rede interna;
- Maior utilização dos indicadores para apoiar na tomada de decisões. Antes algumas análises eram mais subjetivas sem a utilização de indicadores para apoio a decisão;
- Maior clareza aos gestores e equipes da Gerência de Compras e Suprimentos quanto as iniciativas e ou ações tomadas para tratar os problemas. Antes conforme mencionado pelos participantes essas informações eram mais restritas e menos claras;
- Melhora na performance dos resultados de indicadores. Alguns indicadores que apresentavam resultados inferiores antes do início do projeto tiveram uma evolução no seu resultado após a finalização do projeto. Está melhora se deve a questões como obtenção de dados de forma mais rápida, utilização de

ferramentas de análise de desvios de metas e a elaboração de planos de ação mais efetivos;

- O processo de tomada de decisão com relação a gestão por indicadores de desempenho ficou mais rápido e mais seguro devido a maior confiabilidade dos dados que passaram a ser obtidos diretamente dos sistemas oficiais da empresa por meio das API's *Application Programming Interface* (Interface de Programação de Aplicação). Antes era um trabalho mais manual com preenchimento de planilhas em Microsoft Excel o que em alguns casos não era tão confiável devido a erros de alimentação das mesmas;
- Melhora no processo de revisão dos indicadores estabelecendo alguns indicadores como mais relevantes para acompanhamento e também um melhor alinhamento destes a estratégia da Diretoria. Antes haviam algumas desconexões nestes alinhamentos;
- O processo de acompanhamento e de resultados dos indicadores ganhou mais transparência, permitindo acesso a todos, bem como, a possibilidade de comentários diretamente no sistema. Antes apenas um grupo de pessoas é que tinham acesso aos *dashboards* em Microsoft Excel e as primeiras apurações de resultados;
- Melhor forma de priorização e separação por tipo de indicador nos painéis de indicadores. Antes um grupo grande de indicadores da área tinham quase que um mesmo tipo de classificação dentro do *dashboard* que era elaborado em Microsoft Excel;
- Melhora nos gráficos dos indicadores com o apontamento de linhas de tendência de forma automática nos gráficos gerados a partir dos painéis de indicadores (BAHIA, 2021). Antes não se trabalhava com as linhas de tendência para os indicadores de resultados nos gráficos que eram elaborados via Microsoft Excel;
- Possibilitou uma maior centralização dos dados e informações em um único local. Antes como já dito em outros pontos já comentados, era necessário extrair e alimentar outros controles para depois realizar algumas compilações em outras planilhas;
- Melhora no processo de identificação de problemas, que ficou mais rápido e proativo devido a sinalização automática feita pelas cores dos faróis de indicadores nos painéis. Antes apenas um conjunto de indicadores tinha a

configuração de faróis em formato Microsoft Excel e o controle não era acessível a todos e sim a um grupo de pessoas.

Análise e Tratativa de Problemas:

- Maior disponibilidade de recursos e ferramentas de análises existentes por meio da Plataforma de Gestão Corporativa que foi adquirida, ferramentas estas que não eram utilizadas antes da implementação do projeto de Gestão Por Indicadores de Desempenho na área;
- Melhora no processo de gestão das tarefas, permitindo trabalhar de forma mais atomizada com a visualização de *dashboards*, cobranças automáticas aos responsáveis e envios de status. Antes este processo era feito planilha eletrônica via Microsoft Excel e este controle era enviado por e-mail aos responsáveis tanto para a elaboração de planos quanto para acompanhamento de status.

Padronização:

- Diminuição de uso de ferramentas como o Microsoft Excel e o Microsoft Power Point com a elaboração de relatório e apresentações. Antes estes recursos eram bem mais utilizados e com a automação via Plataforma de Gestão Corporativa diminuiu-se o uso destas ferramentas;
- Melhora no processo de gestão de reuniões de resultados com as reuniões semanais e mensais ocorrendo diretamente na Plataforma de Gestão Corporativa ganhando assim em tempo e padronização, permitindo também ter maior objetividade e efetividade. Antes não existia de forma padronizada uma estrutura de reuniões em todos os níveis e além disso, era necessário montar as apresentações em Microsoft Power Point o que gerava muito tempo e esforço;
- Houve uma descentralização da tarefa de coleta de dados, pois, cada indicador passou a ser alimentado por mais pessoas o que antes era feito apenas por dois colaboradores de forma centralizada.

Dando continuidade segue em destaque mais alguns comentários destacados pelo Gerente da Gerência de Compras e Suprimentos e por um dos Líderes de Processo. “Agora, o processo de tomada de decisão é mais ágil e mais seguro, pois as informações estão sendo geradas mais rápido, não é mais necessário ficar extraindo diversos relatórios em sistemas e ficar compilando e de forma semanal ou diária é possível acompanhar indicadores e já ir tratando possíveis gaps”, Gerente de Suprimentos. “Entendo e percebo que houve um aumento

no engajamento da minha equipe que gostaram dos novos métodos, bem como, acharam a ferramenta muito moderna, funcional e amigável”, Líder de Processo.

O Pesquisador e o Diretor complementaram a reunião afirmando que o aprendizado gerado por meio do projeto durante esse ciclo será fundamental para os próximos ciclos da pesquisa-ação e multiplicação deste conhecimento para outras áreas.

Diante das ponderações feitas, os membros da pesquisa-ação julgaram que o Projeto de implementação da Gestão Por Indicadores de Desempenho foi cumprido com sucesso, sendo que todas as ações e resultados gerados foram validados e elogiados pela alta direção o Diretor e Vice-Presidente bem como, pelos líderes da Gerência Executiva de Suprimentos.

5 CONCLUSÃO

Diante da realização da presente pesquisa foi realizada a implementação do processo de Gestão Por Indicadores de Desempenho em uma empresa do ramo de varejo farmacêutico do Brasil.

Foram implantadas e utilizadas tecnologias para acompanhar os indicadores e medir o desempenho do negócio com o auxílio de uma Plataforma de Gestão Corporativa. Além disso, foi estabelecido um método e técnica para a definição de metas e de indicadores; criado a sistemática de monitoramento, controle e retroalimentação da Gestão Por Indicadores, sendo por fim avaliado os resultados do processo de tomada de decisão após a implantação da Gestão Por Indicadores de Desempenho.

Vale destacar que nesse processo foi essencial a participação da equipe envolvida no processo de gerenciamento e gestão da empresa. Essa equipe forneceu informações sobre os processos que eram utilizados pela empresa, bem como as dificuldades que eles tinham na lida como os dados. Assim, juntamente com esta equipe foram obtidas informações do que era necessário mudar ou implementar na empresa de maneira a tornar o processo mais eficiente para conduzir a tomadas de decisões que colaborem com o desenvolvimento da empresa.

A validação do processo foi validada e muito bem aceita por todos os envolvidos no estudo. O processo de Gestão Por Indicadores de Desempenho utilizado neste estudo pode ser tomado como base ou seguido, tanto por outros setores da empresa que foi alvo desta pesquisa, bem como por outras empresas que desejam melhorar seus processos.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da informação**, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003.
- ARAÚJO, D. S. **Metodologia de gestão de processos**. Procuradoria Geral do Estado da Bahia: Salvador, 2016.
- AWS. **O que é uma API?** <https://aws.amazon.com/pt/what-is/api/#:~:text=on%20your%20phone.,What%20does%20API%20stand%20for%3F,of%20service%20between%20two%20applications>. Acesso em: 04 maio 2023.
- AYDINER, A. S. *et al.* Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance. **International Journal of Information Management**, v. 47, p. 168-182, 2019.
- BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021.
- CALÔBA, G.; KLAES, M. **Gerenciamento de Projetos com PDCA**. São Paulo: Alta Books Editora, 2016.
- CAMARGOS, M. A., DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003.
- CAMPOS, L. M. de S. **SGADA Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho Ambiental: uma Proposta de Implementação**. 2001. 220 f. Tese Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes: O que todo membro da alta administração precisa saber para vencer os desafios do novo milênio**. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.
- COGHLAN, D.; BRANNICK, T. **Doing action research in your own organization**. 2. ed. London: Sage, 2008.
- CORBÔ, F.; FAVORETTO, L. Décadas de história. **Revista Guia da Farmácia**, ed. N. 300, p. 34-59, 2017.
- COSTA, D. F. da. **Medição de desempenho em universidades federais: análise da relação entre os indicadores do tribunal de contas da união e o índice geral de cursos**. 2012. 69 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2012.
- CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. The “SMART” way to define and sustain success. **Journal of Natural Products**, v. 8, n. 1, p. 1–23, 1988.

DESLAURIES, J. P. **A pesquisa qualitativa: Enfoque epistemológicos e metodológicos/** tradução Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008.

DUMAS, M. *et al.* **Fundamentals of business process management.** Berlin: Springer, 2013.

EFQM. **EFQM—the official website.** 2010. Disponível em: <http://www.efqm.org>. Acesso em: 15 abr 2022.

ENGEL, G. I. Pesquisa-ação. **Educar em Revista**, n. 16, p. 181-191, 2000.

FALCONI, V. O verdadeiro poder. Nova Lima: FALCONI, 2009.

FALCONI, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 9. ed. Nova Lima: FALCONI, 2013.

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

FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F.; TRZECIAK, D. S.; APOLINÁRIO, L. G.; CUNHA, A. A. Gestão Por Indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. Disponível em: www.informal.com.br/artigos/AE11.html. Acesso em: 25 ago. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GARCIA, F.; VIZCAINO, A.; EBERT, C. Process management tools. **IEEE software**, v. 28, n. 2, p. 15-18, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

GONÇALVES, T.; GAIO, C.; SILVA, M. Target costing and innovation-exploratory configurations: a comparison of fsQCA, multivariate regression, and variable cluster analysis. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 378-384, 2018.

GONZAGA, R. P. *et al.* Avaliação de desempenho no governo mineiro: alterações dos indicadores e metas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 1-21, 2017.

HARBOUR, J. L. The three “Ds” of successful performance measurement: Design, data, and display. **Performance Improvement**, v. 50, p. 5-12, 2011.

HILARIO, M. A. S. **Gestão por resultados na administração pública.** 2009. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Planejamento Governamental e Orçamento Público) - Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard.** Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.** Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **The new rational manager.** New York, NY: Kepner-Tregoe, 2005.

KUENG, P. Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. **Total Quality Management**, v. 11, n. 1, p. 67–85, 2000.

LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística usando excel.** Elsevier Brasil, 2004.

LIMA, Tony Eduardo Silva de. **Análise da efetividade da gestão estratégica a partir do uso de ferramentas de controle em uma empresa do setor de tecnologia.** 2016. 44 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, João Pessoa, 2016.

LUGOBONI, L. F. *et al.* Gestão Por Indicadores: um estudo de caso em uma empresa de serviços digitais. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 3, n. 1, p. 38-52, 2016.

LUNENBURG, F. C. The decision making process. **National Forum of Educational Administration & Supervision Journal**, v. 27, n. 4, p. 1-12, 2010.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial.** Editora Gente, 2018.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, p. 298-311, 1998.

MEDEIROS, A. L. **Sistema de apoio à decisão de alocação de equipes de campo na avaliação de perdas não técnicas de energia elétrica.** 2013. 180 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B.; XAVIER, A. F.; CAMPOS, D. F. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 1-13, 2012.

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

NARIMISSA, O.; KANGARANI-FARAHANI, A.; MOLLA-ALIZADEH-ZAVARDEHI, S. Evaluation of sustainable supply chain management performance: Indicators. **Sustainable Development**, v. 28, n. 1, p. 118-131, 2020.

NEEL, Y. A. *et al.* Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 10, p. 1119–1145, 2000.

OLIVEIRA, W. **Matriz 5W2H: aprenda a elaborar, executar e mensurar um plano de**

ação simples e eficiente. Heflo, [S.l.], 26 mar. 2019. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/produtividade/matriz-5w2h/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

OSLO, Manual de. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Rio de Janeiro: **FINEP**, 2005.

PALUDO, A. **Administração Pública**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2013.

PELUCHI, M. **Gestão pública por resultado: uma análise dos relatórios de gestão de uma unidade acadêmica universitária**. 2019. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2019.

RIBEIRO, A.C.P. de A. P. *et al.* Gestão por Resultados na Administração Pública: A Implantação no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas. IN: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Alagoas, 12 a 13 de agosto de 2011, p. 1-23.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. **Essentials of organizational behavior**. 11. ed. Pearson Education Inc., s.l., 2012.

RODRIGUES, E. L. A.; RODRIGUES, G. J.; RUIVO, T. D. C. D. S. Tipos de gestão e suas respectivas lideranças. **Revista INF**, p. 1-8, 2014. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/enQi5HvjghFIkTF_2014-4-16-14-11-22.pdf. Acesso em: 10 maio 2022.

JACKSON, Rovina. **Descubra como e por que construir um painel de indicadores para gerenciar sua organização**. 2020. Disponível em: [https://www.euax.com.br/2020/02/painel-de-indicadores/#:~:text=O%20painel%20de%20indicadores%20\(ou,ele%20tem%20dentro%20do%20todo](https://www.euax.com.br/2020/02/painel-de-indicadores/#:~:text=O%20painel%20de%20indicadores%20(ou,ele%20tem%20dentro%20do%20todo). Acesso em: 04 maio 2023.

SANKHYA, R. **As vantagens de um sistema de gestão integrada**. 2020. Disponível em: <https://www.sankhya.com.br/blog/as-vantagens-de-um-sistema-de-gestao-integrada>. Acesso em: 8 fev 2021.

SANTOS, J. S. **Aspectos competitivos em microempresas do ramo de drogarias: as estratégias utilizadas para sobrevivência e manutenção no mercado**. 2018. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade Maria Milza, Governador Mangabeira, 2018.

SANTOS, P. V. S.; SANTOS, L. D. P. G. Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 4, n. 4, p. 115–133, 2018.

SERRENTINO, A. **Varejo e Brasil: reflexões estratégicas**. 2. ed. São Paulo: Varese Retail, 2016.

SHAH, L. *et al.* (Value, Risk)-Based performance evaluation of manufacturing processes. In: INCOM proceedings of the 14th symposium on information control problems in manufacturing, 23–25 May 2012. Bucharest, Romania, pp. 1586–1591, 2012.

SILVA, R. S. **Estudo de caso da aplicação do Gerenciamento Por Diretrizes em uma empresa de transporte de pequeno porte**. 2019. 19 f. Monografia (MBA em gestão de negócios com ênfase em gerenciamento de projetos) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Londrina, 2019.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. IN: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Coord.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

SIMÕES, E. Processos de tomada de decisão. IN: CAETANO, A.; NEVES, J. G.; FERREIRA, J. M. C. (Eds). **Psicossociologia das Organizações: Fundamentos e Aplicações**. Lisboa: Edições Sílabo, 2020. p. 381-411.

SOUSA, K. **Diagrama de Escopo do Processo, o "RG" do Processo**. 2019. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/diagrama-de-escopo-do-processo-o-rg-kataryny-sousa>. Acesso em: 03 maio 2023.

SOUZA, L. D. M.; DA CRUZ, D. M. D. B.; JUNIOR, A. J. R.; DI PIETRO, G. A importância da qualidade da gestão das drogarias de pequeno porte, tendo em vista o atual panorama do varejo farmacêutico. **Journal of Biology & Pharmacy and Agricultural Management**, v. 17, n. 2, p. 377-386, 2021.

SOUZA, Ricardo Gabbary de. **Gestão estratégica de resíduos sólidos: utilização do balanced scorecard**. 2007. 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana) – Universidade Federal de São Carlos, 2007.

STAR, S. *et al.* Performance measurement and performance indicators. **Human Resource Development Review**, v. 15, n. 2, p. 151–181, 2016.

SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO. **Guia de Modelagem de Processos utilizando o Bizagi Modeler**. Cuiabá: Secretaria de Estado de Gestão do Estado de Mato Grosso, 2016. 34 p.

TAMAKI, E. M. et al. Metodologia de construção de um painel de indicadores para o monitoramento e a avaliação da gestão do SUS. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, p. 839-849, 2012.

TAMARTHI – ASSESSORIA EMPRESARIAL. **Gerenciamento de compras e estoque nas farmácias e drogarias**. 2018. Disponível em: <https://tamarthi.com.br/gerenciamento-de-compras-e-estoque-nas-farmacias-e-drogarias/>. Acesso em: 05 out 2021.

TAMBORLIN, N.; DALFOVO, O. Delineamento de um painel de indicadores de desempenho para tomada de decisão baseado em gestão da tecnologia da informação na ies como inteligência competitiva. In **Anais.. XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 12-16 de outubro, 2013.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cotez, 1947.

- TICIANO, J. **Novos modelos de gestão são imperiosos para conduzir as empresas a competitividade**. 2019. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/modelo-de-gestao-adequado-para-os-ganhos-de-competitividade>. Acesso em: 08 fev 2021.
- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação**. 5 ed. Lisboa: **Bookman Editora**, 2015.
- TORABIZADEH, M. *et al.* Identifying sustainable warehouse management system indicators and proposing new weighting method. **Journal of Cleaner Production**, 119190, p. 1-11, 2019.
- TOTVS. **Centro de Serviços Compartilhados: Quais os benefícios?** Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/centro-de-servicos-compartilhados/>. Acesso em: 10 nov. 2021.
- TRINDADE, Daniela de Freitas Guilhermino; GARCIA, Laura Sanchez. Framework Conceitual de apoio ao Design de Ambientes Colaborativos inclusivos aos Surdos. In **Anais... Brazilian Symposium on Computers in Education (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação-SBIE)**. UNICAMP, Campinas, 2013. p. 457.
- TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VALÉRIA, S. **A Importância da UGB no Gerenciamento da Rotina**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-ugb-no-gerenciamento-da-rotina>. Acesso em: 03 maio 2023.
- VAN LOOY, A.; SHAFAGATOVA, A. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. **SpringerPlus**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2016.
- VERBEETEN, F. H. M.; SPEKLÉ, R. F. Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. **Organization Studies**, v. 36, n. 7, p. 953–978, 2015.
- VERSCHAFFEL, L. **Use of external representations in reasoning and problem solving: Analysis and improvement**. New York, NY: Taylor & Francis, 2011.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário para Avaliar o Atual Processo de Tomada de Decisão na Gestão Por Indicadores de Desempenho.

- Você utiliza indicadores de desempenho no seu trabalho para apoiar nas decisões?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- Os indicadores possuem metas bem definidas?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- O atual processo de apuração dos resultados se caracteriza por ser mais manual ou mais automatizado?
 - Mais Manual
 - Mais Automatizado
 - Desconheço

- Ocorre o monitoramento mensal dos resultados dos indicadores e metas via reuniões de desempenho?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- O monitoramento é realizado por meio de dashboards automáticos?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- Os problemas e desvios identificados nos resultados dos indicadores são analisados?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- As análises tem ocorrido imediatamente após a identificação dos desvios e problemas?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- A identificação e levantamento dos dados necessários para apoiar as análises ocorre de forma ágil?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- Os dados são extraídos de fontes confiáveis?
 - Sim

- Não
- Desconheço

- A extração dos dados é um processo moroso ou ágil?
 - Ágil
 - Moroso
 - Desconheço

- São realizadas análises aprofundadas das alternativas e ações?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- Existe a aplicação de alguma ferramenta de priorização para apoiar a seleção de alternativas ou ações?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- As decisões e ações são tomadas de forma mais individual ou em grupo?
 - Individual
 - Grupo
 - Desconheço

- As decisões e ações tomadas para tratar os problemas são claras para todos os envolvidos?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- As decisões tomadas tem solucionado ou gerado mais problemas?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- Existe rotina bem definida de acompanhamento e monitoramento das consequências das decisões e ações tomadas?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- Existe algum Sistema ou plataforma corporativa que apoie o processo de tomada de decisão?
 - Sim
 - Não
 - Desconheço

- Em geral você têm percebido que o processo de tomada de decisões e implementação de ações tem sido rápido ou lento?
 - Rápido
 - Lento
 - Desconheço

Anexo 2 - Roteiro da entrevista sobre a área, rotina e processo.

- **Área:**
 - Qual o objetivo e propósito da área?
 - O que vocês fazem?
 - Quais são as principais entregas?
- **Gestor/rotina:**
 - Quais são as suas atividades no dia a dia?
 - Qual a frequência da sua rotina de trabalho?
 - Quais são as suas principais dificuldades?
 - Quantos colaboradores existem na equipe?
- **Processo:**
 - Os empregados possuem padrões aplicáveis às suas funções/atividades?
 - Existem processos mapeados e estes representam a realidade?
 - As necessidades dos clientes mapeados estão sendo atendidas? São desdobradas em especificações no produto quanto no padrão de nível de serviço?
 - Foram definidos indicadores que garantem o gerenciamento para todos os processos?
- **Produtos:**
 - Quais são os produtos resultantes dos processos da área? Ex.: check lists, relatórios, atualizações de sistemas.
 - Quem são os seus principais clientes?
 - Qual é a frequência e o volume de entrega dos produtos?
 - Quais os principais riscos que existem na entrega destes produtos?
 - Pensando nos produtos entregues, que oportunidades você enxerga para a área ou para o negócio?
- **Insumos:**
 - Quem fornece os insumos, quais processos?
 - Quais são os riscos em relação aos insumos recebidos?
 - Existem oportunidades com relação aos insumos recebidos?