

UNIDADE DE APRENDIZAGEM: Indicadores de desempenho do negócio

Apresentação

Nesta Unidade de Aprendizagem, você vai conhecer os principais indicadores de desempenho dos negócios e como eles contribuem para o sucesso empresarial. Você será apresentado a metodologias para a gestão e organização dos principais indicadores de desempenho, o que permitirá a sua utilização para melhorar a gestão de empresas.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Identificar os principais indicadores de desempenho do negócio.
- Reconhecer o papel dos indicadores de desempenho na gestão dos negócios.
- Organizar os indicadores de desempenho a fim de facilitar a interpretação dos resultados da organização.

Desafio

Eduardo assumiu a gestão de uma rede de franquias especializada no comércio de chocolates, com uma linha diversificada de presentes e de sabores de bombons.



Nos primeiros meses, Eduardo percebeu enormes diferenças de resultados finais entre filiais de uma mesma região.

 Isso permitiu a Eduardo elaborar novas métricas para avaliar o negócio. Nisso, ele passou a perceber que 5 filiais tinham **Custos de Aquisição de Clientes (CAC)** (Total das despesas com marketing e vendas dividido pelo número de novos clientes) muito maiores do que as outras 35.

Eduardo decidiu implantar alguns indicadores, passou a solicitar que as filiais mantivessem controles relacionados ao número de clientes atendidos no mês, faturamento bruto, investimentos em marketing e vendas, custos e número de clientes que retornavam ao negócio.

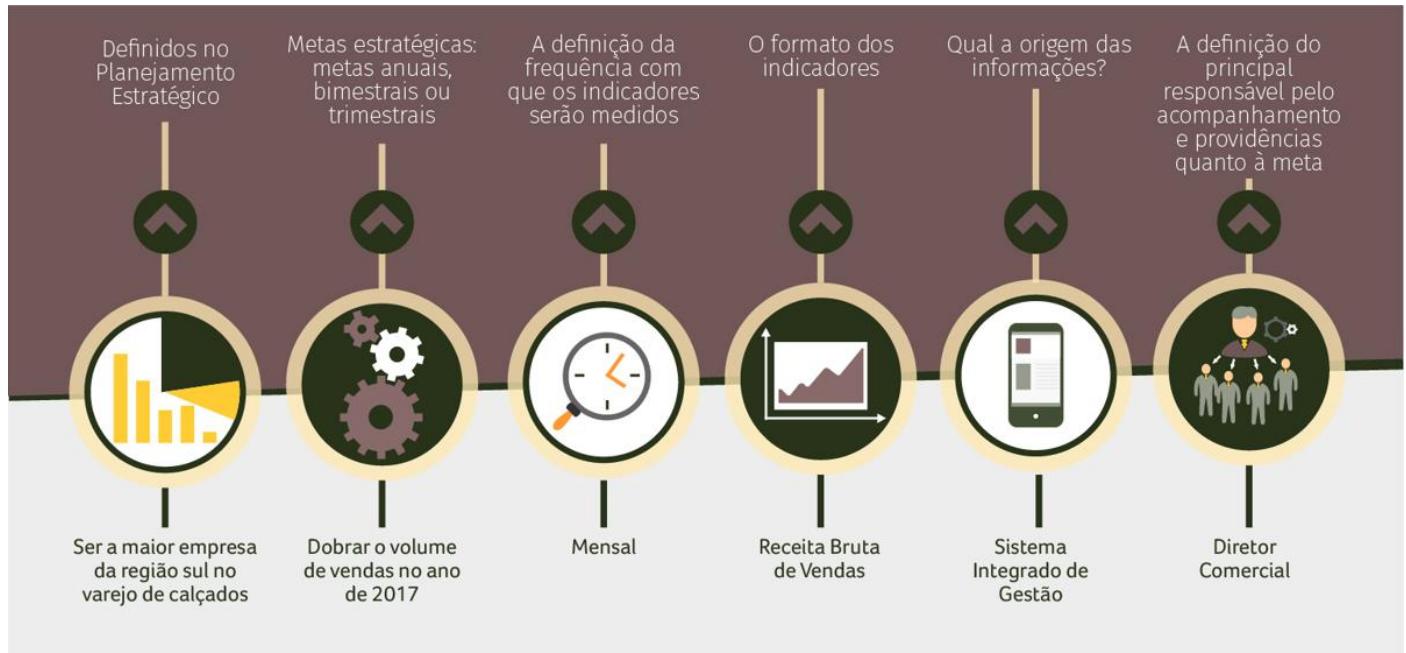
A partir disso, percebeu que as três filiais de melhor desempenho tinham as maiores taxas de retorno de clientes.

O que Eduardo pode concluir a partir desses indicadores e como a adoção deles contribui para o resultado do seu trabalho? Quais aspectos devem ser observados na implantação desses indicadores?

Infográfico

No Infográfico a seguir, você vai ver um modelo de mensuração de metas. O destaque é a importância da seleção de indicadores fortemente atrelados aos objetivos estratégicos da organização.

Confira!



Conteúdo do Livro

No capítulo Indicadores de Desempenho do Negócio, da obra *Empreendedorismo* destaca-se os indicadores de negócios de gestão que contribuirão para o sucesso empresarial.

EMPREENDEDORISMO



Ligia Maria Affonso

Indicadores de desempenho do negócio

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Reconhecer o papel dos indicadores de desempenho na gestão dos negócios.
- Identificar como os indicadores de desempenho são utilizados para aprimorar a gestão.
- Avaliar quais indicadores de desempenho são aplicáveis ao seu negócio.

Introdução

William Deming, um dos maiores gurus da gestão pela qualidade, é dono de algumas frases clássicas de gestão. Uma das mais célebres é “o que não é medido não é gerenciado”. Essa frase se tornou clássica no meio da gestão justamente pela sua precisão. Só é possível melhorar qualquer resultado a partir do momento em que se definem indicadores para medir essa melhoria.

Para novos negócios ou inovações em negócios existentes, definir indicadores nem sempre é uma tarefa fácil, pois, por ser tratar de algo novo, não existe um histórico de dados que permita comparações. Assim, empreendedores precisam conhecer algumas metodologias e indicadores que os ajudarão nessa tarefa.

Neste capítulo, vamos conhecer os indicadores-chave de desempenho dos negócios e como eles contribuem para o sucesso empresarial. Você será apresentado a metodologias para a gestão e organização dos principais indicadores de desempenho, o que permitirá a utilização desses indicadores para melhorar a gestão na sua empresa.

Indicadores de desempenho para empreendedores

Empreendedores lidam com a incerteza constantemente. Novos negócios precisam descobrir se as suas estratégias de preço estão adequadas, medir a eficácia das suas ações comerciais, verificar a satisfação dos clientes com os seus produtos e, entre outras questões, compreender se estão indo bem ou se é necessário ajustar a rota.

Para responder a essas perguntas, a empresa precisa elencar alguns indicadores-chave de desempenho (KPIs, do inglês *key performance indicators*) que possam lhe auxiliar na caminhada de criação e desenvolvimento do negócio. Os indicadores podem ser as pistas que ajudam o empreendedor a ir da ideia para o estágio em que a empresa está consolidada e gera resultados.

Bons indicadores devem servir justamente para este fim: ajudar empreendedores a desenvolver o seu negócio e identificar mais rapidamente o que funciona e o que não funciona. Indicadores devem ser uma ferramenta de gestão, não um amontoado de números que possam ser utilizados como desculpas quando as coisas não acontecerem como o planejado.

O que medem os indicadores de novos negócios?

Empresas já estabelecidas, em mercados tradicionais, possuem indicadores próprios e bastante disseminados que permitem comparações de desempenho entre concorrentes e setor. Indicadores financeiros como o **Ebitda** (do inglês, *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, ou “lucros antes de impostos, taxas, depreciação e amortização”), por exemplo, que reflete o lucro operacional do negócio antes dos impostos e deduções fiscais, permite comparar a eficiência operacional de diferentes empresas.



Exemplo

Uma mineradora brasileira que possui um Ebitda de US\$ 2 milhões pode ser comparada com uma mineradora inglesa que possui um Ebitda de US\$ 1,5 milhões, por exemplo, já que esse indicador não leva em consideração aspectos tributários, focando a eficiência operacional.

Para uma análise mais assertiva, é possível, ainda, transformar o indicador para percentual, dividindo o resultado financeiro pelo capital social. Assim, podemos dizer que uma empresa com um Ebitda de 22,5% é operacionalmente mais eficiente do que uma empresa com um Ebitda de 14%. Isso levará a empresa com o menor indicador a buscar formas de melhorar a sua eficiência operacional.

Para novas empresas e negócios inovadores, indicadores desse tipo não terão muito valor. Com que empresas o Facebook ou o Uber poderiam comparar os seus resultados? Novos modelos de negócio podem precisar de *indicadores próprios*. Essa afirmação leva a uma constatação importante: o empreendedor deve entender profundamente o seu modelo de negócio e a sua proposta de valor para identificar quais indicadores de desempenho são mais relevantes para o mercado em que ele está inserido.

De maneira geral, podemos organizar os inúmeros **indicadores de desempenho para novos negócios** em quatro grandes categorias:

- indicadores de crescimento do negócio — *growth*;
- indicadores de aprendizado sobre clientes;
- indicadores de custos;
- indicadores de sustentabilidade financeira.

A seguir, você vai conhecer o que medem e quais são os principais indicadores de cada uma dessas categorias.



Link

Para saber mais sobre indicadores de desempenho, acesse o *link* a seguir.

<https://goo.gl/8291hk>

Indicadores de desempenho como ferramenta de gestão: medindo o crescimento, aprendizado e resultados

Parte significativa da atuação do empreendedor é *subjetiva*. Quem tem uma ideia e investe esforços, capital financeiro e humano, na busca de tirar essa ideia do papel, nem sempre é movido por decisões técnicas. Alguns autores do tema recorrentemente falam do “salto de fé”, o momento em que a crença na ideia leva o empreendedor a iniciar o esforço para concretizar os seus sonhos.

Nesse cenário de subjetividade, o empreendedor frequentemente se depara com diversas dificuldades que podem levar a questionar o seu negócio e até mesmo a desistir da iniciativa. Por isso, toda informação que contribua para tornar mais concreta e dê mais subsídios para as tomadas de decisões é muito bem-vinda, e os indicadores exercem esse papel.

Indicadores de crescimento do negócio

Talvez os indicadores mais simples e que servirão de base para todas as demais métricas do negócio sejam os **indicadores de crescimento**. Eles têm o objetivo de mensurar a evolução do negócio ao longo do tempo, principalmente nos seus estágios iniciais, indicando a velocidade com que o negócio está crescendo, quais alternativas e públicos têm tido melhor performance, e pontos de atenção em estagnações.

Além disso, os indicadores de crescimento permitem à equipe de desenvolvimento identificar de maneira rápida o impacto de alterações na proposta de valor e melhorias no produto.

Eric Ries, empreendedor que ficou famoso ao disseminar o conceito de Startup Enxuta, sugere um acompanhamento simples (porém, determinante para o processo) que ele chama de **aprendizagem validade** na *startup* — que é uma iniciativa que busca transformar uma ideia em um novo modelo de negócio (RIES, 2012).

Ries propõe a busca por um processo de desenvolvimento do negócio que busque sistematicamente aprender com a experimentação e interação com os usuários, gerando *insights* que serão incorporados ao produto ou serviço que está sendo criado, de forma iterativa e com medidas de acompanhamento (RIES, 2012). Um modelo básico para essa primeira etapa é o Quadro 1.

Quadro 1. Processo de desenvolvimento do negócio visando ao aprendizado baseado na experimentação e interação com os usuários.

	MVP Inicial	Após 1ª Otimização	Após 2ª Otimização
Registro/Cadastro	10%	20%	35%
Ativação	20%	60%	70%
Retenção	Insignificante	5%	11%
Recomendação	Insignificante	3%	7%

Fonte: Adaptado de Ries (2012).

O **MVP** é a primeira versão do produto ou serviço. A sigla é de *minimum viable product*, em inglês, ou produto mínimo viável — ou seja, uma versão do que a empresa vai ofertar com o mínimo de características necessário para testar se os clientes comprariam/usariam ou não o produto.

O primeiro indicador, **registro/cadastro**, traz o percentual de usuários que realizou o cadastro após ter acesso à oferta, seja recebendo alguma ação de contato, visita comercial ou acessando o site. Ele ajuda a entender o quanto a oferta está atraente para o público.

O próximo indicador informa qual parcela dos clientes que se cadastraram ativou o produto. É chamado de **indicador de ativação** e pode ter como fator gerador o uso continuado, a compra ou o pagamento de taxa de ativação. Ele ajuda o empreendedor a entender se os clientes percebem a sua oferta como boa a ponto de pagar por ela.

Já os próximos indicadores dizem respeito à manutenção do cliente e escalabilidade.

O **indicador de retenção** mede quantos clientes que consumiram seguindo usando o produto em um horizonte de tempo que varia conforme o perfil de uso do negócio. Ele possibilitará *insights* importantes sobre a forma de uso e o tempo médio que o usuário gerará receita para o negócio.

O **indicador de recomendação** mostra quantos clientes indicaram o seu produto para outros consumidores. Ele é uma base fundamental para perceber a qualidade do produto ou serviço pelos usuários iniciais e ajuda a projetar as expectativas de ganho de escala para o negócio.



Fique atento

Cada um desses quatro indicadores serve para gerar aprendizado — não apenas como parâmetro comparativo. Todos são extremamente importantes, e a análise apurada deles deve resultar em insumos que servirão para promover mudanças na estratégia. Talvez, esses sejam os indicadores mais importantes no estágio inicial de um novo negócio, e devem ser adaptados para servir de maneira mais adequada às necessidades do empreendedor, sempre respeitando os objetivos de aprendizado de cada um deles.

Os indicadores seguintes passam a contemplar **aspectos financeiros e comerciais** do negócio. Os principais deles são:

Receita bruta (RB) — representa o total de recursos gerados pela venda dos produtos ou serviços. Esse indicador deve ser respeitado como recurso financeiro que efetivamente entra no caixa da empresa. Receita é sempre o dinheiro que entrou, não projeções. A assinatura de contratos ou cartas de intenção de compra deve ter tratamento separado do recurso financeiro efetivamente em caixa.

Número de clientes — o crescimento no número de clientes é outro indicador que sinaliza a maturação do negócio. Nas fases iniciais de modelos de negócio

que se valem de receitas recorrentes, o aumento na base de clientes pode ser um indicador mais importante do que o aumento das receitas ou margens de lucro, pois o custo de aquisição de clientes (indicador que você verá em seguida) pode ser alto, fazendo com que um novo cliente leve meses para começar a gerar lucro.

Quantidade de vendas — o volume total de vendas é o último indicador direto que será utilizado na composição dos indicadores gerenciais. Ele totaliza o número de vendas fechadas, não a receita gerada por elas.

Quando combinados, esses dados dão origem aos demais indicadores que, entre outras coisas, permitirão inferir sobre o comportamento de compra dos usuários do negócio e a velocidade com que a *startup* está conquistando novos consumidores. Os três indicadores, em geral, são medidos mensalmente.

Como construir um produto minimamente viável

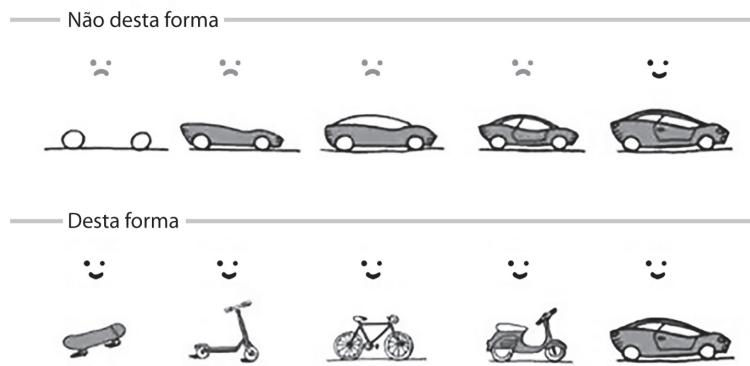


Figura 1. A imagem reforça a ideia de que um MVP não é uma versão incompleta do negócio da empresa, mas uma versão mínima que permita testar as principais hipóteses do negócio.

Fonte: Roars (2017).

Indicadores de aprendizado sobre clientes

O **comportamento dos primeiros clientes** é a principal fonte de informação para o empreendedor. A forma como consomem o produto ou serviço, a frequência com que o compram, a forma como o utilizam, o que falam a respeito dele e outras informações são cruciais para entender como potencializar o negócio.

Os indicadores usados nessa tarefa podem ser chamados de **indicadores de aprendizado sobre clientes**. Os principais são:

Ticket Médio (TM) — informa para o negócio quanto cada cliente gasta por compra em média. Para chegar ao valor, basta dividir a RB pela quantidade de vendas no período. Por exemplo:

1. A empresa teve uma RB de R\$ 87.000,00 no ano de 2016.
2. O total de serviços prestados foi de 640.
3. Assim, o TM do ano será de R\$ 135,93 (R\$ 87.000/640).

Esse valor representa a média das vendas do negócio e contribui para uma melhor compreensão da relação dos clientes com a empresa, ajudando, inclusive, a iniciar uma *segmentação de público*. Ele pode ser mensurado mensalmente para acompanhamento comparativo. A observação de uma tendência de elevação no valor do TM pode sinalizar que os consumidores vêm, gradativamente, confiando mais no negócio e, com isso, aumentando o valor das suas compras.

Média de Vendas por Cliente (MVC) — informa quantas vezes os clientes compram da empresa. É importante para modelos de negócios que se apoiam em vendas recorrentes, quando toda a sua estratégia depende de os consumidores voltarem a comprar. Além disso, contribui para indiretamente informar a **satisfação do cliente** com o negócio — afinal, clientes insatisfeitos não voltam a fazer negócios com a empresa.

Assim como os demais indicadores, no MVC, é possível (e aconselhável) estabelecer pontos de corte, o que permite identificar, por exemplo, se as alterações realizadas pela equipe de desenvolvimento após o piloto e no lançamento de novas versões ou novas linhas de produto estão tendo os resultados esperados.



Exemplo

Considere, por exemplo, que primeira versão de um software de gestão teve 1.500 *downloads* pagos, feitos por 1.120 diferentes usuários, o que resultou em uma média de vendas por cliente de 1,33. Após ajustes e inserção de novas funcionalidades, foi lançada a segunda versão, que teve 3.646 downloads com ativação, feitos por 1.890 usuários, elevando a MVC para 1,92.

O aumento do MVC sugere que as alterações promovidas na versão paga foram bem recebidas pelos clientes, o que se converteu em uma maior ativação por parte dos usuários.

Esses são alguns dos principais indicadores de perfil de clientes. A análise desses dados deve estar atrelada a um estudo do público-alvo da empresa, nortear as ações de marketing e segmentação de público e permitir “correções de rota”. As informações sobre os custos da operação também são fundamentais para o negócio, por isso a definição de **indicadores de custo**, como o Custo de Aquisição do Cliente (CAC).

Indicadores de custo

Custo de Aquisição do Cliente (CAC) — um dos indicadores mais importantes para o planejamento do fluxo financeiro do negócio. Um CAC muito elevado, combinado a uma taxa de retorno lenta, irá demandar uma grande reserva financeira para evitar que a empresa vá à falência nos primeiros meses de expansão do negócio (isso será mais bem explicado quando apresentarmos o Lifetime Value [LTV]). O CAC informa ao empreendedor qual é o custo de cada novo cliente. É calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{CAC} = (\text{total de despesas com vendas + investimento em marketing}) / (\text{número de novos clientes})$$

Esse indicador tem foco comercial e estratégico, por isso é importante que se respeite um bom horizonte de tempo. É indicado que o levantamento registre pelo menos 3 meses de dados ou que as despesas sejam rateadas pelo horizonte de tempo dos dados.



Exemplo

Por exemplo, caso você queira realizar uma prévia do CAC com base em dados de novos clientes de apenas um mês assumindo que houve uma ação de marketing, deve estimar a perspectiva dessa ação.

A ação custou R\$ 5.000,00, e o impacto é esperado pelos próximos 3 meses. Mesmo que o desembolso ocorra no mês de referência, para diminuir a distorção do indicador, você considerar o valor investido dividido pelos 3 meses, ou seja, R\$ 1.666,00 (R\$ 5.000,00/3). Além da ação, foram gastos R\$ 12.000,00 com a equipe de vendas. No mesmo mês, foram conquistados 42 novos clientes. Assim, o CAC será:

$$\text{CAC} = (12.000 + 1.666)/42$$

$$\text{CAC} = \text{R\$ } 325,38$$

Ou seja, cada novo cliente custou R\$ 325,38 para o negócio nesse mês.

Esse exemplo reforça a importância de um horizonte de dados maior para a acurácia do indicador. Com dados de 12 meses, por exemplo, o valor será muito próximo à realidade, o que permitirá tomar decisões de fluxo de caixa mais assertivas.

Além do CAC, é fundamental que o novo negócio tenha uma visão clara dos seus custos fixos e variáveis. De forma genérica, pode-se assumir que custos fixos elevados devem ser evitados e que os custos variáveis não podem gerar grandes surpresas para o gestor, tampouco limitarem a expansão do número de clientes.

Indicadores de sustentabilidade do negócio

Os indicadores de sustentabilidade do negócio são indicadores que mais diretamente vão mensurar o sucesso do empreendimento, fornecendo informações que permitirão inferir sobre as perspectivas de rentabilidade, ganhos de escala e sustentabilidade da empresa no mercado.

Com esse objetivo em mente, e levando em conta que, nos indicadores anteriores, já foram contempladas as questões relativas ao ingresso de novos clientes, o próximo passo é identificar os clientes que deixam de fazer negócios com a empresa e as suas razões.

Taxa de Rejeição ou Cancelamento (*Churn Rate*) — as métricas de cancelamento ajudarão a compor o indicador de LTV, que informa o valor que cada cliente deixa na empresa durante toda a sua relação com o negócio — indicador fundamental para a **análise de rentabilidade**.

O *churn* (cancelamento) normalmente é calculado com base no número de clientes, ou seja, o percentual da base de clientes que cancelou os contratos ou deixou de comprar da empresa. No entanto, também pode ser calculado sobre a receita.

$$\text{Churn} = (\text{clientes perdidos no mês} \\ (\text{cancelamentos}) / (\text{total de clientes ativos}))$$

Por exemplo, com uma base de clientes ativa de 230 clientes e 18 cancelamentos no mês de apuração, o *churn* será dado pela divisão de 18 por 230; então, a taxa será de 0,078, um *churn* de 7,8% ao mês.

O *churn* deve ser apurado mensalmente e é determinante para toda a estratégia do negócio. Digamos que seu negócio vem sendo muito bem-sucedido em conquistar novos clientes, você tem investido pesado em marketing e vendas e alcançou uma ampliação da base superior a 30% ao mês no último trimestre, mas está com um *churn* de 11%.

Uma análise crua diria que as coisas estão indo bem, visto que estão entrando mais clientes do que saindo. Porém, deve-se considerar que os investimentos iniciais em marketing e vendas servem para dar a tração inicial do negócio, e que, após alcançada uma base significativa de clientes, deve ocorrer um crescimento “orgânico”, com os clientes atuais indicando novos usuários.

Uma taxa de cancelamento alta demonstra insatisfações importantes relacionadas à oferta, que devem ser tratadas de forma prioritária.

Tempo médio de relação com o cliente — esse indicador é medido em meses e informa quanto tempo dura a relação do cliente com a empresa. Quando a empresa já possui um histórico significativo de dados de clientes, poderá ser feita uma média simples para se obter esse valor. Do contrário, chega-se a esse indicador fazendo a divisão de “1” pelo *churn*.

No exemplo anterior, que resultou em um *churn* de 0,078, o tempo médio seria dado pela seguinte fórmula:

$$\text{Tempo médio de relação com o cliente} = 1 / 0,078$$

$$\text{Tempo médio} = 13 \text{ meses (12,82)}$$

Lifetime Value (LTV) — normalmente é traduzido como o valor de tempo de vida do cliente. Na prática, é o indicador que informa o valor de um cliente para a empresa. Com ele, é possível conhecer o total gasto por um usuário durante toda a sua relação com a empresa.

Para calculá-lo, serão utilizados os indicadores que você conheceu anteriormente. Você pode utilizar a seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} \text{LTV} &= \text{TM} \times \text{tempo médio de relação com o} \\ &\quad \text{cliente} \times \text{frequência de repetição da operação} \\ &\quad \text{ou média de vendas por cliente} \end{aligned}$$



Exemplo

Para uma melhor compreensão, considere estes dois exemplos.

Uma *startup* desenvolveu um *game* para *smartphones*. No *game*, existem alguns itens de utilização do personagem que são vendidos. Em média, os usuários gastam R\$ 12,50 por compra e realizam 3 compras por mês. O tempo médio de utilização do *game* está em 8 meses. Assim, o LTV será dado pelo seguinte cálculo:

$$\begin{aligned} \text{LTV} &= 12,50 (\text{TM}) \times 8 (\text{meses}) \times 3 (\text{compras por mês}) \\ &= \text{R\$ } 300,00 \end{aligned}$$

Uma empresa tem como modelo de negócio um serviço com pagamento de assinatura mensal. O valor da mensalidade é de R\$ 29,90, e o tempo médio da relação do usuário com a empresa é de 3,5 anos. Nesse caso, o LTV será dado pelo seguinte cálculo:

$$\begin{aligned} \text{LTV} &= 29,90 (\text{TM}) \times 42 (\text{meses}) \times 1 (\text{compras por mês}) \\ &= \text{R\$ } 1.255,80 \end{aligned}$$

O indicador LTV fornece uma série de insumos úteis para a gestão. Ao combinarmos com o CAC, temos o indicador da Margem de Contribuição Bruta.

$$\text{Margem Bruta por Cliente} = \text{LTV} - \text{CAC}$$

Grosso modo, esse indicador diz qual é o lucro bruto que cada cliente deixa para o negócio. Com isso, traz um parâmetro para analisar a coerência dos gastos com marketing e vendas em relação ao retorno por cliente, pois o

LTV deve ser significativamente maior do que o CAC. Ele permite, também, dimensionar as expectativas financeiras do negócio ao combinarmos esse indicador com a projeção de número de clientes no mercado.



Link

Você conheceu alguns dos principais indicadores para novos negócios. Agora lembre-se de que cada segmento tem suas características e utilize ou desenvolva indicadores que melhor se adaptem às necessidades da sua empresa. Conheça mais indicadores acessando o *link* ou código a seguir:

<https://goo.gl/ShQDPb>



Referências

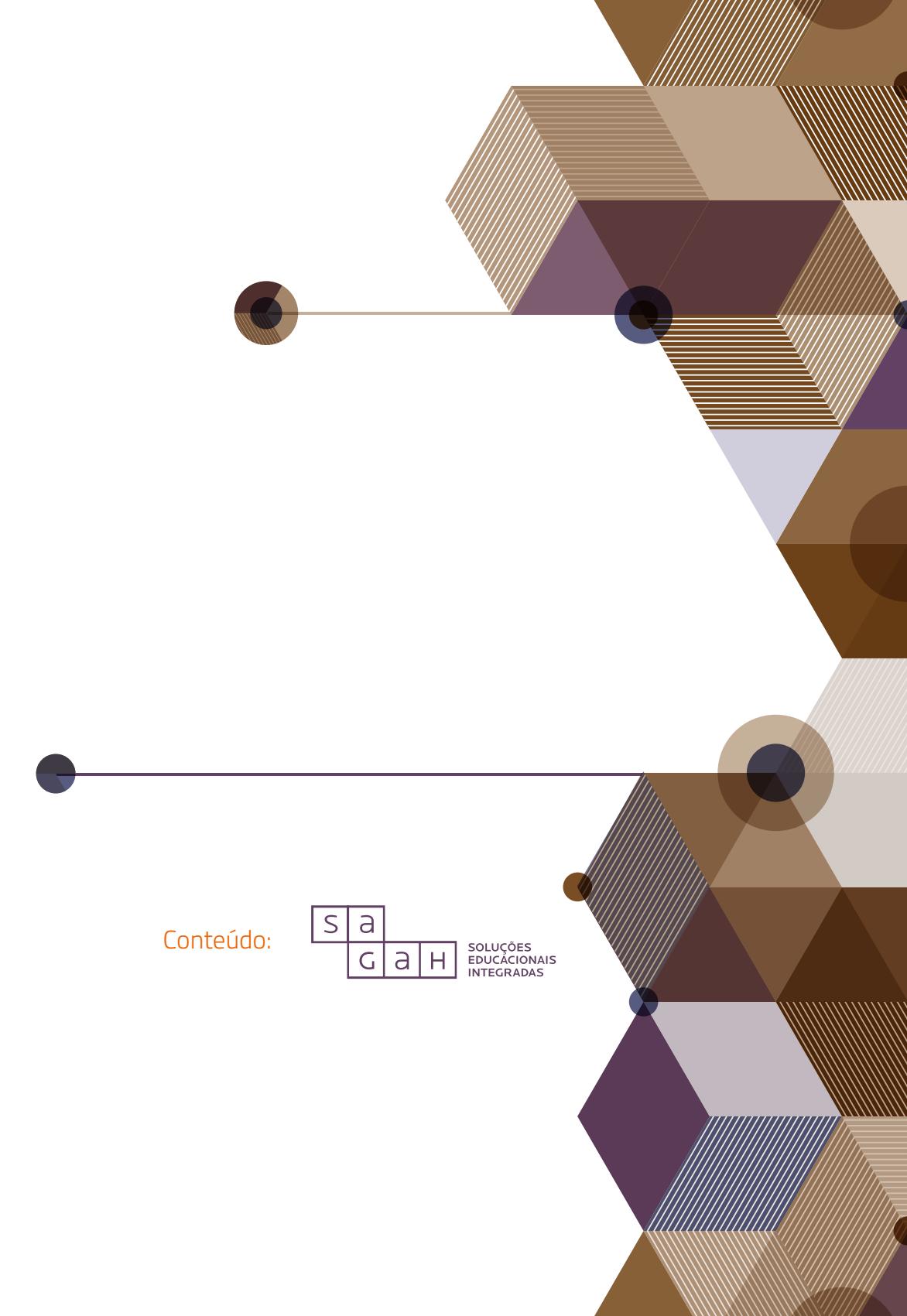
RIES, E. *A startup enxuta*: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2012.

ROARS. *The one thing about MVP that no one is talking about*. 2017. Disponível em: <<https://www.roarsinc.com/one-thing-mvp-no-one-talking/>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

Leitura recomendada

THIEL, P. *De zero a um*: o que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.



Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS

Dica do Professor

Os indicadores de desempenho podem auxiliar na busca de diversos objetivos organizacionais. Assista o vídeo e conheça mais alguns indicadores. Confira!



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Exercícios

- 1) Tendo a incerteza como elemento presente na atividade de empreender, além da subjetividade, o empreendedor se depara com situações em que o seu desejo de criar um negócio ou de desenvolver uma oportunidade inovadora é questionado. Portanto, toda informação que contribua para tornar palpável seu negócio é bem-vinda; e esse é o papel dos indicadores.

Assinale a alternativa que apresenta os indicadores de desempenho para novos negócios:

- A) Receita bruta; custos; gestão do conhecimento; sustentabilidade financeira.
 - B) Número de clientes; liquidez e retorno; aprendizado sobre clientes; sustentabilidade financeira.
 - C) Crescimento do negócio; aprendizado sobre clientes; custos; sustentabilidade financeira.
 - D) *Market share*; custos; aprendizado sobre clientes; tempo médio de relação com o cliente.
 - E) Crescimento do negócio; atividade e giro operacional; aprendizado sobre clientes; sustentabilidade ambiental.
- 2) Os indicadores de crescimento têm como objetivo mensurar o desempenho da ideia empreendedora ao longo do tempo, especialmente em seus estágios iniciais. Indique quais são as principais características desses indicadores:
- A) Indicar a velocidade do crescimento do negócio; comportamento dos clientes; pontos a serem destacados em momentos de estagnação; identificar o impacto de alterações na proposta de valor do empreendedor; melhorias no produto.
 - B) Indicar a velocidade do crescimento do negócio; desempenho do público-alvo; verificar a taxa de cancelamento de pedidos; identificar o impacto de alterações na proposta de valor do empreendedor; quantidade de avarias nos produtos.
 - C) Indicar a velocidade do crescimento do negócio; desempenho de venda do produto; verificar a taxa de solicitação de pedidos; identificar o impacto de alterações na proposta de valor do empreendedor.

- D) Indicar a velocidade do crescimento do negócio; desempenho do público-alvo; pontos a serem destacados em momentos de estagnação; identificar o impacto de alterações na proposta de valor do empreendedor; melhorias no produto.
- E) Quantidade de reclamações do público-alvo; desempenho do público-alvo; pontos a serem destacados em momentos de estagnação; identificar o impacto de alterações na proposta de valor do empreendedor; verificar o nível de satisfação da prestação de serviço.
- 3) O comportamento dos primeiros clientes é a principal fonte de informação para o empreendedor. A forma como consomem o produto ou o serviço é uma informação crucial para entender como potencializar o negócio.

O indicador Ticket Médio (TM) informa para o negócio quanto cada cliente gasta, em média, por compra. A empresa ALFA teve uma Receita Bruta de R\$ 1.200.000,00 no ano passado, sendo que foram vendidos 3.850 itens de produtos nesse mesmo período. Qual foi o TM dos clientes da empresa ALFA?

- A) O TM foi de R\$ 211,69.
- B) O TM foi de R\$ 648,65.
- C) O TM foi de R\$ 311,69.
- D) O TM foi de R\$ 421,05.
- E) O TM foi de R\$ 135,59.
- 4) Um dos indicadores mais importantes para o planejamento do fluxo financeiro do negócio é o Custo de Aquisição do Cliente (CAC). Ele informa ao empreendedor qual é o custo de cada novo cliente, frente às ações de marketing da empresa.

Calcule o CAC da empresa ALFA, sabendo que a ação de marketing estabelecida pela empresa levará em conta seis meses de impacto, tendo sido gasto R\$ 27.000,00 nessa ação. A equipe de vendas consumiu por mês o valor de R\$ 8.000,00 e nesse mês de referência 72 novos clientes foram conquistados. Qual foi o CAC desse mês de referência?

- A) O CAC foi de R\$ 347,22.
- B) O CAC foi de R\$ 173,61.
- C) O CAC foi de R\$ 137,61.

- D) O CAC foi de R\$ 260,42.
- E) O CAC foi de R\$ 486,11.
- 5) O LTV – *Lifetime value* é o indicador que se popularizou com os negócios baseados em serviços digitais e, então, passou a ser utilizado por diversos tipos de negócio. Seu objetivo é:
- A) informar o tempo que o cliente permanece no negócio.
- B) descrever a taxa de rejeição da oferta.
- C) identificar o valor que o cliente gera para o negócio durante todo o tempo que mantém relacionamento com a empresa.
- D) informar o custo médio de aquisição de cada novo cliente.
- E) descrever a velocidade com que a empresa conquista novos clientes.

Na prática

Júlio abriu uma pequena empresa de desenvolvimento de jogos digitais. Ele e mais dois colegas com experiência no desenvolvimento de jogos passaram a atender empresas e escolas em busca de jogos educativos, seja para trabalhar conteúdos específicos de ensino ou para desenvolver treinamentos *on-line* para empresas.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!

Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

Indicadores de Desempenho



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Conexão com Especialistas - Indicadores de Desempenho para Startups



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Indicadores de Desempenho e Gestão Empresarial



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.