

Painel de indicadores e protocolo de decisão

Os poucos números que mudam decisão, a rotina semanal que os sustenta, e um protocolo de sete perguntas para as decisões de valor alto.

PARTE 1 Dezoito indicadores por área

Com fórmula, frequência de leitura e o eixo do Método NEURO que cada um sustenta

PARTE 2 Protocolo das sete perguntas

Para usar antes de qualquer decisão de valor alto, baseado em Mente, Dinheiro e Decisão

PARTE 3 Folha semanal para impressão

Quatro semanas, meta, responsável e ação, em uma página

Antes de montar o seu painel

Painel com trinta números não é controle. É a sensação de controle, e a sensação custa caro, porque alivia a ansiedade sem resolver o que a gerou. Controle de verdade é olhar um número, perceber que ele saiu da faixa e ter que decidir algo ainda naquela semana.

Você não vai usar os dezoito indicadores deste documento. Marque os cinco que respondem às perguntas que mais tiram o seu sono hoje, monte a folha da última página só com eles, e deixe o resto para o próximo trimestre.

- 01 **Poucos números.** Todo indicador tem custo de coleta, e esse custo é pago toda semana, para sempre. Quando o custo supera a atenção disponível, o painel morre.
- 02 **Cada número tem dono.** Nome de pessoa, não de área. Indicador sem nome ao lado vira assunto de reunião e nunca vira ação.
- 03 **Cada número tem faixa esperada.** Sem faixa você discute o número. Com faixa você discute o desvio, que é o que interessa.

ÁREA 1			
Dinheiro			
INDICADOR	COMO CALCULAR	LEITURA	O QUE ELE TE CONTA
Caixa livre EIXO R	Saldo em conta menos contas a pagar dos próximos 30 dias	SEMANAL	O fôlego real. Negativo aqui é aperto chegando, mesmo com faturamento subindo.
Ponto de equilíbrio EIXO R	Despesa fixa dividida pela margem de contribuição em decimal	MENSAL	Quanto precisa entrar só para não dar prejuízo. Quem não tem esse número comemora mês bom e não entende mês ruim.
Margem de contribuição EIXO 0	(Faturamento menos custo variável) dividido pelo faturamento, vezes 100	MENSAL	Quanto sobra de cada venda para pagar as contas fixas. Caindo dois meses seguidos, revise preço ou fornecedor.
Lucro líquido EIXO R	Faturamento menos todos os custos, impostos e pró-labore	MENSAL	O resultado de verdade. Se o pró-labore não estiver aí dentro, o número está mentindo para você.
Custo por serviço EIXO 0	Material, hora trabalhada, imposto, comissão e rateio do fixo	TRIMESTRAL	A base de qualquer preço. Sem ela, você desconta em cima de um número que não conhece.

INDICADOR	COMO CALCULAR	LEITURA	O QUE ELE TE CONTA
Inadimplência EIXO 0	Valor vencido não recebido dividido pelo faturamento, vezes 100	MENSAL	Venda que virou empréstimo sem juros para o cliente. Acima de 5% já pede rotina de cobrança.

ÁREA 2

Cliente

INDICADOR	COMO CALCULAR	LEITURA	O QUE ELE TE CONTA
Clientes atendidos EIXO R	Contagem de clientes distintos no período	SEMANAL	Movimento real. Faturamento subindo com atendimento caindo significa dependência de poucos clientes grandes.
Receita por atendimento EIXO 0	Faturamento dividido pelo número de atendimentos	SEMANAL	Quanto rende cada atendimento. Subir esse número costuma ser mais barato que buscar cliente novo.
Taxa de retorno EIXO E	Clientes que voltaram dividido pelo total do período, vezes 100	MENSAL	Se as pessoas voltam, o serviço está bom. Se não voltam, nenhum anúncio resolve, ele só acelera o problema.
Clientes inativos EIXO E	Quantos não compram há mais de 90 dias	MENSAL	Sua lista de recuperação. É a receita mais barata que existe, e quase ninguém trabalha essa lista.
Cancelamento EIXO E	Cancelamentos do mês dividido pela base ativa no início do mês, vezes 100	MENSAL	Vale para plano, contrato e assinatura. Cada ponto aqui vale meses de receita perdida lá na frente.
Origem do cliente novo EIXO R	Contagem por canal: indicação, rede social, anúncio, passagem	MENSAL	Onde investir e onde parar de gastar. Sem isso, corte de verba vira aposta no escuro.

ÁREA 3

Operação e pessoas

INDICADOR	COMO CALCULAR	LEITURA	O QUE ELE TE CONTA
Ocupação da capacidade EIXO 0	Horas vendidas dividido pelas horas disponíveis, vezes 100	SEMANAL	Abaixo de 70% o problema é comercial. Acima de 90% é estrutura, e vender mais só vai gerar atraso.

INDICADOR	COMO CALCULAR	LEITURA	O QUE ELE TE CONTA
Falta e desmarcação EIXO U	Horários perdidos dividido pelos horários agendados, vezes 100	SEMANAL	Buraco silencioso na receita. Regra de remarcação e lembrete no dia anterior derrubam esse número rápido.
Retrabalho EIXO U	Serviços refeitos dividido pelos serviços entregues, vezes 100	MENSAL	Custo dobrado que não aparece em lugar nenhum. Costuma apontar falha de treinamento, não de má vontade.
Relatos espontâneos EIXO N	Contagem de erros e quase erros relatados pela própria equipe	MENSAL	O único indicador da lista em que subir é bom. Número baixo não significa operação limpa, significa canal fechado.
Receita por pessoa EIXO O	Faturamento dividido pelo número de pessoas na equipe	MENSAL	Produtividade da estrutura. Contratar sem esse número é aumentar custo fixo de olhos fechados.
Rotatividade EIXO N	Desligamentos no período dividido pelo número médio de pessoas, vezes 100	TRIMESTRAL	Gente boa saindo com frequência quase sempre é sinal de liderança, não de salário.

O protocolo das sete perguntas

Todo empresário acredita decidir com base em números. A escolha de valor alto, porém, nasce antes da conta, num terreno feito de medo, hábito e histórias que contamos a nós mesmos sobre dinheiro. Este protocolo não impede a decisão. Ele apenas devolve o julgamento a quem decide, antes da assinatura.

Defina um valor de corte para a sua empresa. Acima dele, nenhuma decisão é tomada no mesmo dia, e as sete perguntas abaixo são respondidas por escrito. Abaixo dele, decida normalmente, porque protocolo aplicado a tudo vira burocracia e deixa de ser usado.

- 01

Que problema real isso resolve, e desde quando ele existe?

☐

Problema que apareceu depois da oportunidade costuma ser justificativa, não problema.
-
- 02

Qual era o meu estado quando essa vontade apareceu?

☐

Frustração recente, conquista comemorada e cansaço acumulado antecede a maior parte das decisões que doem depois.
-
- 03

Isso é ativo ou passivo?

☐

Ativo gera, passivo custa. A pergunta é simples e a resposta desconfortável com uma frequência surpreendente.
-
- 04

Qual é o custo total, e não só a parcela?

☐

Entrada, parcelas, juros, manutenção, seguro, imposto e o tempo de alguém para administrar aquilo. A parcela é a parte que o vendedor mostra.
-
- 05

O que esse mesmo dinheiro faria se ficasse na operação?

☐

É o custo de oportunidade, e a emoção nunca para para calculá-lo. Não é o preço que se paga, é o patrimônio que se deixa de construir.
-
- 06

Se ninguém ficasse sabendo dessa compra, eu ainda a faria?

☐

Separa a função instrumental do dinheiro da função simbólica. Um mercado dá quantos carros você quiser, e um carro não dá nem meio mercado.
-
- 07

Como fica o caixa livre nos três meses seguintes a essa decisão?

☐

Faça a conta com o cenário ruim, não com o cenário provável. O cenário provável já está embutido na sua vontade de fazer.
-

A rotina que sustenta o painel

1. Quinze minutos, toda semana, com hora marcada e a folha impressa na mesa.
2. Cada dono lê o número dele em voz alta, sem justificar nada ainda.
3. Só o que saiu da faixa vira assunto. O resto se registra e segue.
4. Para cada desvio, uma ação, um responsável e uma data. No máximo três ações por semana.
5. A reunião seguinte abre cobrando as três ações da anterior. Sem isso, o painel vira decoração em dois meses.

Um aviso sobre o próprio painel

O número não gerencia nada. O que gerencia é a conversa que acontece por causa dele, e essa conversa precisa ter dia, hora e dono, senão não acontece.

Empresa nenhuma quebra por falta de gráfico. Quebra por decisão adiada. O painel existe para encurtar o tempo entre o problema aparecer e alguém fazer alguma coisa a respeito. Se ele não faz isso, ele é despesa, por mais bonito que esteja.

RAFAEL RUFFO · MÉTODO NEURO · RAFAELRUFFO.COM.BR

Folha semanal de acompanhamento

IMPRIMA E PREENCHA À MÃO · MÊS: _____ · RESPONSÁVEL PELA REUNIÃO: _____ · DIA E HORA FIXOS: _____

INDICADOR	FAIXA ESPERADA	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	DONO	AÇÃO DA SEMANA
DINHEIRO							
Caixa livre							
Faturamento							
CLIENTE							
Clientes atendidos							
Receita por atendimento							
OPERAÇÃO E PESSOAS							
Ocupação da capacidade							
Relatos espontâneos							
O INDICADOR DA SUA EMPRESA							