

KPI Indicadores de Desempenho Financeiro

Document Transcript

1. Indicadores de Desempenho: Ferramentas para uma gestão mais competente. KPI – Indicadores Chave de Desempenho Prof. MsC.Luciano Santos Morato 05/2013

2. Indicadores Chave de Desempenho - KPI GOSTARIA DE ADQUIR A APOSTILA COMPLETA COM MAIS DE 250 KPI'S – INDICADORES DE DESEMPENHO? (CLIQUE NO LINK PARA VER A RELAÇÃO COMPLETA) KPI -Financeiros <<http://lucianomorato.blogspot.com.br/p/kpi-indicadores-financeiros.html>> KPI - Clientes <<http://lucianomorato.blogspot.com.br/p/kpi-indicadores-de-clientes.html>> KPI - Processos <<http://lucianomorato.blogspot.com.br/p/kpi-indicadores-de-processos.html>> KPI- Pessoas <<http://lucianomorato.blogspot.com.br/p/kpi-indicadores-de-pessoas.html>> KPI -Ambientais <<http://lucianomorato.blogspot.com.br/p/kpi-indicadores-ambientais.html>> KPI – Saúde e Segurança no Trabalho <<http://lucianomorato.blogspot.com.br/p/kpi-indicadores-sst.html>> ACESSE NOSSO BLOG <http://lucianomorato.blogspot.com.br/> ENTRE EM CONTATO EMAIL: MORATOL@BOL.COM.BR LINKEDIN : <http://br.linkedin.com/in/lucianomorato> Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 2

3. Indicadores Chave de Desempenho - KPI PREFÁCIO Diante do cenário atual, elevada concorrência e consumidores mais exigentes, é fundamental que as empresas, independente do porte, busquem técnicas e ferramentas que possibilitem um melhor gerenciamento. Quando falamos em gestão, principalmente nesse período turbulento, um dos problemas principais que vem a mente é como determinar se a empresa esta indo bem, e também quais os aspectos poderiam ser melhorados. Nesse sentido, os indicadores de desempenho são fundamentais por mensurar com medidas claras o desempenho da empresa de acordo com as necessidades de informação colocadas pela administração. Assim, qualquer empresa, de qualquer porte, estrutura ou segmento pode utilizar diferentes tipos de indicadores para fazer o acompanhamento de suas atividades e assim mensurar os reflexos de suas decisões na gestão empresarial. Os indicadores de desempenho são índices

desenvolvidos dentro de cada empresa, de acordo com sua realidade e focando os principais pontos que afetam, não apenas a sua gestão e seu resultado organizacional, mas analisam o desenvolvimento da estratégia. Existem indicadores para diferentes áreas, de acordo com muitas metodologias: indicadores financeiros, operacionais, de mercado, de tempo, de custos e outros. O Autor Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 3

4. Indicadores Chave de Desempenho - KPI DIREITOS AUTORAIS Todo o conteúdo de "KPI - Indicadores Chave de Desempenho" é protegido pelas leis de direitos autorais e direitos conexos. É expressamente proibido sua cópia, reprodução, difusão, transmissão, utilização, modificação, venda, publicação, distribuição ou qualquer outro uso, na totalidade ou em parte, em qualquer tipo de suporte, fora dos casos expressamente previstos abaixo ou sem prévia autorização por escrito. Excetua-se a esta interdição os usos livres autorizados por lei, nomeadamente o direito de citação, desde que claramente identificada a sua origem. O conteúdo genérico desta apostila, incluindo, nomeadamente, textos, gráficos, imagens e quaisquer outras informações, é propriedade de Luciano Santos Morato, que detém os direitos de autor sobre o mesmo. A proteção dos direitos de autor dos conteúdos da "KPI - Indicadores Chave de Desempenho" estende-se a todas as reproduções ou cópias, obtidas a partir do conteúdo desta apostila. Luciano Santos Morato não é responsável pela exatidão, qualidade, segurança, legalidade ou licitude, incluindo o cumprimento das regras respeitantes a direitos de autor e direitos conexos, relativamente aos conteúdos contidos nesta apostila que tenham sido fornecidos por colaboradores, parceiros ou anunciantes, bem como por qualquer informação contida nesta apostila de terceiros para os quais este estabeleça ligações. Em caso de dúvidas, entre em contato conosco moratol@bol.com.br Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 4

5. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Conteúdo 1 - Indicadores de Desempenho Financeiro
..... 6 1.1 Indicadores de Rentabilidade

.....	7 1.1.1 Margem Bruta
.....	7 1.1.2 Margem Operacional
.....	7 1.1.3 Margem Líquida
.....	8 1.1.4 Mark-up Global
.....	8 1.1.4
.....	9 1.1.6 Rentabilidade do Ativo Operacional
.....	9 1.1.7 Rentabilidade do Patrimônio Líquido
.....	10 1.1.8 Valor Econômico Agregado
.....	10 1.2 EBITDA
.....	11 Indicadores de Situação Financeira e Patrimonial
.....	11 1.2.1 Participação de Capital de Terceiros
.....	11 1.2.2 Endividamento Geral
.....	12 1.2.3 Imobilização do Capital Próprio
.....	12 1.2.4 Liquidez Imediata
.....	13 1.2.5 Liquidez Corrente
.....	13 1.2.6 Liquidez Seca
.....	14 1.2.7 Liquidez Geral
.....	14 1.2.8 Crescimento da Receita
.....	15 1.2.9 Geração de Caixa
.....	15 1.3 Indicadores de Gestão de Recursos
.....	15 1.3.1 Giro do Ativo Circulante
.....	15 1.3.2 Giro do Ativo Fixo

.....	16 1.3.3 Giro do Ativo Operacional
.....	16 1.3.4 Prazo Médio de Estocagem
.....	17 1.3.5 Prazo Médio de Recebimento
.....	17 1.3.6 Prazo Médio de Pagamento
.....	18 1.3.7 Realização Orçamentária
.....	18 1.3.8 Custos da Não Qualidade
.....	19 1.4 Indicadores de Avaliação das Ações
.....	19 1.4.1 Valor Patrimonial da Ação
.....	19 1.4.2 Lucro por Ação
.....	20 1.4.3 Dividendo por Ação
.....	20 1.4.4 Taxa de Distribuição de Lucros (Pay-Out)
.....	21 1.4.5 Taxa de Recuperação do Investimento (Cash Yield)
.....	21 Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 5

6. Indicadores Chave de Desempenho - KPI 1 - Indicadores de Desempenho Financeiro Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 6

7. Indicadores Chave de Desempenho - KPI 1.1 Indicadores de Rentabilidade Título do Indicador: 1.1.1 Margem Bruta Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: % Periodicidade de emissão: mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Margem Bruta nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $MB = \frac{RV}{CPV} - 1$ RV = Receita de Vendas CPV = Custo dos Produtos Vendidos

Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Título do Indicador: 1.1.2 Margem Operacional Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: % Periodicidade de emissão: mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Margem Operacional nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $MO = \frac{LO}{ROL} \times 100$ LO = Lucro Operacional ROL = Receita Operacional Líquida (Vendas Líquidas) Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 7

8. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Título do Indicador: 1.1.3 Margem Líquida Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: % Periodicidade de emissão: mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Margem Líquida nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $ML = \frac{LL}{ROL} \times 100$ LL = Lucro Líquido ROL = Receita Operacional Líquida (Vendas Líquidas) Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Título do Indicador: 1.1.4 Mark-up Global Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Mark-up Global nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $MG = \frac{LB}{CV} \times 100$ LB = Lucro Bruto CV = Custo das Vendas Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro

e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Título do Indicador: Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 8

9. Indicadores Chave de Desempenho - KPI 1.1.4 Rentabilidade do Ativo Operacional Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: % Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Rentabilidade do Ativo empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $RAO = \frac{LL}{AT} \times 100$ Operacional nos LL AT LL = Lucro Líquido no período AT = Ativo Total Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Título do Indicador: 1.1.6 Rentabilidade do Patrimônio Líquido Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: % Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Rentabilidade do Patrimônio empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $RPL = \frac{LL}{PL} \times 100$ Líquido nos LL PL LL = Lucro Líquido no período PL = Patrimônio Líquido Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 9

10. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Título do Indicador: 1.1.7 Valor Econômico Agregado
Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: R\$ ou % Periodicidade de emissão: mensal
Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do Valor Econômico Agregado nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $VEA - LL - COC - LL = \text{Lucro Líquido} - COC = \text{Custo de Oportunidade do Capital empregado}$ Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Título do Indicador: 1.1.8 EBITDA Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: R\$ ou % Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da EBITDA nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $EBITDA - LAIR - DA - RFL - EBITDA = \text{Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization}$ ou em português LAJIDA Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização LAIR = Lucro Antes do Imposto de Renda DA = Depreciação e Amortização inclusas no Custo do Produto Vendido (CPV) e nas Despesas Operacionais (DO) RFL = Resultado Financeiro Líquido (ganhos financeiros da empresa) Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 10

11. Indicadores Chave de Desempenho - KPI 1.2 Indicadores de Situação Financeira e Patrimonial
Título do Indicador: 1.2.1 Participação de Capital de Terceiros Origem: Planejamento Estratégico
Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da participação de capital empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $PCT - PC \text{ de terceiros nos ELP} - PL - PC =$

Passivo Circulante ELP = Exigível a Longo Prazo PL = Patrimônio Líquido Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Título do Indicador: 1.2.2 Endividamento Geral Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do Endividamento Geral nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $EG = ECP - ELP + AT$ ECP = Empréstimos de Curto Prazo ELP = Empréstimos de Longo Prazo AT = Ativo Total Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 11

12. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Título do Indicador: 1.2.3 Imobilização do Capital Próprio Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do nível de imobilização do capital empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $ICP = AP - PL$ ICP próprio nos AP PL AP = Ativo Permanente PL = Patrimônio Líquido Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo

colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Título do Indicador: 1.2.4 Liquidez Imediata Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Liquidez Imediata nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $LI = DISP - PC$ DISP = Disponibilidade Financeira imediata (inclui disponibilidade em caixa + bancos + aplicações financeiras + duplicatas a receber) PC = Passivo Circulante Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 12

13. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Título do Indicador: 1.2.5 Liquidez Corrente Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Liquidez Corrente nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria Fórmula: $LC = AC - PC$ AC = Ativo Circulante PC = Passivo Circulante Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Título do Indicador: 1.2.6 Liquidez Seca Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Liquidez Seca nos

empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $LS - AC - VE - PC$
AC = Ativo Circulante VE = Valor do Estoque (ainda não foi vendido) PC = Passivo Circulante Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 13

14. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Título do Indicador: 1.2.7 Liquidez Geral Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da liquidez geral nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $LG = \frac{AC - PC}{RPL + ELP}$ AC = Ativo Circulante RLP = Realizável a Longo Prazo PC = Passivo Circulante ELP = Exigível a Longo Prazo Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Título do Indicador: 1.2.8 Crescimento da Receita Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: % Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do crescimento da receita nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $CR = \frac{R1 - R-1}{R-1} \times 100$ R1 = Total de Recebimentos no período atual R-1 = Total de Recebimentos no período anterior Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada

15. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Título do Indicador: 1.2.9 Geração de Caixa Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Geração de Caixa nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $GC = \frac{SMC}{VV} \times SMC$ SMC = Saldo Médio de Caixa VV = Valor Total de Vendas Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio.

1.3 Indicadores de Gestão de Recursos Título do Indicador: 1.3.1 Giro do Ativo Circulante Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do Giro do Ativo Circulante nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $GAC = \frac{ROL}{SMAC} \times ROL$ ROL = Receita Operacional Líquida (Vendas Líquidas) SMAC = Saldo Médio do Ativo Circulante Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 15

16. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Título do Indicador: 1.3.2 Giro do Ativo Fixo Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do giro do ativo fixo nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $GAF = \frac{ROL}{SMAF} \times ROL$ ROL = Receita Operacional Líquida (Vendas Líquidas) SMAF = Saldo Médio do Ativo Imobilizado Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do

indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Título do Indicador: 1.3.3 Giro do Ativo Operacional Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: — Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do Giro do Ativo Operacional nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $GAO\ ROL\ SMAT\ ROL = \frac{Receita\ Operacional\ Líquida\ (Vendas\ Líquidas)}{SMAF}$ SMAF = Saldo Médio do Ativo Total Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 16

17. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Título do Indicador: 1.3.4 Prazo Médio de Estocagem Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: Dias Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do Prazo Médio de Estocagem nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $PME\ SME\ x\ 360\ CPV\ SME = \frac{Saldo\ Médio\ dos\ Estoques\ no\ período}{CPV}$ CPV = Custo dos Produtos Vendidos Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Sistema de Suprimentos Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Título do Indicador: 1.3.5 Prazo Médio de Recebimento Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: Dias Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do Prazo Médio de empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $PMR\ Recebimento\ nos\ SMD\ x\ 360\ ROB\ DD\ SMD = \frac{Saldo\ Médio\ de\ Recebíveis\ no\ período}{ROB}$ ROB = Receita Operacional Bruta DD = Devoluções e Descontos Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do

indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 17

18. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Título do Indicador: 1.3.6 Prazo Médio de Pagamento
Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: Dias Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do prazo médio de pagamento nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria.
Fórmula: $PMP \text{ SMF} \times 360 \text{ VCB} \text{ SMF} = \text{Saldo Médio dos pagamentos a Fornecedores VCB} = \text{Valor das Compras Brutas}$ Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Sistema de Suprimentos Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. Título do Indicador: 1.3.7 Realização Orçamentária Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: % Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar o índice de realização orçamentária e implementar ações para sua melhoria. Fórmula: $RO \text{ OR} \times 100 \text{ OP} \text{ OR} = \text{Orçamento Realizado}$ $OP = \text{Orçamento Previsto}$ Fonte de Dados: Sistema de controle do Orçamento Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Desdobrar esse índice para cada Centro de Custo da empresa. Separar os indicadores em realização orçamentária de investimento e de despesa. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 18

19. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Título do Indicador: 1.3.8 Custos da Não Qualidade
Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: % Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução dos Custos da Não Qualidade nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria.
Fórmula: $CNQ \text{ FI} \text{ FE} \text{ AV} \text{ FAT} \text{ PR} \times 100 \text{ FI} = \text{Custo das Falhas Internas (ocorridas dentro da organização)}$ $FE = \text{Custo das Falhas Externas (ocorridas após a entrega do produto ao cliente)}$ $AV = \text{Custo de Avaliação (representa os custos incorridos pela organização para avaliar a qualidade dos$

produtos, de modo a detectar as falhas) PR = Custo de Prevenção (representa os custos incorridos pela organização para evitar a ocorrência de falhas internas e externas) FAT = Faturamento no mês
Fonte de Dados: Planilhas de Custos da Não-Qualidade Sistema de Controle Financeiro Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Emitir gráficos separados para cada empreendimento/negócio. 1.4 Indicadores de Avaliação das Ações Título do Indicador: 1.4.1 Valor Patrimonial da Ação Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: R\$/ação Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do Valor Patrimonial da Ação nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $VPA = \frac{PL}{NA}$ PL = Patrimônio Líquido NA = Número de Ações Emitidas Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 19

20. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Sistema de Controle de Ações Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Título do Indicador: 1.4.2 Lucro por Ação Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: R\$/ação Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do Lucro por Ação nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $LA = \frac{LL}{NA}$ LA = Lucro Líquido NA = Número de Ações Emitidas Fonte de Dados: Sistema Informatizado de Controle Financeiro e Contábil Demonstrativos Financeiros (Balanço Patrimonial ou Demonstrativo de Resultados) Sistema de Controle de Ações Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Título do Indicador: 1.4.3 Dividendo por Ação Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: dividendo/ação Periodicidade de emissão: mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução do Dividendo por Ação nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $DA = \frac{DP}{NA}$ DA = Dividendos Propostos NA = Número de

Ações Emitidas Fonte de Dados: Sistema de Controle de Ações Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 20

21. Indicadores Chave de Desempenho - KPI Título do Indicador: 1.4.4 Taxa de Distribuição de Lucros (Pay-Out) Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: % Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Taxa de Distribuição de Lucros (Pay-Out) nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $PO \text{ DA} \times 100 \text{ LA DA} = \text{Dividendo por Ação LA} = \text{Lucro por Ação}$ Fonte de Dados: Sistema de Controle de Ações Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Título do Indicador: 1.4.5 Taxa de Recuperação do Investimento (Cash Yield) Origem: Planejamento Estratégico Unidade de medida: % Periodicidade de emissão: Mensal Prazo de emissão: Até o 5º dia útil do mês seguinte Finalidade: Acompanhar a evolução da Taxa de Recuperação do Investimento (Cash Yield) nos empreendimentos/negócios da organização e definir ações para sua melhoria. Fórmula: $CY \text{ DA} \times 100 \text{ CA DA} = \text{Dividendo por Ação CA} = \text{Cotação Ação}$ Fonte de Dados: Sistema de Controle de Ações Forma de apresentação do indicador: Gráfico contendo colunas com o valor do indicador em cada período e uma linha com a meta em cada período. Professor Ms. Luciano Santos Morato Página 21