

# MÉTRICAS: O CAMINHO PARA O CRESCIMENTO E RENTABILIDADE *Vol.1*

7 Lições **matadoras** de administração por indicadores para empresas em crescimento acelerado



A história de sucesso de Akiyama, a startup curitibana de biométrica que usou metas e métricas para se transformar em uma das companhias que mais crescem no Brasil

Oferecimento:





# Nota do Editor

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

O e-book que você tem em mãos é parte de uma série de cinco volumes; cada volume abordará um uso específico da gestão por indicadores.

Contudo, antes de chegarmos lá, explicaremos de uma maneira geral o que é a gestão por indicadores e quais métricas escolher – o que é precisamente o objetivo deste primeiro volume. Isso e convencer você, empreendedor, de que a gestão por indicadores é uma das ferramentas mais poderosas da atualidade na busca por excelência e melhoria dos resultados.

As aulas de administração e a história de sucesso reunidas aqui são flagrantes instantâneos de uma revolução: o uso de métricas e metas por pequenas e médias empresas para queimar etapas com segurança e acelerar ainda mais seu ritmo de crescimento – sem correr o risco de perder o controle. São técnicas de gestão ao alcance de todos, não apenas das grandes corporações, como muita gente ainda acredita. Quem adotá-las primeiro conseguirá uma vantagem competitiva difícil de superar. Como William Gibson costumava dizer, “O futuro já está aqui – só não está muito bem distribuído”.







# Nota do Editor

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Todo o conteúdo que você verá nesta série de e-books contará com o conhecimento de um Mestre MBA60. Eles podem ser CEOs, consultores, palestrantes, acadêmicos – o importante é que sejam verdadeiros especialistas em suas áreas de atuação e consigam ensinar a você lições valiosas – e em um minuto.

Em dois anos de existência, já reunimos um acervo de quase 600 vídeos sobre os temas mais atuais dos negócios. Aprendemos sobre finanças pessoais com Gustavo Cerbasi e sobre gestão de franquias com Marcelo Cherto. Tivemos aulas de administração em empresas familiares com Renato Bernhoeft e de sustentabilidade corporativa com Ricardo Young. Ouvimos, em primeira mão, dicas e segredos de empreendedores de sucesso, como Alexandre Costa, fundador e presidente da Cacau Show, e Gustavo Caetano, da Sambatech.

São conhecimentos com esse nível de relevância e qualidade que você tem acesso agora neste e-book.





## O Mestre

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

### POR QUE MARCOS HASHIMOTO É O CRAQUE DOS INDICADORES

Este professor de inovação é um dos mais influentes formadores de empresários do Brasil. Para ele, nenhuma companhia está sob controle se não medir tudo o que faz.

Professor da ESPM, pesquisador na Faccamp, voluntário do Instituto Empreender Endeavor. Doutor em administração pela FGV, consultor e palestrante. Marcos Hashimoto é uma lição de empreendedorismo ambulante e multiplataforma.

Como consultor, atua nas áreas de inovação corporativa, planos de negócio, estratégia e liderança.







# É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Se você tem uma empresa e nunca deu bola pros indicadores, tome cuidado.

*É impossível administrar o que não se consegue medir.*

A paixão até impulsiona um negócio, mas o que sustenta o crescimento é a razão.

*Pra levar a empresa a um novo patamar, você precisa de métricas pra quase tudo.*

As métricas ajudam a saber se o negócio está indo bem no presente e se está caminhando na rota planejada pro futuro. Porque caminhar na rota certa é algo que se consegue com planejamento e execução bem pensados e bem medidos.

Olhar só para vendas e contas a pagar é como pilotar um avião no meio do nevoeiro com a cara fora da janela.

Por isso, *pense na gestão por indicadores como um painel de instrumentos para orientar o voo.*

A intuição é bem vinda nos negócios, sem dúvida.

Mas principalmente na fase inicial, que é aquela do sonho, do empreendedorismo. Depois que o avião está no ar, com uma longa viagem pela frente, é preciso deixar a emoção para pilotar o negócio com os instrumentos adequados.





## O indicador define a estratégia

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

*Se você tivesse que escolher um só indicador pra monitorar o seu negócio, qual seria? Crescimento das vendas? Evolução do lucro?*

É comum a gente pensar logo nos indicadores comuns, mas eles não necessariamente dão conta do recado. Porque existe um indicador adequado para cada estágio do negócio.

Por exemplo, para uma empresa de varejo nova, o indicador mais crítico pode ser o número de lojas abertas em um ano. Para quem já está estabelecido, é importante acompanhar a rentabilidade por metro quadrado nas lojas.

*Existem basicamente dois tipos de indicadores.* No primeiro, estão as **métricas usadas para medir a saúde do negócio**. Por exemplo: receita, satisfação do cliente e retorno sobre o capital investido. **O segundo trata da eficiência da operação**. Por exemplo: a velocidade do giro do estoque e a rotatividade da equipe.

Combinando os dois tipos, você terá uma visão mais precisa do seu negócio. E lembre-se: **pra decidir o que medir, você precisa ter bem clara a natureza do seu empreendimento.**







# Pensamento, planejamento, execução

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Lembra da história em que Alice fica perdida no país das maravilhas e pede ajuda pro gato?

Ele pergunta pra onde ela quer ir e ela responde: "qualquer lugar". O gato sorri e diz: "então não importa qual caminho você vai pegar!".

Na gestão por indicadores também é assim. *Se você não sabe onde quer chegar, tanto faz o que vai medir.*

A escolha das métricas é um ótimo exercício e ajuda a alinhar *pensamento, planejamento e execução, onde:*

*Pensamento* significa ter uma visão clara do negócio.

*Planejamento* significa traduzir a visão do negócio num orçamento bem feito e objetivos estratégicos claros.

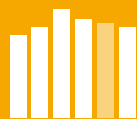
E *execução* significa transformar o planejamento em produção.

Quem alinha esses três pontos, sabe onde quer chegar.

Vou dar um exemplo: para quem precisa aumentar a rentabilidade do negócio, isso significa bonificar os vendedores pela qualidade das vendas no lugar de volume de novas vendas.

Lembre disso: *bons indicadores moldam comportamentos e apontam os melhores caminhos. Sem eles, você não chega a lugar algum. Ou até chega, só que no lugar errado.*





# Não se contente com o básico

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

A maioria das empresas acompanha o andamento dos negócios só com métricas financeiras, como lucro e fluxo de caixa. Mas é importante saber que *existem três outros tipos: comerciais, processuais e de inovação.*

As *métricas comerciais* são aquelas que têm foco nos clientes, como nível de satisfação, participação de mercado e volume de vendas por produto.

As *métricas processuais* medem o andamento dos processos internos, como a eficiência da linha de produção ou giro do estoque.

As *métricas de inovação* são aquelas que beneficiam a empresa a longo prazo, como investimentos em treinamento, pesquisa e desenvolvimento, ou na quantidade de marcas e patentes.

As *métricas financeiras* são indispensáveis, sem dúvida. Mas para prosperar de maneira sustentável, é preciso usar outros indicadores. Afinal, bons indicadores financeiros são consequência de um trabalho bem feito em todas as demais áreas da empresa.







## Indicadores na palma da mão

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

*Quem tem muitas prioridades acaba não tendo nenhuma.*

*O ideal é que um gestor tenha no máximo cinco indicadores pra monitorar.*

Pense em métricas que se desdobram como numa cascata. O presidente da empresa deve cuidar dos indicadores mais amplos, ligados a objetivos de longo prazo, como valorização da ação e retorno sobre o patrimônio.

Vice-presidentes e diretores devem ter em suas mãos índices que conectam os objetivos estratégicos com os resultados operacionais, como geração de caixa e participação de mercado.

Da gerência média pra baixo, cada profissional deve estar concentrado em indicadores de natureza mais operacional, sobre os quais tenha controle e pelos quais possa ter seu desempenho medido, como resultado das vendas e satisfação de clientes.

É comum ver gerentes de nível médio tentando equilibrar mais de 40 indicadores. Isso não funciona. ***Dê foco para sua equipe, e ela te devolverá resultados.***





## Boas métricas têm dono

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

*O melhor jeito de envolver a empresa na gestão por indicadores é fazer todos se sentirem "donos" das métricas.*

*Fixe-se numa regra:* o profissional que está sendo avaliado por um indicador deve ter o poder de influenciar esse indicador. **A proximidade gera responsabilidade.** O colaborador se apropria do indicador.

Por exemplo: você pode explicar para a empresa toda que capital de giro é um indicador vital para a sobrevivência da companhia. Mas só isso não gera engajamento.

*O segredo é criar indicadores específicos para cada equipe, que funcionem como incentivos.* Experimente atrelar os bônus dos vendedores à vendas à vista. Eles vão pensar duas vezes antes de dar prazos longos para clientes.

Do mesmo modo, é possível criar métricas que estimulem os compradores a reduzir os prazos dados aos fornecedores. E que tal medir o desempenho do pessoal do almoxarifado com base na redução do estoque?

Ainda que sem saber, todos eles vão zelar pelo capital de giro da companhia.







# Você está gerando valor no seu negócio

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

*Sua empresa fechou o ano com lucro e teve até champanhe pra comemorar? Lamento ser estraga prazeres, mas talvez ainda não seja a hora de festejar.*

Sabia que hoje mais de 70% das empresas estão destruindo valor? Quer dizer, elas operam no azul, mas a rentabilidade não compensa o risco de se investir nelas.

*Para saber se este é o seu caso, tente analisar como se estivesse olhando de fora. Se você fosse um banco, quanto cobraria da sua empresa por um empréstimo? E se fosse um investidor, que retorno exigiria para virar sócio?*

Faça de conta que você investiu 1 milhão e teve lucro líquido de 100 mil. Retorno de 10%, certo? Mas se a empresa é nova e atua num setor muito competitivo, os bancos vão exigir uns 15% pra emprestar dinheiro. Um investidor vai querer no mínimo 25% de rentabilidade.

*Ou seja, o custo real do dinheiro é muito maior do que a rentabilidade do negócio.  
E sua empresa? Esta gerando ou destruindo valor?*





## Ela diz que você é você

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Nas eleições municipais de 2012, seis milhões de brasileiros fizeram contato pela primeira vez com uma empresa chamada Akiyama. Literalmente. Eleitores de Curitiba e de outras cidades votaram em urnas eletrônicas com um sistema de identificação por impressão digital, que substitui título de eleitor e RG. As urnas onde pressionaram seus indicadores estavam todas equipadas com um sistema desenvolvido pela Akiyama, uma empresa 100% nacional – curitibana –, que com apenas sete anos de vida se tornou referência em biometria no Brasil. Testado e aprovado pelo Tribunal Superior Eleitoral no ano passado, esta solução de identificação deve estar instalada em todas as urnas do país até 2020.

Tecnicamente, a Akiyama se enquadra em um setor pouco conhecido da economia: o desenvolvimento de soluções para identificação civil de pessoas com uso da biometria. Ou seja, de sinais característicos e únicos de cada ser humano que o distinguem de todos os demais. Da tradicional coleta de impressões digitais à identificação pela íris – uma técnica que a Akiyama está implantando em presídios de Pernambuco, para a identificação dos presos. A empresa também é fornecedora de equipamentos de monitoramento urbano. Por exemplo, câmeras inteligentes que identificam acidentes de trânsito e outras anomalias nas ruas e fecham semáforos para desviar o trânsito e evitar a formação de engarrafamentos.







## Ela diz que você é você

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

*A Akiyama registrou faturamento de R\$ 42 milhões em 2012, com um contingente de aproximadamente 100 funcionários – uma média nada desprezível de R\$ 420 mil de receita gerada por cabeça. Em 2011, a empresa havia faturado cerca de R\$ 20 milhões, o que significa que seu resultado bruto mais do que dobrou em 12 meses.* Nada muito surpreendente para uma empresa que, em 2010, apareceu em quarto lugar no ranking das 200 empresas de pequeno e médio porte que mais crescem no Brasil. Sua expansão acumulada entre 2007 e 2009 foi de impressionantes 643,8%.

Em sua curta trajetória, a Akiyama conquistou grandes clientes, sobretudo no setor público. Além do TSE, atende a Caixa Econômica Federal, o Ministério dos Esportes, algumas secretarias estaduais de segurança, como as de Rondônia e Pernambuco, e a Polícia Federal.

Quem olha a empresa de perto encontra nela as impressões digitais de Ismael Akiyama, seu fundador e presidente. Curitibano de apenas 34 anos, Ismael é filho de um pastor protestante e de uma dona de casa. “Acho relevante ser filho de pastor, porque os pastores costumam ser um pouco empreendedores”, diz ele, em tom de brincadeira.

Ismael, porém, nem sempre foi dono. No último ano de sua formação numa escola técnica, sua mulher engravidou e ele tratou de se juntar a um amigo que estava iniciando um pequeno negócio no ramo de soluções para controle de acesso a empresas. Era a HENRY, uma companhia que se tornou referência nesse setor. Embora tivesse uma pequena participação acionária no negócio, Ismael trabalhou com carteira assinada na empresa por nove anos.

Foi só em 2005 que ele criou a Akiyama, com o propósito de importar da Ásia equipamentos que não se encontravam com facilidade no Brasil. O crescimento foi rápido desde o início, e Ismael conta que *o grande desafio foi criar uma estrutura capaz de suportar um negócio cujo porte se multiplicou por dez logo do primeiro para o segundo ano.*



## Ela diz que você é você

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Com o passar dos anos, a Akiyama desenvolveu tecnologias próprias. Quase sempre soluções que não encontrava prontas para importar. Por exemplo, toda a parte de software do projeto de urnas com sistema biométrico para o TSE foi desenvolvida aqui no Brasil. Além das maletas que servem para transportar o equipamento de leitura de digitais para os locais onde estão às urnas – muitas vezes remotos.

Ismael é empreendedor Endeavor desde 2011. Para fazer parte da principal rede de apoio a novas empresas atuantes no Brasil, ele passou por uma “peneira” com cerca de 1.400 candidatos. Ao final do processo, apenas seis foram chancelados por essa ONG.

**GESTÃO POR INDICADORES:** Logo que entrou para a esfera da Endeavor, a Akiyama tratou de formar um conselho de administração. E de adotar práticas de administração de padrão internacional, inclusive para potencializar o trabalho dos conselheiros.

Algumas das diretrizes da Akiyama são uma gestão estratégica voltada *para investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, atração e retenção de profissionais qualificados e ações de fortalecimento do relacionamento com os clientes*. Para transformar esses conceitos em prática – e as práticas em resultados tangíveis –, a Akiyama adotou *um modelo de gestão por indicadores que não deve nada ao de empresas dez vezes maiores*.

Para Ismael, são três os fatores-chave que diferenciam a Akiyama da concorrência. Um sistema de monitoramento de resultados que oferece uma radiografia mensal da companhia a todas as partes interessadas. Um conjunto de práticas de governança corporativa que dão à administração da empresa uma transparência comparável à das companhias com ações negociadas em bolsa. E uma política de relacionamento com o cliente centrado não só no atendimento, mas na geração de demanda. Tudo isso amarrado por indicadores, métricas e metas.





## Ela diz que você é você

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

**PAINEL DE CONTROLE:** Um dos pontos altos da gestão por indicadores da Akiyama é seu sistema de monitoramento de resultados. Ele foi concebido para possibilitar a apresentação mensal de resultados para o conselho de administração.

Faturamento, execução do orçamento, análise econômica, análise financeira e análise de projetos. Todas essas métricas estão disponíveis para os conselheiros, com dados atualizados a cada 30 dias.

A partir desse mapa, a diretoria da Akiyama trabalha com as várias áreas da empresa. É como se o conjunto de indicadores fosse o painel de controle principal de uma nave.

*A cada mês, os diretores preenchem um release, dando conta do andamento de cada projeto em execução – e apontando as eventuais correções de rota necessárias.*

**INDICADORES À VISTA:** Governança corporativa digna de grandes companhias é um dos diferenciais por trás do sucesso da Akiyama. Nos últimos anos, a diretoria vem trabalhando para preparar a empresa para trabalhar com gestão por indicadores com resultados à vista. *Essa transparência é vital para uma eventual captação de investimento. A maioria das pequenas e médias empresas brasileiras não se preocupa com isso.* Aí, quando precisam enfrentar por uma auditoria externa passam por uma adaptação difícil e acabam tendo seu valor fixado abaixo do que seria, se os números fossem transparentes.

Como ainda não tem capital aberto, a Akiyama criou um sistema interno de níveis de governança. A empresa trabalha com **regras próprias, inspiradas nas melhores práticas do mercado**. A implantação começou este ano, no que ela chama de Nível 1, o mais básico. O desafio, autoimposto, é chegar ao Nível 4 em apenas **dois anos** – ou seja, passando apenas seis meses em cada degrau. Ao final desse processo, a **expectativa é chegar ao patamar de governança de uma empresa apta a abrir capital**. Sem sofrimento, nem prejuízo.



## Ela diz que você é você

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Atualmente, a Akiyama tem uma estrutura corporativa dividida em quatro áreas:

- Inteligência de negócios
- Gestão de pessoas
- Controladoria
- Tecnologia da Informação

Seu sistema de gestão por indicadores lhe permite integrar, por exemplo, índices financeiros com métricas de registro de marcas e patentes e metas de gestão de pessoas.

PENSANDO PELO CLIENTE: Relacionamento com o cliente pode ser bem mais que tirar pedidos e contornar reclamações. *“Nossa missão sempre foi suprir e gerar necessidades tecnológicas para os nossos clientes”*, diz Ismael. Sua pergunta preferida para o departamento de inteligência de mercado é: *“O que você ofereceu para o cliente que ele nem sabia que precisava?”*

Como na Akiyama quase tudo é medido e monitorado de perto, foram criados indicadores para acompanhar essa geração de demanda. Uma métrica é o *número de linhas de produtos novos que surgem da antecipação de necessidades dos clientes*. Outra são os resultados desses novos negócios – a transformação de boas ideias em resultados financeiros.





## Faça como ela

Conheça três desafios decisivos enfrentados pela Akiyama e saiba como ela os superou. Passo a passo.

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP



## Resumo da ópera

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

O que a teoria da Gestão por Indicadores - e a prática de uma empresa vencedora - nos ensinam sobre o poder das métricas.

*"Olhar só para vendas e contas a pagar, é como pilotar um avião no meio de um nevoeiro com a cara fora da janela. Por isso, pense na gestão por indicadores como um painel de instrumentos para orientar o voo."*

*"Lembre-se, para decidir o que medir, você precisa ter bem claro a natureza do seu empreendimento."*

*"Se você não sabe aonde você quer chegar, tanto faz o que você quer medir."*







## Resumo da ópera

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

*"Bons indicadores financeiros, são consequência de trabalho bem feito, em todas as demais áreas da empresa"*

*"Quem tem muitas prioridades, acaba não tendo nenhuma. O ideal é que um gestor tenha no máximo cinco indicadores para monitorar."*

*"Fixe-se numa regra: O profissional que esta sendo avaliado por um indicador deve ter o poder de influenciar esse indicador. A proximidade gera responsabilidade."*

*"Sabia que hoje 70% das empresas estão destruindo valor? Quer dizer, elas operam no azul, mas a rentabilidade não compensa o risco de se investir nelas."*





## Sobre a SAP

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	É possível crescer ainda mais com métricas nos negócios
4	O indicador define a estratégia
5	Pensamento, Planejamento, Execução
6	Não se contente com o básico
7	Indicadores na palma da mão
8	Boas métricas têm dono
9	Você está gerando valor no seu negócio
10	Matéria Ela diz que você é você Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

A SAP é líder no mercado mundial de aplicações de software empresarial e ajuda empresas de todos os tamanhos, inclusive pequenas empresas, a funcionar melhor. Os serviços e aplicativos da SAP dão a clientes em todo o mundo condições para operar, decidir, adaptar e colaborar melhor, além de permitir crescer com sustentabilidade. 70% dos clientes SAP são PMEs.

Desenvolvido especialmente para pequenas empresas, o SAP Business One é um software de gestão que permite otimizar as operações de uma empresa de ponta a ponta e obter acesso imediato e completo às informações.

O SAP Business One oferece funções completas de gestão empresarial, incluindo todos os processos necessários para eliminar a lacuna existente entre estratégia e execução, tornando a empresa melhor administrada.

# SAP Business One

