



Guia de Indicadores aplicados ao Varejo



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
SGAS 605 Conjunto A – Asa Sul – 70.200-904 – Brasília – DF
Telefone (61) 3348-7433
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingos

Diretora-Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

Vinícius Nobre Lages

Unidade de Atendimento Setorial Comércio

Gerente

Juarez de Paula

Gerente-Adjunto

Ricardo Villela de Souza

Coordenação Técnica e Redação

Flávio Germano Petry

Apoio Técnico

Beatriz Baptista Barroso

Fabianni Silveira Melo Costa

Hyrlla Mariana

Mauricio Tedeschi

Rogério Allegretti

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	4
CONCEITUAÇÃO	5
TIPOS DE INDICADORES.....	5
Indicadores de Esforço	5
Indicadores de Resultado	5
ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INDICADORES.....	6
INDICADORES APLICADAS NO VAREJO.....	7
RECURSOS HUMANOS	10
MARKETING.....	10
OPERACIONAL	11
E-COMMERCE	13
FINANCEIRO.....	15
PARAMETRIZAÇÃO DE INDICADORES	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS.....	23

APRESENTAÇÃO

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.

W. Edwards Deming

“Se você não mede algo, você não pode entender o processo. Se você não entende o processo, você não consegue aperfeiçoá-lo”.

Peter Druker

“Gerenciar é controlar e agir corretamente. Sem controle não há gerenciamento. Sem medição não há controle”.

Joseph M. Juran

É consensual que um gerenciamento bem sucedido está intrinsecamente vinculado a um efetivo monitoramento dos indicadores de desempenho da organização. Uma empresa que não acompanha seus resultados não consegue ter uma visão nítida da sua real situação.

O conceito de indicadores é amplamente difundido nas grandes organizações, entretanto o mesmo não pode ser dito em relação aos pequenos negócios. Para desmitificar o tema, o SEBRAE vem trabalhando algumas soluções de capacitações e consultorias para melhor atender ao seu público-alvo. O presente estudo tem como objetivo apresentar, aos empresários e aos colaboradores do Sistema SEBRAE, alguns dos principais indicadores de gestão empresarial aplicados aos segmentos do comércio varejista.

CONCEITUAÇÃO

Para a Fundação Nacional da Qualidade, o indicador de desempenho é uma informação, seja ela quantitativa ou qualitativa, que apresenta o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação. Em geral, é possível acompanhar a evolução dos indicadores ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações.

Os indicadores de desempenho, quando medidos sistematicamente ao longo do tempo, auxiliam as empresas a acompanhar se o que foi programado em seu planejamento estratégico está sendo cumprido. As medidas de desempenho demonstram uma forma adequada para diagnosticar possíveis *gaps* de gestão, e assim auxiliar no processo de tomada de decisão (BURT e SPARKS, 1997).

TIPOS DE INDICADORES

A literatura apresenta diversas formas de classificar a tipologia dos indicadores. A classificação adotada pelo Comitê Temático de Medição do Desempenho da FNQ divide em indicadores de esforço e de resultados, cabendo ressaltar que também é muito utilizada uma denominação em língua inglesa: *drivers* (indicadores de esforço) e *outcomes* (indicadores de resultados).

Indicadores de Esforço – É um indicador que pode ser gerenciado pela cobrança, já que exige um esforço específico capaz de construir outro indicador maior. São conhecidos como indicadores construtores, de esforço, *drivers* ou direcionadores. Um desafio para estabelecer indicadores de esforço é que para calculá-los são necessárias informações que na maioria das vezes não estão na base de dados da empresa, ou seja, o numerador e denominador do indicador exigirão regras de contagem e formulários novos para serem coletados.

Indicadores de Resultado – É um indicador menos gerenciável e que se origina da “torcida” (oração, pensamento positivo, etc.) dos gestores, caso não seja desdobrado em indicadores de esforço. São os indicadores de esforço que

constroem os indicadores de resultados. Ambos são imprescindíveis para medir o desempenho de uma empresa. São conhecidos como indicadores construídos, *outcomes* ou de controle.

Indicadores de Esforço	Indicadores de Resultado
Mede a causa antes de o efeito acontecer;	Mede o efeito após certo tempo;
Serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos;	Serve para verificar se os objetivos estão sendo atendidos;
Apropriado para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas.	Apropriado para a medição do alcance de objetivos.

Quadro 01 – Processo de Construção de Sistema de Indicadores
Fonte: FNQ (2012)

ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INDICADORES

O processo de construção de um sistema de medição de desempenho perpassa pela definição de métricas estratégicas que apresentem os apontamentos necessários para uma análise assertiva, consequentemente suportando a tomada de decisões do gestor.

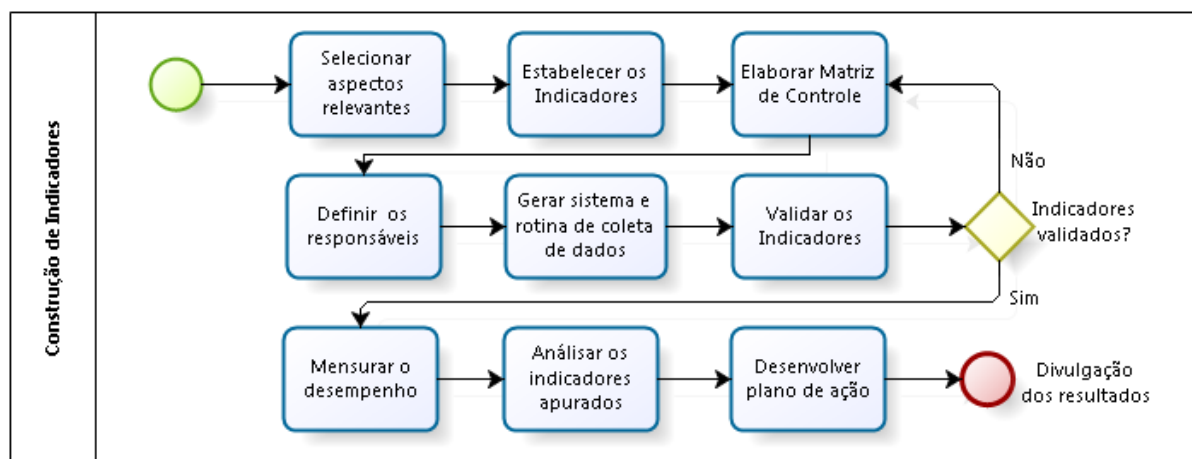


Figura 01 – Processo de Construção de Sistema de Indicadores
Fonte: Autor (2016)

Ao compor um sistema de indicadores, cabem algumas ponderações:

- Um sistema de medição que possui apenas indicadores de esforço reflete falta de objetividade, maior preocupação com os meios que com os resultados.

- Um sistema de medição que possui apenas indicadores de resultados reflete falta de conexão entre a estratégia, os meios e os resultados. Para deixar mais claro, a alta direção ficará apenas na torcida para que os resultados aconteçam.

Assim, podemos chegar a algumas conclusões iniciais sobre como construir um sistema de medição:

- Um sistema de medição deve ser formado por indicadores de resultado e de esforço;
- A cada indicador de resultado, devem ser escolhidos um ou mais indicadores de esforço;
- A mescla de indicadores de esforço com indicadores de resultado é a chave para a estruturação de um sistema balanceado.

INDICADORES APLICADOS NO VAREJO

Para Araujo (2014), ao propor uma estrutura de indicadores, o varejista precisa objetivar a construção dos resultados desejados de relações de causa e efeito com foco na geração de valor.

A gama de indicadores que podem ser adotadas em uma organização é extensa. Araujo (2014) destaca que os indicadores devem ser únicos, facilmente medidos e entendidos por todos. Considerando um cenário em que a cultura do varejo na medição dos indicadores é fraca, caberá ao gestor iniciar com a menor quantidade possível de indicadores.

Os quadros a seguir listam 40 indicadores que estão inseridos no contexto do comércio varejista:

Área da Gestão	Indicadores	Objetivo
RH	<i>Turn over</i>	Medir a rotatividade de funcionários.
	Absenteísmo	Medir o nível de absenteísmo na empresa.
	Custo com Hora Extra	Medir o quanto onera no orçamento de empresa.
Marketing	Satisfação dos clientes	Medir o grau de satisfação do cliente .
	Ticket médio	Medir o valor médio de vendas por cliente.
	Itens por venda	Medir o número médio de itens por venda.
	Vendas por canal	Medir o peso de retorno de cada canal sobre o faturamento total da loja.
Operacional	Participação das Categorias Destino no Faturamento	Medir a participação de determinadas Categorias de Destino sobre o faturamento total da loja.
	Distribuição da loja	Medir como está a distribuição da loja na proporção da área de vendas e de estoque.
	Perdas	Medir o quanto há de perdas por quebra, furto, perecibilidade.
	Nº de fornecedores	Medir a quantidade de fornecedores da loja.
	Frequência de compras	Medir a quantidade de vezes em que uma compra é realizada em determinado período.
	Participação das compras por fornecedor	Medir a participação de compras de determinado fornecedor em relação ao volume total de compras. (Grau de dependência)
E-Commerce	Número de visitante	Medir a quantidade de usuários que acessam.
	Taxa de rejeição	Medir a quantidade de usuários que deixam o site logo na primeira página
	Taxa de Conversão	Medir a proporção de vendas efetivadas em relação ao número de visitas
	Carrinho abandonado	Medir o número de desistências de compra (não efetivação da venda)
	Reversa	Medir a quantidade de retorno de mercadorias (defeito, erro no pedido, arrependimento, etc.)
	Conta Frete	Medir o custo de frete + custo de logística reversa + tributos
	Tempo de vida do pedido	Medir o tempo médio desde o fechamento da venda até a entrega do pedido

Área da Gestão	Métricas & Indicadores	Objetivo
Financeiro	Faturamento	Medir o volume de vendas brutas
	Faturamento por m ²	Medir o desempenho do faturamento por área útil da loja.
	Faturamento por funcionário	Medir o desempenho do faturamento pelo número de funcionários contratados
	Lucro Líquido da Loja	Medir o resultado operacional da loja
	Lucratividade da loja	Medir o quanto de lucro é auferido do faturamento total da loja
	Rentabilidade da Loja	Medir o desempenho do resultado na relação com o montante investido na loja
	Participação de Vendas à vista	Medir a participação das vendas à vista no faturamento total da loja
	Participação de Vendas a prazo	Medir a participação das vendas à prazo no faturamento total da loja
	Disponibilidade de caixa	Medir a disponibilidade de recursos em caixa
	Disponibilidade de capital de giro	Medir a disponibilidade de recursos para capital de giro
	Inadimplência	Medir o nível de inadimplência dos clientes com a loja.
	Compras à vista	Medir a participação das compras à vista no faturamento total da loja.
	Compras à prazo	Medir a participação das compras à prazo no faturamento total da loja.
	Estoque em dias	Medir o tempo de cobertura de um estoque.
	Estoque em valor	Medir o valor monetário do estoque.
	Giro de Estoque	Medir o número de vezes, durante um período, em que o estoque foi renovado.
	Índice de Liquidez	Medir a capacidade de pagamento da empresa frente a suas obrigações.
	Endividamento	Medir a participação do capital de terceiros sobre o valor da empresa.
	Margem de Contribuição	Medir a contribuição dos lucros das vendas sobre os custos e despesas da loja.
	Ponto de Equilíbrio	Medir a necessidade de vendas para empatar as receitas e os custos.
Participação dos impostos	Medir o impacto financeiro da tributação sobre o faturamento total da loja.	

RECURSOS HUMANOS

Indicador	Turn over (rotatividade)
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	N° total de funcionários desligados / N° total de funcionários
Fonte de dados	Lojas participantes do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Anual

Indicador	Absenteísmo
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Média de dias de ausências / dias de trabalho
Fonte de dados	Lojas participantes do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Custo com Hora Extra
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Gasto com hora extra / Custo total da folha
Fonte de dados	Lojas participantes do projeto
Unidade de medida	R\$
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal

MARKETING

Indicador	Satisfação dos clientes
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Grau de satisfação em escala
Fonte de dados	Clientes das Lojas participantes do projeto
Unidade de medida	Índice escalonado

Polaridade	Quanto maior o índice melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Ticket médio
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Valor total de vendas / N ^o clientes atendidos
Fonte de dados	Lojas participantes do projeto
Unidade de medida	R\$
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Itens por venda
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Valor total de itens vendidos / N ^o clientes atendidos
Fonte de dados	Lojas participantes do projeto
Unidade de medida	Itens
Polaridade	-
Periodicidade	Mensal

Indicador	Participação das Vendas por canal
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Vendas realizadas em determinado canal / Valor total de vendas
Fonte de dados	Lojas participantes do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal

OPERACIONAL

Indicador	Participação das Categorias Destino no Faturamento
Tipologia	Resultado

Fórmula de cálculo	Vendas realizadas da Categorias de Destino / Faturamento
Fonte de dados	Lojas participantes do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Distribuição da loja física
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Área destinada para venda / Área total
Fonte de dados	Planta baixa da loja
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Anual

Indicador	Perdas
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Itens perdidos / Total de itens
Fonte de dados	Inventário da Loja
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Anual

Indicador	Nº de Fornecedores
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do número de fornecedores
Fonte de dados	Cadastro dos Fornecedores da Loja
Unidade de medida	Fornecedores
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Frequência de compras
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Periodicidade de realização de compras com os fornecedores
Fonte de dados	Fluxo de Caixa da Loja
Unidade de medida	Dias
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Participação das compras por fornecedor
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Valor das compras com determinado fornecedores / Valor total das compras
Fonte de dados	Fluxo de Caixa da Loja
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto menor o Grau de dependência, melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Participação das compras por fornecedor
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Valor das compras com determinado fornecedores / Valor total das compras
Fonte de dados	Fluxo de Caixa da Loja
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto menor o Grau de dependência, melhor
Periodicidade	Mensal

E-COMMERCE

Indicador	Número de visitante
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do número de usuários únicos no site
Fonte de dados	Ferramentas de <i>Analytics</i>

Unidade de medida	visitantes
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Taxa de rejeição
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Número de usuários que desistem do site ainda na primeira página / Número de visitantes
Fonte de dados	Ferramentas de <i>Analytics</i>
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Taxa de conversão
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Número de compras efetivadas / Número de visitantes
Fonte de dados	Ferramentas de <i>Analytics</i>
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Carrinho abandonado
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do número de usuários que abandonam o carrinho de compras após acrescentar item.
Fonte de dados	Ferramentas de <i>Analytics</i>
Unidade de medida	Usuários
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Reversa
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do número de entregas que retornam por motivos de direito de arrependimento, erro na entrega, troca ou defeito.
Fonte de dados	Loja participante do projeto
Unidade de medida	Pedidos retornados
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Conta Frete
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do valor médio do frete (frete + reversa + tributos).
Fonte de dados	Loja participante do projeto
Unidade de medida	R\$
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal

Indicador	Tempo de Vida do Pedido
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do tempo médio do fechamento do pedido à efetivação da entrega.
Fonte de dados	Loja participante do projeto
Unidade de medida	dias
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal

FINANCEIRO

Indicador	Faturamento
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do valor do faturamento.

Fonte de dados	DRE da Loja participante do projeto
Unidade de medida	R\$
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Faturamento por m²
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Valor do faturamento / área da loja.
Fonte de dados	DRE da Loja participante do projeto
Unidade de medida	R\$ / m ²
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Faturamento por funcionário
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Valor do faturamento / N ^o de funcionários.
Fonte de dados	DRE da Loja participante do projeto
Unidade de medida	R\$ / funcionário
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Lucro Líquido da Loja
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Faturamento - (Custos das Mercadorias Vendida + Despesas Fixas + Despesas Variáveis)
Fonte de dados	DRE e Fluxo de Caixa da Loja participante do projeto
Unidade de medida	R\$
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Lucratividade da loja
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Lucro Líquido da Loja / Faturamento da Loja
Fonte de dados	DRE e Fluxo de Caixa da Loja participante do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Rentabilidade da loja
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Lucro Líquido da Loja / Investimento total na Loja
Fonte de dados	DRE e Fluxo de Caixa da Loja participante do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Participação das Vendas à vista
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Volume de Vendas à vista / Faturamento da Loja
Fonte de dados	DRE e Fluxo de Caixa da Loja participante do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade*	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Participação das Vendas à Prazo
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Volume de Vendas à prazo / Faturamento da Loja
Fonte de dados	DRE e Fluxo de Caixa da Loja participante do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade*	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Disponibilidade de caixa
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do valor de recursos em caixa
Fonte de dados	DRE e Fluxo de Caixa da Loja participante do projeto
Unidade de medida	R\$
Polaridade*	-
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Disponibilidade de capital de giro
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do valor de recursos para capital de giro
Fonte de dados	DRE e Fluxo de Caixa da Loja participante do projeto
Unidade de medida	R\$
Polaridade*	-
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Inadimplência
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do valor total de inadimplência dos clientes
Fonte de dados	DRE e Fluxo de Caixa da Loja participante do projeto
Unidade de medida	R\$
Polaridade*	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Compras à vista
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Volume de Compras à vista / Faturamento da Loja
Fonte de dados	DRE e Fluxo de Caixa da Loja participante do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade*	Quanto menor melhor

Periodicidade	Mensal / Anual
---------------	----------------

Indicador	Compras à prazo
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Volume de Compras à prazo / Faturamento da Loja
Fonte de dados	DRE e Fluxo de Caixa da Loja participante do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade*	Quanto maior melhor (carência de juros)
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Estoque em dias
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do número de dias necessários para girar o estoque.
Fonte de dados	Giro de estoque da Loja participante do projeto
Unidade de medida	dias
Polaridade*	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Estoque em Valor
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do valor do estoque.
Fonte de dados	DRE da Loja participante do projeto
Unidade de medida	R\$
Polaridade*	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Giro de Estoque
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Valor consumido no período / Valor de estoque médio no período.

Fonte de dados	DRE da Loja participante do projeto
Unidade de medida	giros
Polaridade*	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Índice de Liquidez
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	$(\text{Disponível} + \text{Contas a Receber} + \text{Estoques}) / \text{Total do Passivo}$
Fonte de dados	DRE da Loja participante do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade*	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Endividamento
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	$\text{Passivo} / \text{Ativo}$
Fonte de dados	Balancete da Loja participante do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade*	-
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Margem de Contribuição
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	$(\text{Valor das Vendas} - \text{Custos Variáveis}) / \text{Valor das Vendas}$
Fonte de dados	DRE da Loja participante do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto maior melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Ponto de Equilíbrio
Tipologia	Resultado
Fórmula de cálculo	Custo Fixo / Margem de Contribuição
Fonte de dados	DRE da Loja participante do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

Indicador	Participação dos impostos
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Valores pagos com impostos / Faturamento
Fonte de dados	DRE da Loja participante do projeto
Unidade de medida	%
Polaridade	Quanto menor melhor
Periodicidade	Mensal / Anual

PARAMETRIZAÇÃO DE INDICADORES

Segundo Goldman (1992), o conceito do desempenho envolve diversas dimensões e a sua avaliação deve ser feita de acordo com as especificidades de cada sistema avaliado, assim como ser baseada em critérios próprios a cada atividade, e o todo ser analisado na perspectiva dos diferentes agentes econômicos do sistema. Já Sproesser (1998) analisa que a avaliação do desempenho deve colocar em evidência a necessidade de uma observação detalhada de um número de empresas, que obtenham os melhores resultados financeiros, ou as que detêm as maiores partes do mercado. Esta observação permite a avaliação das variáveis estratégicas mais importantes e a compreensão de como elas devem ser manipuladas de forma a orientar as empresas quanto aos melhores desempenhos.

Ao confrontar o pensamento dos dois autores supracitados, percebe-se uma coerência na parametrização de alguns indicadores específicos a determinados setores e/ou segmentos. A definição de critérios comuns,

também conhecidos como Referenciais Comparativos Pertinentes (RCP), é utilizada como referência relevante para efeito de comparabilidade do desempenho, permitindo, ainda, avaliar a competitividade da organização.

Neste sentido, há alguns indicadores gerais que são frequentemente medidos por encomendas de representações de classes e empresas de pesquisas. Ex:

Varejo Alimentar: A Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS – utiliza os indicadores como número de lojas, check-out e área de vendas, em suas análises conjunturais.

Exemplo: O número de check-outs, de 2014 para 2015, foi de 212.964 para 215.580, um crescimento de 1,2%. A área de vendas cresceu 1,5%, indo de 21 mil m², aproximadamente, para 21,6 mil m². O número de lojas teve expansão percentual similar à de check-outs: de 83.581 para 84.547, no período.

Varejo de Materiais de Construção: A Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção – ANAMACO – utiliza os indicadores como vendas totais e vendas por categorias, em suas análises conjunturais.

Exemplo: De janeiro a abril de 2016, as vendas no varejo de material de construção caíram 11% em comparação a igual período de 2015. Entre os itens com as maiores quedas estão as telhas de fibrocimento (-7%); louças sanitárias (-6%), tintas (-5%) e revestimentos cerâmicos (-5%).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A medição do desempenho de uma loja por si só não gera a mudança nas empresas. Uma vez que os indicadores pertinentes são identificados e seus desempenhos avaliados, caberá ao gestor do negócio a elaboração de planos de ações, visando a melhoria contínua da gestão.

Cabe ressaltar que a análise isolada de alguns indicadores pode trazer uma visão enviesada do desempenho do negócio. Caberá ao empresário comparar e avaliar o contexto que a empresa está inserida para uma definição clara da situação da empresa.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, E.: **Gestão por Indicadores no varejo: mapa de Indicadores do varejo.** Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/gestao-por-indicadores-no-varejo-mapa-de-indicadores-do-varejo/81065/>

BENITES, A.T.: **Medidas de Desempenho para a Indústria de Varejo de Alimentos.** Dissertação de mestrado em Agronegócios. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2004

BNDES. **Os Indicadores de Desempenho do Comércio Varejista Brasileiro: uma avaliação de 1999 e as perspectivas para 2000.** BNDES, Nº 13, Marco 2000. Área de Operações Industriais 2 - AO2 - Gerência Setorial de Comércio e Serviços.

BURT, S. e SPARKS, L. **Performance in Food Retailing: A cross-national consideration and comparison of retail margins.** British Journal of management Vol. 8, pp. 133 – 150, 1997.

DIAS, S.L.V.: **Indicadores de desempenho e gestão empresarial.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.

FERNANDES, B.H.R.: **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo. Editora Saraiva, 2005.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ: **Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais.** 3ª Edição. São Paulo: FNQ, 2012.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ: **Sistema de Indicadores.** E-book disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>

GOLDMAN, A. **Evaluating the performance of the japanese distribution system.** Journal of Retailing, vol 68, nº1, spring 1992, pp. 11-39.

PAVANI JÚNIOR, O.: **Gestão por indicadores: guia de crescimento.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2014.

MARCELLI, R.P.: **O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos: Um estudo de caso.** Dissertação de mestrado em engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SPROESSER, R. L.: **Um modelo de produtividade para o varejo: O caso do varejo de alimentos.** In: Varejo Competitivo. Vol 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.