

Gestão

O que o empresário precisa saber sobre:

# Indicadores de Desempenho e Gestão Empresarial



**SEBRAE**



# **INDICADORES DE DESEMPENHO E GESTÃO EMPRESARIAL**

© 2007, SEBRAE/RS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, total ou parcial, por quaisquer meios, sem a autorização expressa do SEBRAE/RS.

**1ª Edição:** 2.000 exemplares

**Endereço para contato:**

SEBRAE/RS - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do RS

Rua Sete de Setembro, 555 – Bairro Centro – CEP: 90010-190 – Porto Alegre – RS

Telefone: (51) 3216 5006 – Fax: (51) 3211 1591

**Home Page:** [www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br) – **E-mail:** [info@sebrae-rs.com.br](mailto:info@sebrae-rs.com.br)

**Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo:**

Banco do Brasil S/A

Banco do Estado do Rio Grande do Sul – BANRISUL

Caixa Econômica Federal

Caixa Estadual S/A – Agência de Fomento/RS

Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – CIERGS

Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FARSUL

Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul – FEDERASUL

Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul – FCDL/RS

Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS

Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul – FECOMÉRCIO

Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado do Rio Grande do Sul – FAPERGS

Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI/RS

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR/RS

**Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae/RS:**

Carlos Rivaci Sperotto

**Diretoria Executiva:**

Diretor Superintendente - Derly Cunha Fialho

Diretor de Operações - José Cláudio dos Santos

Diretor de Gestão - Eduardo Luzardo da Silva

**Equipe Técnica Responsável:**

Naira Lobraico Libermann

Tiago Alves P. de Lemos

Maria Augusta Quevedo Rodrigues

Gisele Coelho Vargas

Marina Bohrer da Silva

Viviane Ferran

**Projeto Gráfico, Diagramação, Editoração e Revisão Ortográfica:**

Porto DG ([www.portodg.com.br](http://www.portodg.com.br))

D541 Dias, Sérgio Luiz Vaz  
Indicadores de desempenho e gestão empresarial. — Porto Alegre:  
SEBRAE/RS, 2007.

29p.; 21cm (O Que o Empresário Precisa Saber Sobre)

1. Administração de empresas 2. Indicadores de desempenho I. Título

CDU 658

# ÍNDICE

Introdução _____	4
1   O que são indicadores de desempenho e resultado operacional para micro e pequenas empresas _____	7
2   Como são escolhidos os indicadores de desempenho para uma micro e pequena empresa _____	10
3   Como é calculado o indicador de desempenho e o que o empresário ganha adotando os indicadores de desempenho e a gestão empresarial _____	12
4   Como funciona o sistema de indicadores de desempenho e gestão empresarial e de quem é a responsabilidade do seu funcionamento _____	17
5   Quais os fatores críticos de sucesso do sistema de indicadores de desempenho e gestão empresarial _____	22
6   Exercício _____	25

# INTRODUÇÃO

**SE VOCÊ É EMPRESÁRIO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA, ESTA CARTILHA TRATA DE UM ASSUNTO DE SEU INTERESSE.**

**VOCÊ SABE QUAL FOI O RESULTADO OPERACIONAL DA SUA EMPRESA ESTE MÊS?**

**QUER SABER QUAL A SAÚDE FINANCEIRA DA SUA EMPRESA?**

**CONSULTE ESTA CARTILHA E DESCUBRA AS DICAS PARA IMPLEMENTAR INDICADORES DE DESEMPENHO E MELHORAR A SAÚDE DO SEU NEGÓCIO.**

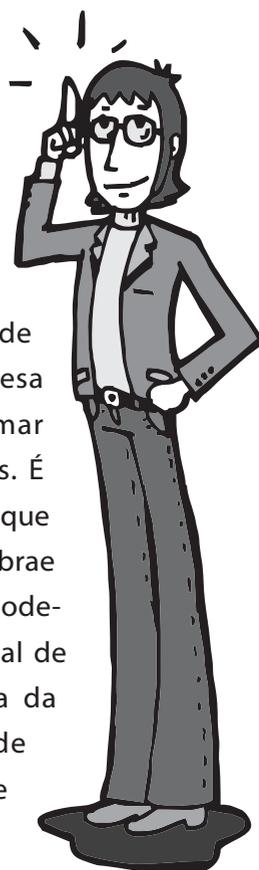
Freqüentemente, o gerenciamento de uma empresa é visto como essencial, mas é tratado de maneira reativa ou, ainda, com pouca responsabilidade. Apesar de os empresários considerarem que os indicadores de desempenho e a gestão empresarial são ferramentas importantes para a saúde de suas empresas, com freqüência, esse gerenciamento é um processo de alto risco. Pode-se afirmar que grande parte das micro e pequenas empresas que morre nos primeiros dois anos de vida sofre deste mal: escolha incorreta dos indicadores de desempenho e/ou gestão empresarial deficiente.

Como um empresário poderá entregar um orçamento de um serviço a um cliente quando não tem certeza de quanto será o custo de fabricação?

Como um empresário poderá determinar o prazo de entrega de um produto ou serviço a um cliente quando não tem certeza de quanto tempo será gasto para a fabricação?

Qualquer que seja o negócio (uma metalúrgica ou uma empresa prestadora de serviço), o sucesso de uma MPE depende, fundamentalmente, da escolha dos seus indicadores de desempenho e da gestão desses indicadores.

A gestão das micro e pequenas empresas por meio de indicadores de desempenho não é somente o gerenciamento de telas de computador, planilhas ou gráficos. Essencialmente, é uma escolha correta dos indicadores de desempenho e de um processo de gestão com foco no resultado da empresa. O sucesso de uma MPE depende de o empresário saber se a saúde da empresa está boa ou ruim a tempo de poder tomar decisões para corrigir eventuais problemas. É preciso gerenciar a empresa com a certeza de que se chegará salvo ao próximo destino. E o Sebrae quer ajudar nessa tarefa. Resumidamente, pode-se afirmar (figura 1) que a gestão empresarial de uma micro e pequena empresa é a soma da atividade “escolha dos indicadores de desempenho” mais a “reunião de análise e melhorias desses indicadores”.



## GESTÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA



**Figura 1** | Fórmula de gestão empresarial aplicada a micro e pequenas empresas

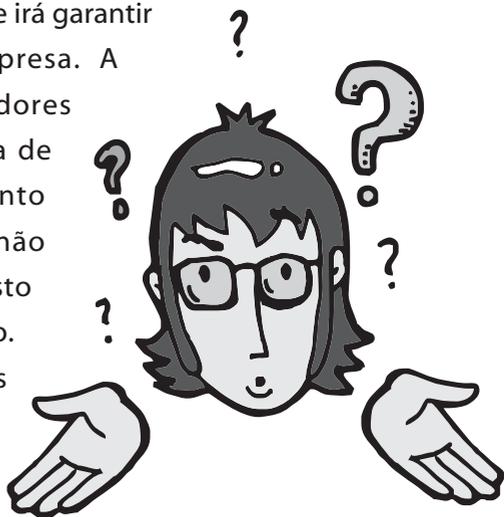
Em um primeiro momento, se isso parecer complicado e difícil de utilizar em uma empresa, o empresário não deve desanimar. Deve continuar lendo esta cartilha porque o Sebrae tem uma proposta bastante simples de trabalho para iniciar esse controle. Esta cartilha tem como objetivo apresentar algumas dicas de como medir e buscar o desempenho operacional e financeiro de uma micro e pequena empresa. Essa metodologia está baseada nos exemplos das melhores práticas de gerenciamento de empresas brasileiras, principalmente, do Rio Grande do Sul.

# 1 | O que são indicadores de desempenho e resultado operacional para micro e pequenas empresas

O indicador de desempenho não é como qualquer outro indicador. Ele precisa estar orientado para a saúde operacional da empresa, ou seja, só se pode afirmar que um indicador é de desempenho quando ele melhorar e o resultado operacional da empresa também melhorar.

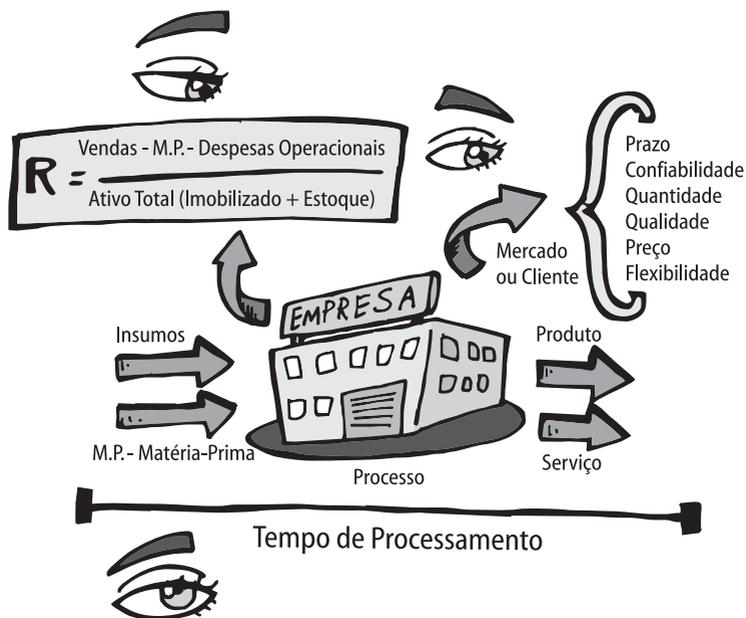
A sobrevivência de MPEs depende do seu desempenho, da sua capacidade de competir no mercado e do seu resultado operacional. Para isso, o empresário precisa aprender a enxergar pela sua empresa, segundo três olhos, conforme ilustrado na figura 2.

O primeiro é o olho que enxerga o mercado ou o cliente. É ele que garante e irá garantir o faturamento da sua empresa. A empresa precisa ter indicadores que mostrem o risco da falta de mercado ou de clientes, tanto hoje como no futuro. Se não houver vendas, qualquer custo operacional da empresa é alto. É o faturamento dos produtos vendidos para os clientes que irá viabilizar o negócio.



O segundo é o olho que enxerga o resultado operacional da empresa. Apesar de o mercado ou de o cliente ser importante para qualquer empresa, ela só sobreviverá se apresentar resultado operacional. Se não houver, a empresa não conseguirá pagar seus compromissos e buscar o retorno do capital investido. Segundo um empresário de um grupo de micro e pequenas empresas de São Leopoldo, “ter resultado operacional não é só vender, é também sobrar dinheiro no final do mês”.

O terceiro é o olho que enxerga o tempo de processamento dos produtos e serviços. Ele é importante para o custo operacional e para o faturamento da empresa. Se ele estiver acima do valor previsto no cálculo do orçamento, a empresa poderá estar comprometendo o seu resultado operacional.



**Figura 2** | Os três olhos para a sobrevivência de uma empresa

Cabe lembrar do caso de um empresário que afirmou que alguns orçamentos feitos pela sua empresa e aprovados pelos seus clientes davam prejuízo. Após análise dos indicadores de desempenho, ele pôde verificar que o prejuízo não era originado de orçamentos calculados errados, mas do excesso de erro e do atraso no processo de fabricação, que fizeram com que o tempo de processamento ultrapassasse muito o tempo previsto no orçamento.

## 2 | Como são escolhidos os indicadores de desempenho para uma micro e pequena empresa

Em visita a algumas MPEs do RS, pode-se observar uma quantidade muito grande de indicadores considerados importantes pelos seus empresários. Essa maneira de enxergar a importância dos indicadores pode ser a responsável pela dificuldade de implementá-los e pelo seu uso inadequado. A escolha dos indicadores de desempenho e a execução do processo de gestão empresarial precisam ser atividades simples, rápidas e orientadas para o resultado operacional da empresa.

A partir dessa análise, o Sebrae propõe uma maneira diferente de enxergar e escolher os indicadores de desempenho e realizar a gestão empresarial de micro e pequenas empresas. A primeira pergunta que o empresário precisa responder é: o que está dificultando a sua empresa a ter resultado operacional.

**Apesar de parecer difícil, a resposta é simples, por exemplo:**

- A empresa tem pedido em carteira para os próximos três ou seis meses? Se a resposta for sim, o indicador de desempenho escolhido pela empresa não deve ser “aumento de faturamento”.
- A empresa apresenta um alto grau de dependência de faturamento para um determinado cliente? Se a resposta for sim, o indicador de desempenho mais indicado pode ser “grau

de dependência, número de novos clientes faturados ou número de visitas ou orçamentos realizados para novos clientes”

- A empresa sabe se o custo de fabricação do produto ou serviço calculado no orçamento foi atingido pela produção? Se a resposta for não, o indicador de desempenho mais indicado pode ser “custo operacional ou porcentagem de orçamentos com problemas de custo”.

Portanto, apesar de vários indicadores de desempenho serem aparentemente importantes, pode-se verificar que, para uma micro ou pequena empresa ter resultado, a escolha de três a cinco indicadores de desempenho a ajudaria a atingir o seu resultado operacional.

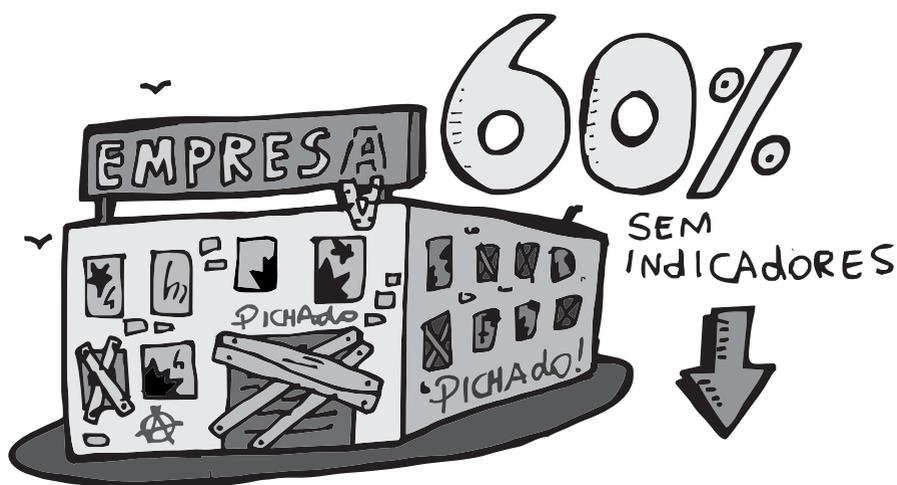
A figura 3 apresenta um exemplo de planilha para registrar: 1) a seleção dos indicadores de desempenho importantes para MPEs; 2) a justificativa do porquê esses indicadores são importantes para o resultado operacional; 3) o valor atual do indicador e a meta que a empresa deseja atingir; 4) o responsável pelo controle e pela implementação das ações necessárias para a melhoria do indicador.

Indicadores de Desempenho e Gestão Empresarial				
Indicadores de Desempenho importantes	Por que são importantes	Valor		Responsável pelo controle
		Atual	Meta	

**Figura 3** | Planilha de seleção dos indicadores de desempenho e responsáveis

### 3 | Como é calculado o indicador de desempenho e o que o empresário ganha adotando os indicadores de desempenho e a gestão empresarial

Empresas que não se preocupam com os indicadores de desempenho e gestão empresarial podem estar comprometendo sua saúde operacional e sua existência. A escolha apropriada dos indicadores de desempenho e gestão empresarial pode contribuir com a produtividade e competitividade de uma MPE. Pesquisas feitas no Brasil afirmam que 60% das micro e pequenas empresas que morrem nos primeiros quatro anos de vida apresentam fortes evidências de falta de indicadores de desempenho e gestão empresarial deficiente.



Entre os possíveis ganhos em adotar os indicadores de desempenho e gestão empresarial, pode-se citar:

- entender o seu negócio buscando identificar e atuar nos riscos que podem estar comprometendo a vida da empresa;
- garantir a subsistência do empresário e de seus funcionários;
- garantir o faturamento da empresa hoje e no futuro;
- conhecer os custos operacionais da empresa;
- avaliar o grau de satisfação dos clientes;
- atender aos prazos de entrega;
- melhorar a qualidade do produto ou serviço.

A partir de experiências e de melhores práticas apresentadas no Rio Grande do Sul, esta cartilha recomenda alguns indicadores de desempenho, seus respectivos cálculos e principais aplicações, descritos a seguir.

### **GRAU DE DEPENDÊNCIA:**

**Fórmula de cálculo:** dividir o total de faturamento com produtos e serviços de um determinado cliente pelo total de faturamento da MPE.

**Principal aplicação:** controlar e diminuir o grau de dependência da empresa com relação ao faturamento de um determinado cliente.

### **NOVOS CLIENTES:**

**Fórmula de cálculo:** número de novos clientes que a micro ou pequena empresa conquistou no mês.

**Principal aplicação:** controlar o número de novos clientes que participam do faturamento da MPE no mês atual. Possui aplicação também na redução do grau de dependência de um determinado cliente no faturamento da micro ou pequena empresa.

### **GASTO GERAL DE FABRICAÇÃO DA MPE:**

**Fórmula de cálculo:** dividir o gasto geral de fabricação pelo faturamento total da MPE.

**Principal aplicação:** controlar o gasto geral de fabricação da MPE ou controlar qual a participação do gasto geral de fabricação no faturamento total da micro ou pequena empresa.

### **AUMENTO DO FATURAMENTO DA MPE:**

**Fórmula de cálculo:** dividir o faturamento geral do mês atual pelo faturamento geral do mês anterior.

**Principal aplicação:** controlar o percentual do aumento de faturamento da MPE.

### **QUALIDADE:**

**Fórmula de cálculo:** dividir o total de produtos ou serviços produzidos com defeitos pelo total de produtos ou serviços produzidos pela micro e pequena empresa.

**Principal aplicação:** controlar o índice de qualidade dos produtos ou serviços produzidos pela MPE.

### **LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL DA MPE:**

**Fórmula de cálculo:** diminuir o faturamento total líquido pelos gastos gerais da micro e pequena empresa.

**Principal aplicação:** controlar o lucro líquido da MPE.

### **RESULTADO OPERACIONAL DA MPE:**

**Fórmula de cálculo:** dividir o lucro líquido operacional da micro e pequena empresa (faturamento total menos gastos gerais) pelo ativo total da MPE.

**Principal aplicação:** controlar o Retorno Sobre o Investimento (RSI) da MPE ou controlar quanto cada real investido retorna para a empresa ou empresário.

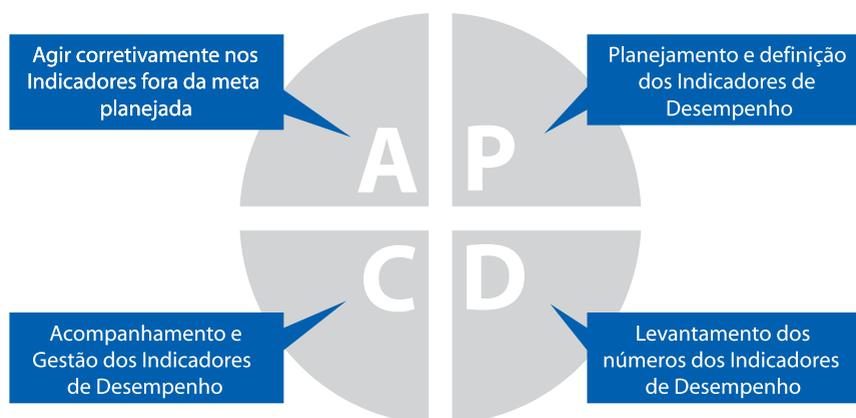
### **EFICIÊNCIA COMERCIAL DA MPE:**

**Fórmula de cálculo:** dividir o total de orçamentos aprovados pelos clientes pelo total de orçamentos elaborados e enviados para os clientes da micro e pequena empresa.

**Principal aplicação:** controlar a taxa de eficiência de conversão dos orçamentos elaborados e enviados. Controlar também a qualidade da elaboração dos orçamentos pela MPE.

## 4 | Como funciona o sistema de indicadores de desempenho e gestão empresarial e de quem é a responsabilidade do seu funcionamento

As boas práticas dos sistemas de indicadores de desempenho e gestão empresarial apontam para a escolha de três (3) a cinco (5) indicadores de desempenho para uma MPE (P do ciclo PDCA). Para a cartilha, o ciclo PDCA da figura 4 representa o processo de funcionamento desses indicadores de desempenho e gestão empresarial na MPE.



**Figura 4** | Ciclo PDCA utilizado para a gestão dos indicadores de desempenho empresarial

A partir da proposta de enxergar e escolher os indicadores de desempenho, definida no item 2, o empresário precisa escolher de três a cinco indicadores de desempenho que serão controlados por ele e pela sua empresa (P do ciclo PDCA). Apesar de alguns empresários acreditarem que três indicadores não seriam suficientes para controlar o resultado operacional, a prática mostra que a melhoria da competitividade inicia a partir da escolha do primeiro indicador de desempenho e da implementação do seu respectivo plano de ação.

**Como exemplo ilustrativo, foram escolhidos os seguintes indicadores de desempenho:**

- a. grau de dependência (a empresa apresentava um cliente com faturamento de aproximadamente 80% do total da empresa). O grau de risco da empresa é bastante grande, caso esse cliente não venha a comprar em um determinado mês;
- b. aumento de faturamento (é preciso aumentá-lo para melhorar o resultado operacional da empresa);
- c. gastos gerais de fabricação (apesar de o faturamento estar baixo, o gasto definido no orçamento não está sendo atingido. Gasta-se mais do que o previsto);
- d. eficiência comercial (o faturamento está baixo não porque se está visitando poucos clientes ou fazendo poucos orçamentos. O motivo: perde-se muitos orçamentos para os concorrentes. Talvez os trabalhos com os gastos gerais de fabricação possam ajudar a rever e a melhorar os orçamentos);

- e. resultado operacional da empresa (não está sobrando dinheiro no final do mês na empresa. Mesmo que o faturamento esteja baixo, é preciso rever os gastos gerais e os gastos com a matéria-prima e insumos).

Após a escolha desses indicadores, o empresário define quem será o responsável pelo levantamento dos números dos indicadores (D do ciclo PDCA) e quem, juntamente com ele, fará seu controle (C do ciclo PDCA).

Para iniciar o processo de gestão empresarial, é necessário que o empresário defina um local para reunião semanal e mensal de análise dos indicadores de desempenho. Após, o empresário deve fixar o painel de gestão dos indicadores de desempenho (figura 5) com os respectivos indicadores de desempenho escolhidos, na parede do local da reunião.

Finalizando o levantamento dos dados do período, mensalmente, o empresário preenche o painel com os valores de cada indicador no respectivo mês (D do ciclo PDCA) e convida seus responsáveis para a reunião mensal de análise dos indicadores de desempenho (C do ciclo PDCA).



INDICADORES DE DESEMPENHO																	SEBRAE	
Indicadores	Empresa e Meses		Nome da Empresa:												Empresa DIAS & DIAS			
	OK	Meta	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Grau de dependência (%)																		
Aumento do Faturamento da MPE (%)																		
Gastos Gerais de Fabricação (R\$)																		
Eficiência Comercial (%)																		
Resultado Operacional da MPE (R=%)																		

**Figura 5** | Painel de gestão dos indicadores de desempenho

Mesmo com a reunião de análise dos indicadores de desempenho acontecendo mensalmente, o gerenciamento do plano de ação da empresa deve ser realizado semanalmente.

Antes dessa primeira reunião semanal, o empresário deve fixar o painel dos objetivos estratégicos e planos de ação (figura 6) no mesmo ambiente e próximo ao painel anterior. O painel dos planos de ação serve para registrar e acompanhar todas as ações necessárias para corrigir as não-conformidades que estão afastando os indicadores de desempenho de suas metas e do foco estratégico, definidos pelo empresário (A do ciclo PDCA).

As empresas que utilizam indicadores de desempenho e reunião semanal de análise crítica dos respectivos planos de ação afirmam que a competitividade e o resultado operacional da MPE estão fortemente associados à definição de um responsável para cada indicador de desempenho. A implementação das ações (orientadas para o resultado dos três ou cinco objetivos estratégicos) também está ligada à definição desses responsáveis. As ações implementadas valerão apenas se os indicadores de desempenho forem atingidos.

Objetivos Estratégicos e Plano de Ação									SEBRAE		
Objetivos Estratégicos	Indicador Atual	Meta	Ações			Quem	Quando	Indicador Ação	Meta	OK	
			(o que fazer)								
Reduzir o Grau de Dependência (%)											
Aumentar o Faturamento da Empresa (%)											
Reduzir os Gastos Gerais de Fabricação (R\$)											
Aumentar a Eficiência Comercial (%)											
Aumentar o Resultado Operacional da Empresa (%)											

**Figura 6** | Painel dos objetivos estratégicos e plano de ação

Se o empresário não perceber melhorias no resultado operacional final da sua empresa, duas coisas poderão estar acontecendo: ou os indicadores de desempenho foram mal escolhidos ou as ações implementadas não foram bem definidas/implementadas pelos seus respectivos responsáveis.

É importante salientar que, quando um indicador de desempenho atingir sua meta, o empresário pode decidir pela sua substituição ou pela alteração da sua meta. Se a decisão for pela escolha de outro indicador de desempenho, é necessário iniciar com as instruções do item 2.

## 5 | Quais os fatores críticos de sucesso do sistema de indicadores de desempenho e gestão empresarial

Um fator importante de sucesso é a rotina das reuniões semanais e mensais de análise crítica dos indicadores e dos planos de ações. As metas dos indicadores de desempenho não irão ser alcançadas apenas coletando e registrando os valores dos respectivos indicadores no painel. O que fará esses valores se mexerem na direção das metas serão as implementações das ações levantadas nas reuniões semanal e mensal de análise crítica. Muitas MPEs não completam o ciclo PDCA; geralmente, param antes de realizarem a etapa do controle (C).



Com isso, todo o trabalho feito de planejamento (P) e implementação (D) é perdido, e, em um novo momento, a empresa torna a definir os seus indicadores de desempenho. Isso se caracteriza na empresa 'SERROTE, ou seja, melhora o indicador de desempenho e, após, retorna ao valor inicial. A etapa de controle (reunião de análise crítica) é o que

poderá manter a melhoria do indicador de desempenho em níveis superiores.

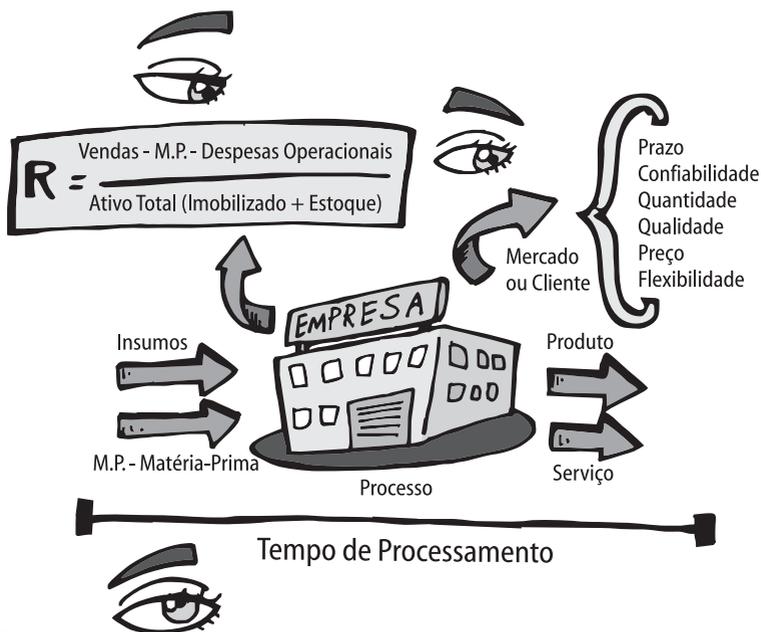
Outro fator crítico de sucesso do processo de gestão empresarial é manter vivo o foco estratégico do trabalho, ou seja, buscar a meta dos indicadores de desempenho e o resultado operacional da empresa. Conforme figura 7, é importante que o empresário mantenha cada responsável pelo controle do indicador de desempenho informado se a implementação de suas ações está ou não ajudando a empresa a atingir seu foco estratégico, isto é, atingir as metas dos indicadores de desempenho. Além de essa informação manter a equipe orientada para o resultado operacional da empresa, ela imprime um nível de motivação mais elevado dos responsáveis pelos indicadores de desempenho.



**Figura 7** | Informação para a orientação e motivação da equipe de trabalho

<sup>1</sup> Para o texto, a palavra **SERROTE** significa uma empresa que implementa uma atividade de melhoria e ao longo do tempo não consegue mantê-la, necessitando implementá-la novamente.

Finalmente, o último fator crítico de sucesso é o tempo. O empresário precisa disponibilizar meia hora por semana do seu tempo para, juntamente à sua equipe, analisar os indicadores de desempenho da empresa. É importante que ele entenda que a coisa mais importante é não deixar que sua empresa morra. Para isso, ele precisa gerenciar a saúde dela. Não existe nada mais desestimulante para um empresário do que deixar sua empresa morrer. Gerenciar a saúde de uma MPE é analisar e agir preventivamente com relação a seus indicadores de desempenho para poder tomar uma decisão. É importante ressaltar que indicadores de desempenho são aqueles que os três olhos enxergam. Lembra?



## 6 | Exercício



Assim como a maioria das micro e pequenas empresas possuem dificuldades de definir seus indicadores de desempenho e saber qual é seu resultado operacional, você também pode estar enfrentando essas situações.

Se você quer tentar construir seus indicadores de desempenho e quer saber qual é a saúde financeira da sua empresa, esta cartilha contém uma proposta para ajudar você.

Os primeiros 15 exercícios que retornarem para a *Rua Sete de Setembro, 555 - Porto Alegre - RS CEP: 90010-190 A/C Coordenação Setorial da Indústria - Marcia Peracchi* serão **premiados com**

**inscrição no Curso de Indicadores de Desempenho e Gestão Empresarial.** O Curso terá carga horária de 16h, sendo ministrado em três dias alternados, em Porto Alegre, entre os meses de setembro a dezembro de 2007. Poderão inscrever-se dois colaboradores por empresa, sendo um sócio, obrigatoriamente.

O Sebrae está propondo um exercício de fácil preenchimento. Ele ajudará você a enxergar os problemas que podem estar dificultando o ganho financeiro da sua empresa. Para isso, basta seguir as etapas propostas a seguir:

### ETAPA 1:

Escolha de três a cinco indicadores de desempenho para a sua empresa. Volte para o item 3 da cartilha, escolha os seus indicadores e coloque-os na planilha da figura 1, informando por que eles são importantes e o responsável pelo controle. A figura 1 pode ser substituída por uma folha de ofício.

Indicadores de Desempenho e Gestão Empresarial				
Indicadores de Desempenho importantes	Por que são importantes	Valor		Responsável pelo Controle
		Atual	Meta	

**Figura 1** | Indicadores de desempenho, importância, valor atual, meta e responsável

## ETAPA 2:

Após ter escolhido de três a cinco indicadores, você deve fazer o levantamento dos respectivos valores do mês atual, colocando-os na planilha da figura 2. Para isso, é importante utilizar a fórmula correta mostrada na cartilha.

INDICADORES DE DESEMPENHO													SEBRAE				
Empresa e Meses		Nome da Empresa:											Empresa DIAS & DIAS				
Indicadores	OK	Meta	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	Grau de dependência (%)																
Aumento do Faturamento da MPE (%)																	
Gastos Gerais de Fabricação (R\$)																	
Eficiência Comercial (%)																	
Resultado Operacional da MPE (R=%)																	

**Figura 2** | Acompanhamento mensal dos indicadores de desempenho

## ETAPA 3:

Você deverá definir quem será o responsável por cada indicador. Essa pessoa deverá coletar todos os meses o indicador e colocá-lo na planilha da figura 2. Juntamente com o responsável de cada indicador, você irá definir qual será a meta que, juntos, se comprometerão a atingir. Essa planilha deverá estar fixada em uma parede de fácil visualização na empresa e mensalmente preenchida. O grupo poderá utilizar uma folha de flip chart para confeccioná-la.

**ETAPA 4:**

Defina um dia na semana no qual você e os responsáveis por cada indicador farão uma reunião de análise crítica dos resultados alcançados. A reunião semanal serve para fazer o levantamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos e das respectivas metas estabelecidas. Essas ações deverão ser escritas na planilha da figura 3. O grupo poderá utilizar uma folha de flip chart para confeccioná-la.

Objetivos Estratégicos e Plano de Ação									
Objetivos Estratégicos	Indicador Anual	Meta	Ações	Quem	Quando	Indicador Ação	Meta	OK	
			(o que fazer)						
Reduzir o Grau de Dependência (%)									
Aumentar o Faturamento da Empresa (%)									
Reduzir os Gastos Gerais de Fabricação (R\$)									
Aumentar a Eficiência Comercial (%)									
Aumentar o Resultado Operacional da Empresa (%)									

**Figura 3** | Objetivos estratégicos e respectivos planos de ação

Essa planilha também deverá estar fixada ao lado da planilha anterior. A reunião semanal não pode ultrapassar 45 minutos e deve ter, no máximo, cinco pessoas. Também não poderá terminar sem que cada componente do grupo tenha pelo menos uma atividade ou ação de sua responsabilidade para realizar até a próxima reunião.

Na reunião mensal de análise das metas dos indicadores, o grupo deverá levantar todos os problemas possíveis que contribuiram para que as metas não fossem atingidas, caso isso tenha acontecido.

Cada ação definida na tabela da figura 3 deverá ter um responsável e um prazo para sua realização. No início da próxima reunião, o responsável pela realização dessa ação deverá comentar se realizou a ação ou por que não a realizou. Ele deverá, nesse momento, redefinir a ação e a próxima data. A reunião só terá sucesso se cada responsável realizar a sua ação e se as metas forem atingidas.

### ETAPA 5:

Após cada indicador ser resolvido ou atingido, o grupo deverá modificar a meta ou substituí-la por outro indicador de desempenho.

O exercício completo contempla o preenchimento e envio das três planilhas sugeridas.

O empresário deverá estar à frente desse trabalho, uma vez que tem melhores condições de identificar os indicadores que realmente estão deixando a saúde da empresa em situação difícil.





# Saiba o que o Sebrae pode fazer pelo seu negócio.

Presente em todo o Estado, o Sebrae possui uma estrutura completa para orientação na abertura e expansão de micro e pequenas empresas.

## Abertura de empresas

O Sebrae tem todas as informações necessárias para você legalizar o seu negócio, orientando como e onde fazer o registro da sua empresa.

## Acesso a mercados

Para sua empresa conquistar novos mercados, o Sebrae desenvolve projetos que promovem a competitividade. Organiza missões empresariais para visita ou exposição em feiras com o objetivo de prospectar novos clientes e ampliar a rede de negócios das empresas participantes.

## Aconselhamento ao crédito

Embora não ofereça crédito, o Sebrae orienta e facilita o acesso às linhas de financiamento mais adequadas à sua necessidade. Também apóia na elaboração do estudo de viabilidade econômica do negócio, documento importante no processo de obtenção de crédito, ficando a critério da instituição financeira a concessão ou não do recurso.

## Cursos e Palestras

A USEn - Universidade Sebrae de Negócios - desenvolve e estimula a visão empreendedora na prática, através de aulas inspiradas em casos verdadeiros. Os professores são profissionais do mercado, tornando a abordagem dos conteúdos ainda mais interessante.

## Consultorias

O Sebrae oferece consultorias para atender às diversas necessidades da sua empresa, independente do setor ou segmento em que ela atua. Conte com essa orientação especializada para a melhoria do seu negócio.

## Setores produtivos

O Sebrae realiza intenso trabalho de capacitação coletiva junto às principais cadeias produtivas. A formação de redes de empresas para fomentar a competitividade e a melhoria da qualidade dos produtos contribui para maior sustentabilidade dos pequenos negócios.



*Serviço de Apoio às Micro e Pequenas  
Empresas no Rio Grande do Sul*

# De qualquer lugar do Estado você pode contar com o Sebrae.

- **Sebrae Campanha e Fronteira Oeste**  
Rua João Goulart, 413  
Santana do Livramento - RS  
Fone (55) 3242 4183
- **Sebrae Serra Gaúcha**  
Rua Visconde de Pelotas, 130  
Caxias do Sul - RS  
Fone (54) 3215 5069
- **Sebrae Centro**  
Av. Presidente Vargas, 2098  
Santa Maria - RS  
Fone (55) 3223 2277
- **Sebrae Sinos, Caí e Paranhana**  
Rua José Bonifácio, 204 - sala 5  
São Leopoldo - RS  
Fone (51) 3588 9300
- **Sebrae Litoral**  
Av. Jorge Dariva, 915 - sala 112  
Osório - RS  
Fone (51) 3601 0068
- **Sebrae Sul**  
Rua Sete de Setembro, 270  
Pelotas - RS  
Fone (53) 3225 0541
- **Sebrae Metropolitana**  
Rua Siqueira Campos, 805  
Porto Alegre - RS  
Fone (51) 3216 5006
- **Sebrae Vale do Gravataí**  
Rua Dr. José Loureiro da Silva, 1819  
Gravataí - RS  
Fone (51) 3497 2645
- **Sebrae Noroeste**  
Rua Albino Brendler, 864  
Ijuí - RS  
Fone (55) 3332 6488
- **Sebrae Vales do Taquari e do Rio Pardo**  
Rua Silva Jardim, 96  
Lajeado - RS  
Fone (51) 3710 1697
- **Sebrae Planalto e Norte**  
Rua Morom, 1060 - sala 1  
Passo Fundo - RS  
Fone (54) 3311 3911



[www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br)  
(51) 3216 5006



**Nesta cartilha, o empresário encontrará dicas para implementar indicadores de desempenho e melhorar a saúde do seu negócio.**



Envie seus comentários e sugestões sobre a cartilha pelo e-mail:

**[info@sebrae-rs.com.br](mailto:info@sebrae-rs.com.br)**

Central de Atendimento ao Cliente: **(51) 3216.5006**

**[www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br)**