



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia



**INDICADORES
ESSENCIAIS PARA
A GESTÃO DE TODO
NEGÓCIO**

SUMÁRIO

Apresentação > 3

Indicadores > 6

Métodos de aplicação e avaliação > 15

Medidas de gestão > 18

Dicas gerais > 20

Sobre o Sebrae Bahia > 23



INTRODUÇÃO

Houve um tempo em que muitos empresários acreditavam que o planejamento estratégico era algo reservado às grandes corporações, mas o aumento da competitividade e o amadurecimento dos pequenos negócios mostrou que o planejamento estratégico orienta o crescimento e ajuda a tomar decisões rápidas mais precisas.

Um plano estratégico permite estabelecer objetivos para concretizar uma visão de futuro, determinando onde a empresa deseja estar após certo período de tempo. Esses objetivos precisam ser acompanhados, para verificar se, de fato, a empresa está no caminho correto para atingi-los.

Entretanto, como uma empresa de pequeno porte pode criar seu planejamento? E, principalmente, como fazer para que esse planejamento, de fato, se converta em resultados?

Para começo de conversa, para cada objetivo estratégico estabelecido, deve haver um indicador — ou conjunto de indicadores — que mensure seu alcance durante todo o tempo envolvido no planejamento.

Indicadores nada mais são do que valores, capazes de mostrar, de forma metrificada (com números, claros e expressivos) o alcance dos objetivos. E cada indicador, por sua vez, deve ter associado a si uma meta, que é o número ideal para considerá-lo satisfatório, demonstrando, dessa forma, que o objetivo está realmente sendo alcançado.

Os indicadores, por estarem relacionados aos objetivos, podem se referir aos diversos aspectos do negócio. Eles podem medir, por exemplo:

- A satisfação dos clientes;
- A produtividade dos colaboradores;
- O desempenho comercial da empresa.

Além de muitos outros aspectos que possam ser considerados estratégicos.

O objetivo deste e-book — da série “Sebrae sem sair do seu negócio” — é justamente ajudar a estabelecer indicadores para avaliar vendas e faturamentos, mantendo uma relação próxima com os objetivos que estão sendo perseguidos.

Comece analisando o seu negócio. Isso é importante para determinar os indicadores e até mesmo as metas para acompanhar os seus objetivos, justamente por avaliar gargalos nas atividades e mapear com maior clareza pontos de melhoria na forma como o trabalho é conduzido. Nesta análise, lembre-se sempre de quais são os objetivos que você almeja.





INDICADORES



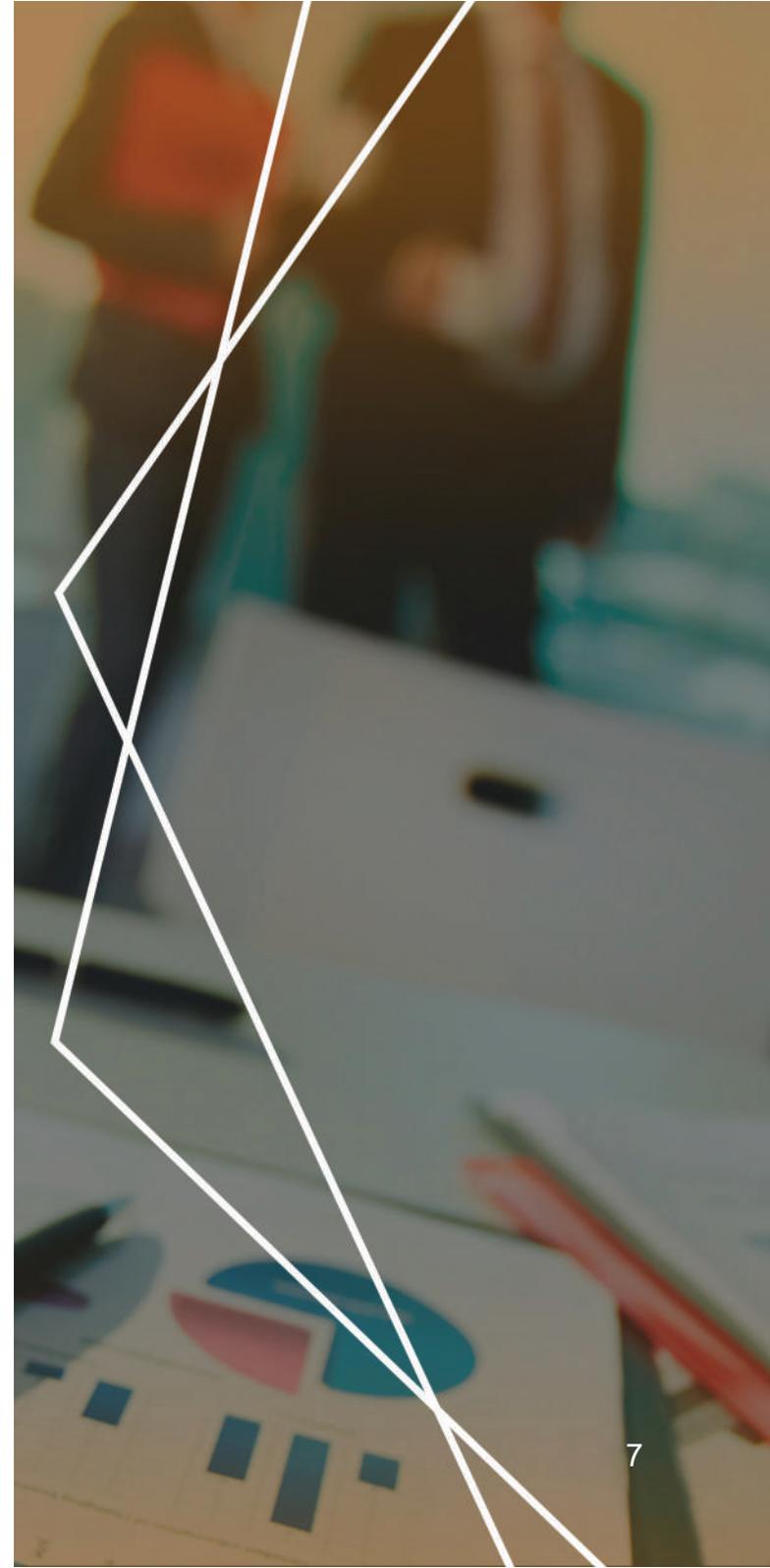
Quando falamos em aumentar o desempenho de vendas, logo pensamos em um único identificador, simples e intuitivo: **volume de vendas**, em reais!

Embora esse seja um indicador válido, ele acaba medindo apenas uma das consequências de todo o trabalho que será realizado, sem avaliar como as atividades de vendas estão conseguindo — ou não — se tornarem mais eficientes.

Por esse motivo, precisamos começar avaliando com cuidado as atividades comerciais da empresa, para buscar entender quais são os pontos de melhoria no trabalho, e quais os indicadores que auxiliam a verificar se, de fato, essas melhorias estão sendo implantadas.

Sob a ótica desse processo, cada empresa terá um conjunto de indicadores adequados à sua realidade, com metas que representem o progresso que se deseja alcançar. As metas, aliás, devem sempre ser estabelecidas com base no valor atual do indicador, para que possam projetar um progresso factível.

Se você não sabe qual o valor atual, como vai ter uma visão clara sobre onde chegar, sem correr o risco de ter um resultado muito baixo, que não trabalhe todo o potencial de sua equipe, ou muito alto, que se torne inalcançável?



Para definir o valor de cada meta é preciso:

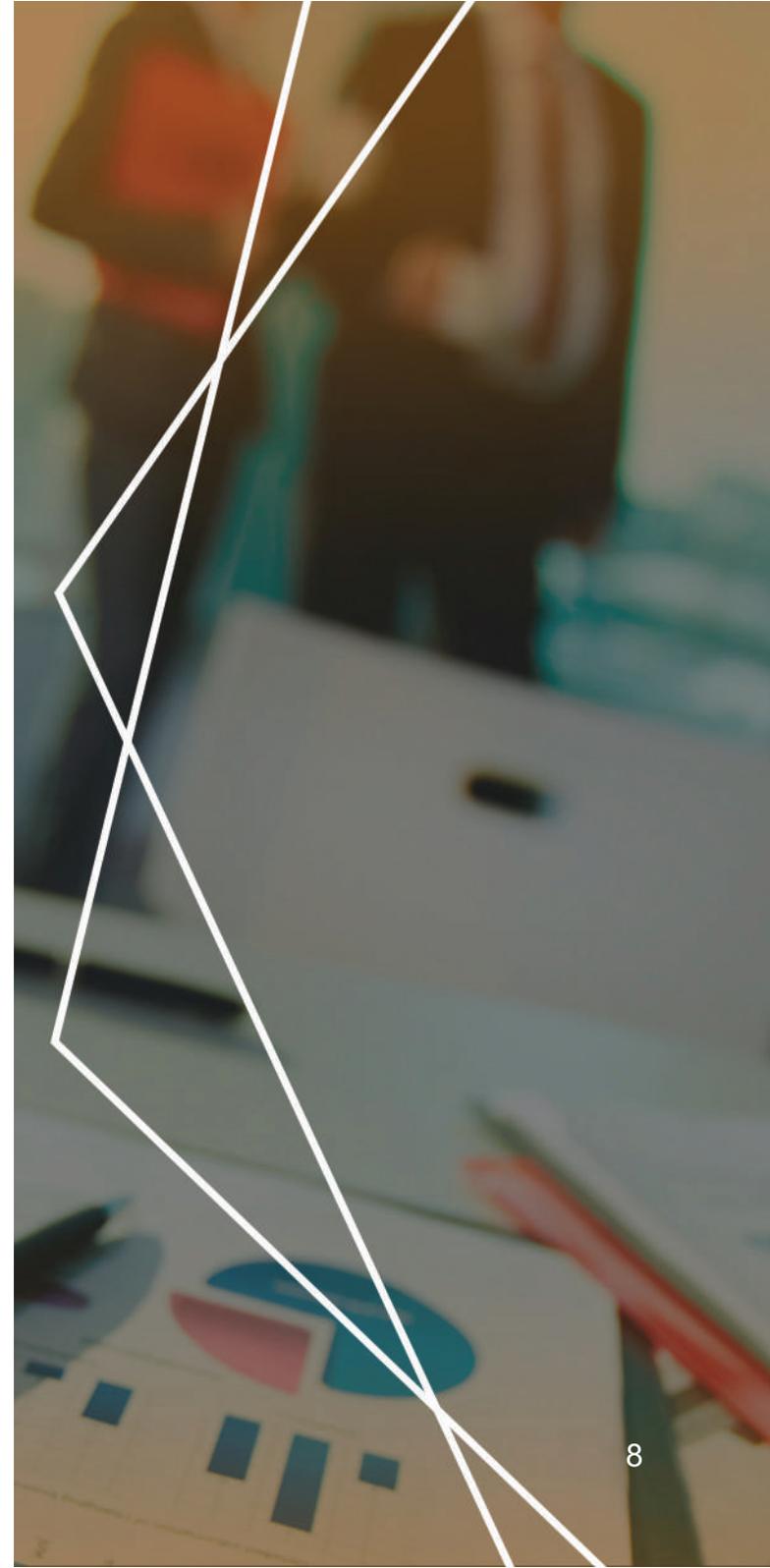
1. Definir como será medido o indicador;
2. Aplicar a fórmula ao cenário atual e descobrir o valor inicial de seu indicador;
3. Determinar um valor coerente com os objetivos estratégicos estabelecidos.

As metas são extremamente importantes! Elas guiarão a sua equipe, e ajudarão você a acompanhar o trabalho dela. Cuide para que elas sejam:

- **Específicas**, permitindo um foco exato de cada ponto;
- **Mensuráveis**, ou seja, precisam de uma fórmula determinada de medição;
- **Alcançáveis**, de modo que sejam desafiadoras, mas possíveis de atingir;
- **Relevantes**: verifique se realmente vale a pena medi-las, e se estão relacionadas ao seu objetivo;
- **Temporais**, com prazos definidos para alcance.

Apesar de os indicadores serem, portanto, bastante específicos para cada empresa, apontaremos, a seguir, alguns dos mais comuns, capazes de avaliar a performance das empresas de uma forma bastante geral.

Conforme os objetivos, alguns desses indicadores podem ou não ser adequados e outros, diferentes dos aqui apresentados, podem também ser necessários.



Os indicadores de venda e faturamento mais comuns são:

Ticket médio de venda

É o valor médio de cada compra dos seus clientes.

Por meio desse indicador, você pode traçar estratégias para tentar estimular o cliente a comprar mais e isso incidirá sobre o seu faturamento total. Nesse caso, o foco vai ser estimular a compra de itens adicionais ou mais caros, ao invés de captar novos clientes.

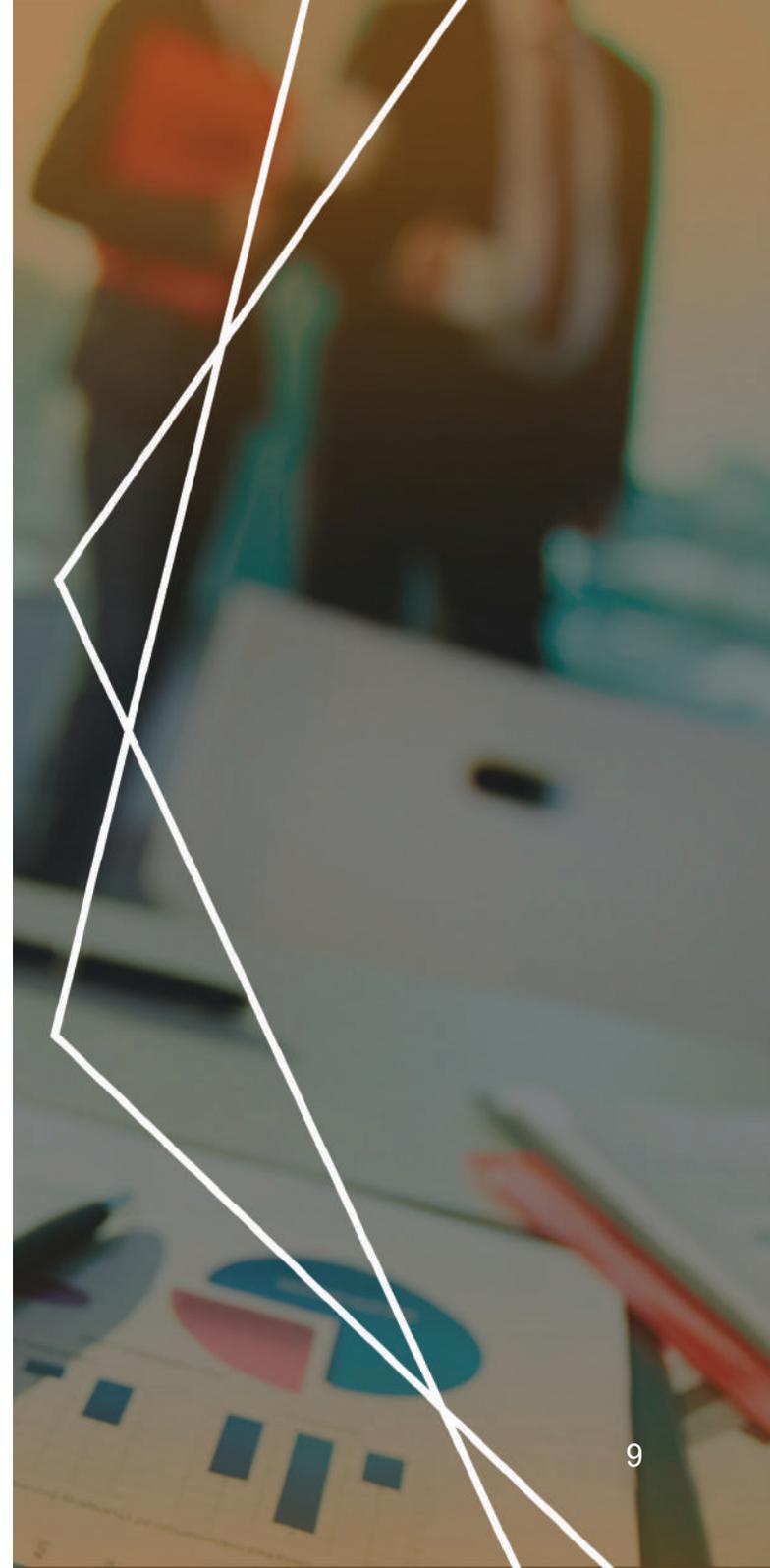
Para calculá-lo, basta dividir o valor total de suas vendas pelo número de vendas realizadas.

Faturamento

É o indicador favorito de um grande número de empresários, por indicar o quanto a empresa está gerando de receita. Receita é, basicamente, o dinheiro que sua empresa obtém, vendendo produtos e/ou prestando serviços

O valor é o resultado obtido com toda a venda de produtos ou com toda a prestação de serviços. Entram, ainda, nessa conta os ganhos obtidos com aplicações financeiras ou venda de bens e direitos.

O grande problema de se ter o faturamento como indicador é que, por ser tão geral, é pouco eficiente para indicar onde se deve atuar se forem necessárias melhorias (lembre-se que o indicador precisa ser específico, como já falamos).



Receita líquida

É o resultado do faturamento, retirando dele quaisquer devoluções que possam ocorrer e os impostos que incidam sobre as vendas.

Esse indicador é importante por levar em consideração as devoluções! Não esqueça que as devoluções deixam de fazer parte dos resultados da empresa e devem chamar a atenção porque podem gerar desgastes para sua imagem e para a sua operação.

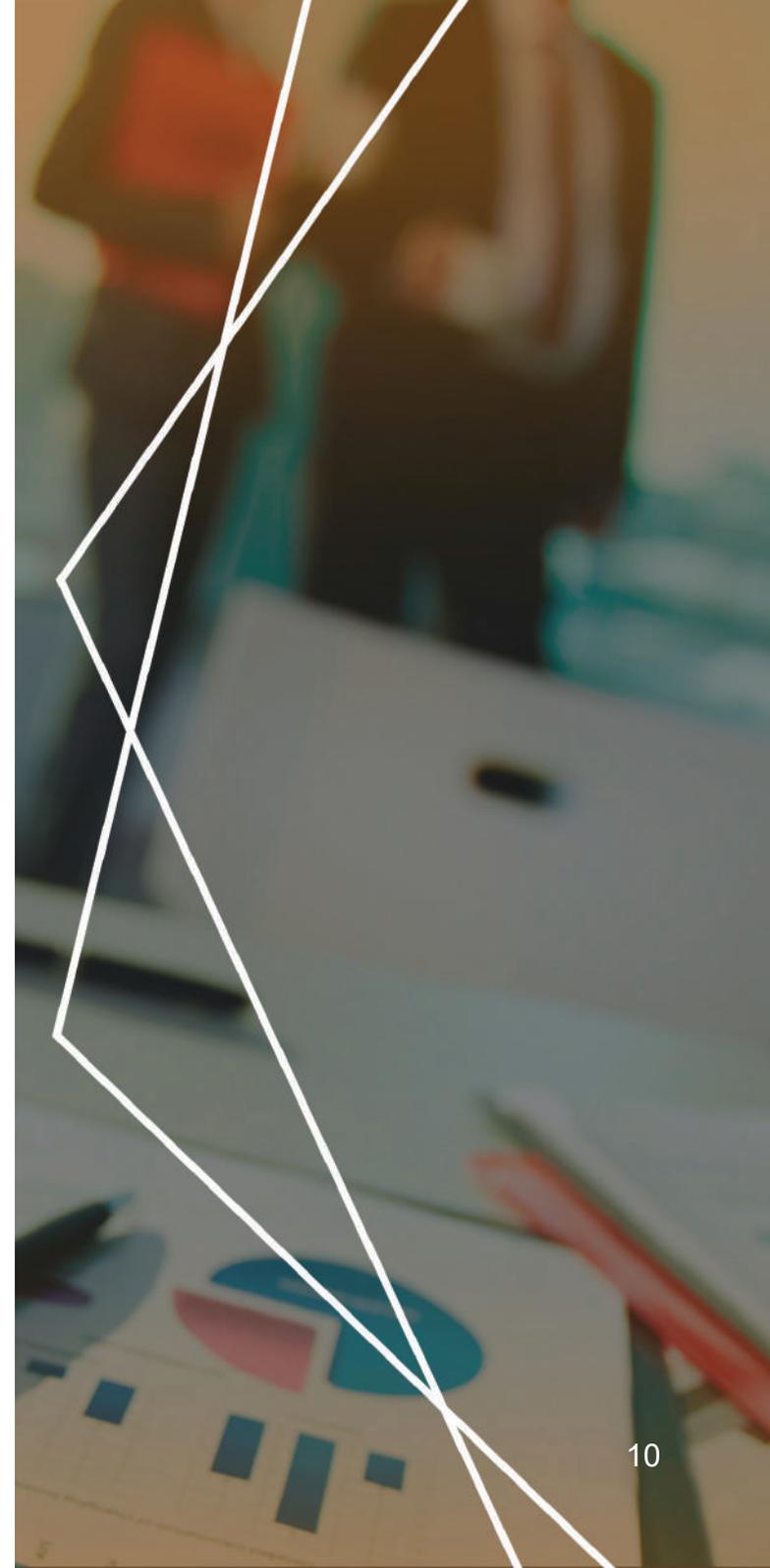
Recebimentos

Correspondem aos pagamentos efetivamente realizados à empresa, referindo-se às entradas no caixa.

Esse indicador permite analisar quanto a empresa tem recebido, comparando o valor obtido com o quanto ela tem vendido. Ele ajuda a estimar os valores de recebimentos para os próximos meses.

Não esqueça, ainda, que é preciso considerar que parte de suas vendas levará um certo tempo para retornar para você como dinheiro: o indicador de recebimentos mostra isso.

Ele também alerta sua empresa a respeito da inadimplência. Todas essas considerações devem estimular você a traçar estratégias detalhadas e específicas.



Custo fixo

Também de cunho geral, o custo fixo é muito eficaz em apurar o quanto a empresa está sendo eficiente em seus processos produtivos.

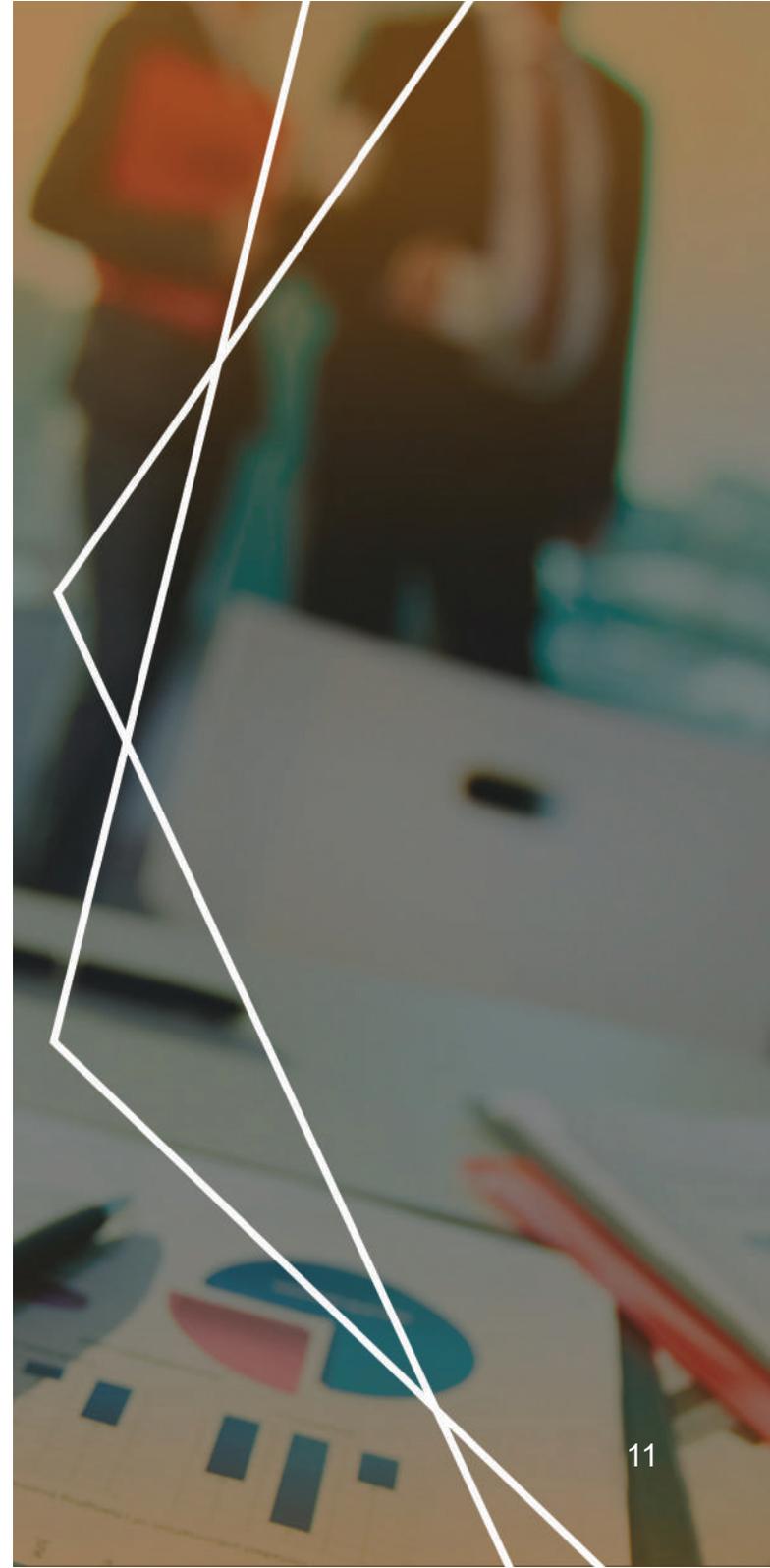
Os custos fixos impactam diretamente nos resultados finais. Os riscos que eles representam são relacionados diretamente à sobrevivência de sua empresa. Eles não mudam conforme você vende, ou seja: se você fechar poucos negócios, mesmo assim vai ter que pagá-los, afinal, seu aluguel não tem desconto quando você fatura pouco, certo?

Assim, caso eles se tornem muito pesados para seus resultados, vai ser difícil manter as portas abertas. É preciso, de forma constante e organizada, buscar saídas para minimizá-los, sem colocar em xeque a qualidade e a satisfação do cliente.

Margem de contribuição

Representa o quanto a venda de cada produto contribuirá para sua empresa pagar seus custos e despesas fixas — também conhecidos como **custos de estrutura**, que são aqueles que você tem a pagar, independentemente de ter havido operação e vendas na sua empresa ou não.

Para calculá-la, você deve obter o valor da sua receita — seja de vendas ou prestação de serviços — e subtrair dela seus custos e despesas variáveis: aquelas aumentam ou diminuem, de acordo a quantidade de produtos/serviços vendidos/prestados.



Esse indicador ajuda a entender o quanto cada item/serviço contribui para sua estrutura fixa de custos e geração de lucro.

Ponto de equilíbrio

Com base nesse indicador, você pode calcular a quantidade mínima (ou o valor em reais) de produtos que precisa vender para pagar sua estrutura de custos, sem prejuízos.

Toda venda além desse ponto é lucro. Para calculá-lo, você deve dividir o total de custos e despesas fixas pelo valor da margem de contribuição.

Lucratividade

Muitos empresários acompanham os números das vendas e não o lucro, que é o resultado. A lucratividade permite analisar a capacidade que a empresa tem de converter o quanto ela vende em resultado.



Para calcular a lucratividade, você deve dividir o lucro pelo total da receita, multiplicando tudo por 100 e obtendo um indicador expresso em porcentagem.

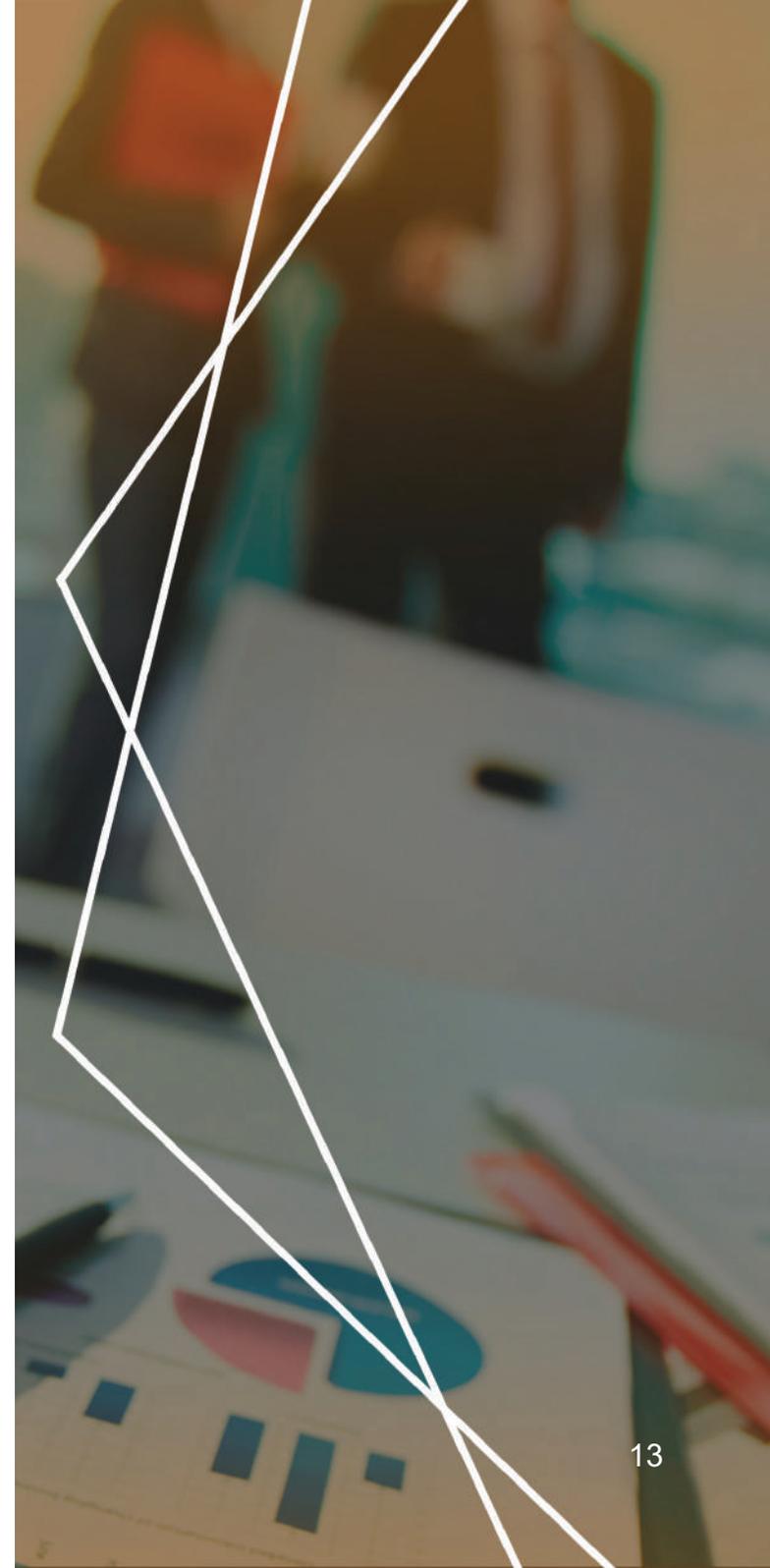
Uma dica é se comparar seu indicador com a lucratividade média do seu setor e da concorrência, de forma a posicionar sua empresa no mercado. Se ela estiver mais baixa que os valores dos demais, você precisa rever seus processos e buscar formas mais econômicas de executar suas atividades.

Endividamento

O grau de endividamento serve para alertar o empresário sobre o quanto sua empresa tem se comprometido com capital de terceiros.

É muito comum que pequenos negócios recorram a recursos externos, mas é necessário estar sempre muito alerta quanto a isso, para ter clareza sobre os limites entre o endividamento sadio e o arriscado.

O endividamento para investir no processo produtivo ou em mercadorias que podem ser revertidos em lucro tende a ser vantajoso; porém, existem casos em que a empresa contrai sucessivas dívidas para pagar outras, e isso é muito arriscado.

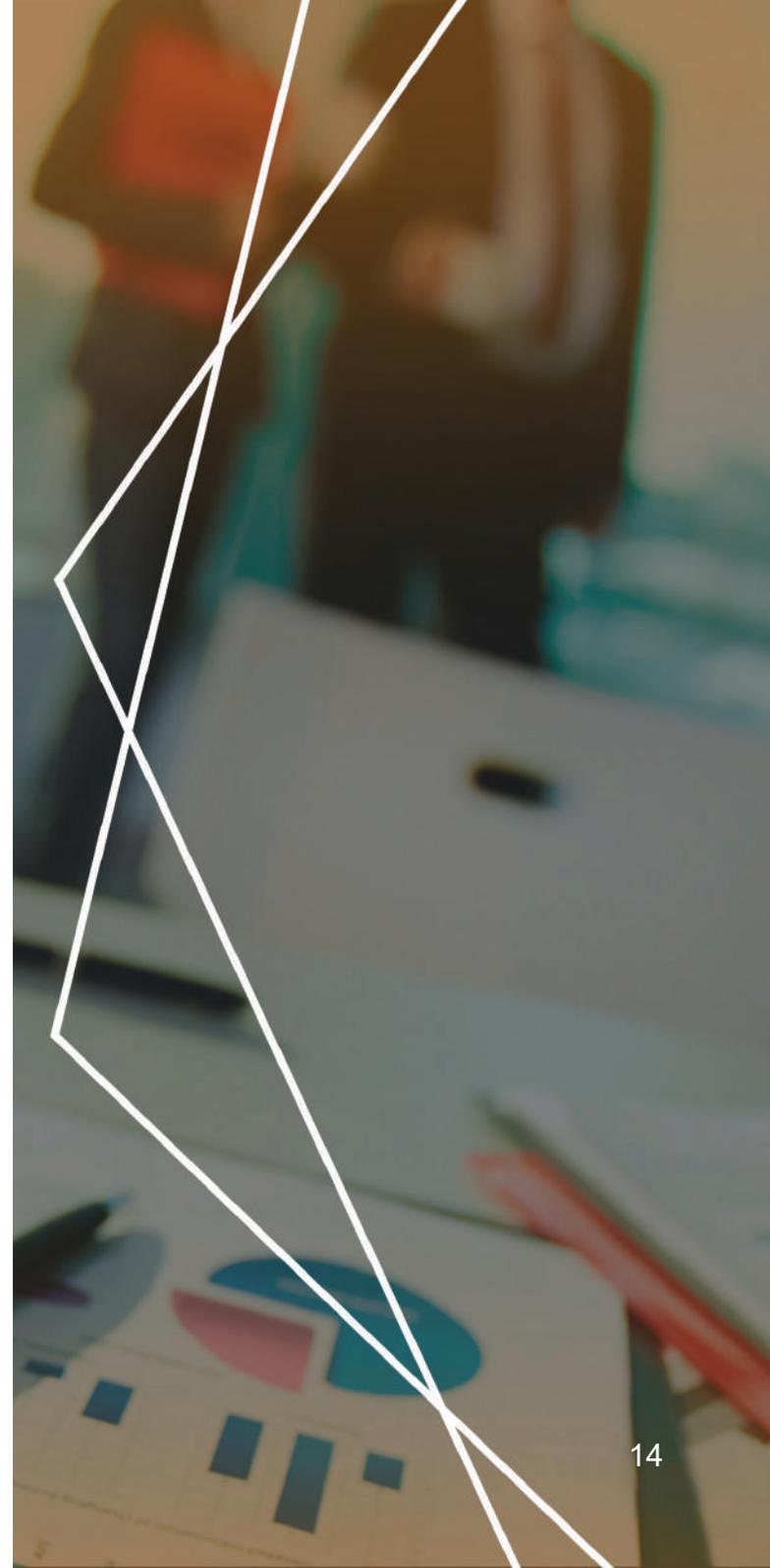


Para calcular o indicador de endividamento, você deve calcular o seu passivo total, que são todas as obrigações que sua empresa tem a cumprir, como:

- Empréstimos;
- Financiamentos;
- Salários;
- Impostos, tanto de curto quanto longo prazo.

Encontrando esse valor, você deve dividi-lo pelo seu ativo total, que são seus bens, direitos e saldos. Se tiver dificuldade, peça ajuda ao seu contador.

Esse indicador está relacionado a risco: quando maior o grau de endividamento, maior o risco da sua empresa, pois isso compromete sua capacidade de pagar os compromissos assumidos.





MÉTODOS DE APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO



Para calcular esses indicadores já existem meios automatizados. O Sebrae/BA dispõe de planilhas empresarias gratuitas que podem ajudar você nessa tarefa. Conheça-as!

Utilizando nossas planilhas, basta que você a atualize, inserindo os dados necessários. Então, você pode acompanhar os resultados, comparando-os ao longo do tempo.

Também é muito importante estabelecer a periodicidade de avaliação dos indicadores. Essa periodicidade deve ser tal que permita se observar uma diferença entre uma medição e outra, e que também dê margem a interferências e ações de mudança até a próxima medição, caso isso se observe necessário alcançar as metas planejadas.

De acordo com o indicador, a periodicidade pode ser diária, semanal, quinzenal etc. Isso vai depender da sua disponibilidade — de pessoal e de tempo — para fazer a mensuração dos resultados.



O importante é acompanhar!

Avalie também o volume de operações: a periodicidade não deve ser a mesma, por exemplo, para um supermercado — que realiza centenas, ou mesmo milhares de vendas a diferentes clientes diariamente — e de uma imobiliária, que realiza poucas operações, embora com margens de lucro superiores.

Nessa definição, você pode também considerar fazer análises mais rápidas e superficiais de forma mais rotineira e outras mais aprofundadas, incluindo a adoção de medidas com uma frequência menor.

Se forem utilizados indicadores com periodicidades muito distintas entre si, um conselho válido é agrupá-los, de acordo com o intervalo das medições.





MEDIDAS DE GESTÃO



Quando os indicadores não apresentam resultados satisfatórios, ficando abaixo das metas estabelecidas, é preciso avaliar, antes de tudo, se essas metas estão adequadas à realidade, principalmente se elas foram propostas sem uma referência inicial.

Essa revisão, entretanto, nunca deve ter o objetivo de “ajustar a meta aos resultados”, e sim de refinar a meta, o que pode, inclusive, ocorrer de forma desvinculada à avaliação do indicador.

Se for apurado, todavia, que o indicador realmente reflete um baixo resultado, algumas medidas de gestão podem ser propostas, com o objetivo específico de atuar nos processos que precisam de melhores resultados.

Muitos dos indicadores podem ser melhorados com redução de custos fixos (o próprio custo fixo, ponto de equilíbrio, lucratividade). Outros podem ser melhorados com um foco nos custos variáveis ou com estratégias de vendas.

A contratação de um novo fornecedor, por exemplo, pode reduzir certos custos de produção, que acabarão influenciando indicadores como margem de contribuição, ponto de equilíbrio e lucratividade.





DICAS GERAIS



Quantidade de indicadores

Quando se trata de indicadores, menos é mais. O importante é que tenham relevância para os objetivos da empresa e que sejam uma quantidade que você consiga acompanhar.

Relação entre indicadores e objetivos

Por outro lado, é recomendável que todos os objetivos tenham pelo menos um indicador associado (ou mais, se for o caso). Afinal, os indicadores permitem verificar se os objetivos estão sendo alcançados ou não.

Metas por indicador

Outro ponto importante é que todos os indicadores precisam ter metas estabelecidas. Apurar um indicador que não conta com um referencial de meta para ser atingida pode ser de pouca valia e também pode dificultar o entendimento e, por consequência, a tomada de decisão.



Definição de responsabilidades

Também é importante estabelecer responsabilidades, pelos objetivos e pela apuração e acompanhamento dos indicadores. Dessa forma, quaisquer ações que vem a ser tomadas em decorrência do resultado baixo de um indicador se tornam mais efetivas.

Alinhamento com objetivos estratégicos

Por fim, lembre-se que o primeiro passo para estabelecer os indicadores ideais para o seu negócio é, de fato, estabelecer os objetivos.

Indicadores que não se alinham a objetivos podem se mostrar pouco efetivos, em termos de resultados práticos, e representar um trabalho que não contribui para a competitividade e êxito da empresa.





Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é um entidade privada sem fins lucrativos, que conta com uma rede de quase 700 pontos de atendimento presencial em todo o Brasil, sendo 27 somente na Bahia. Com o apoio e a orientação do Sebrae, as micro e pequenas empresas se fortalecem e geram mais empregos e renda para todo o Brasil.

O Sebrae na Bahia foi concebido para apoiar e fomentar a criação, a expansão e a modernização das micro e pequenas empresas do Estado, capacitando-as para cumprir, eficazmente, o seu papel no processo de desenvolvimento econômico e social. Para facilitar o atendimento em diversas regiões do estado, foram inauguradas diversas unidades de atendimento.

Desta forma, o Sebrae na Bahia fica ainda mais próximo de seus clientes, oferecendo soluções em educação, consultoria, acesso ao crédito e ao mercado, além de incentivar a abertura de novos pequenos negócios e a qualificação das empresas já existentes.

Tudo para fomentar o progresso econômico e social do povo.

0800 570 0800
www.ba.sebrae.com.br

