

CEETEPS - CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

“PAULA SOUZA”

ETEC DEPUTADO SALIM SEDEH

HABILITAÇÃO: TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

KPIs (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

ANDRESSA CAMPOS DOS SANTOS DE SOUZA

ALICE VITÓRIA APARECIDA DE JESUS

GUSTAVO GABRIEL MIZAEI MORAES

ARIANE GOMES DA ROCHA

ADAKISLEY ROSA SOARES

Leme – SP

2024

ANDRESSA CAMPOS DOS SANTOS DE SOUZA

ALICE VITÓRIA APARECIDA DE JESUS

GUSTAVO GABRIEL MIZAEI MORAES

ARIANE GOMES DA ROCHA

ADAKISLEY ROSA SOARES

KPIs (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
na Escola Técnica Etec Deputado Salim Sedeh
como requisito básico para a conclusão do
Curso de Administração.**

Orientador: André Augusto De Carli.

Leme – SP

2025

TERMO DE AUTORIZAÇÃO - Depósito e disponibilização do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) no Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS)

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no Curso Técnico em **Administração** na qualidade de titulares dos direitos morais e patrimoniais de autores do TCC **KPSI (Key Performance Indicators)**, cuja representação escrita refere-se:

- | | |
|--|---|
| ☐ Artigo Científico | ☐ Parecer Técnico |
| ☐ Dossiê Fotográfico | ☐ Plano de Negócios |
| ☐ Manual Técnico | ☐ Portfólio/Webfólio |
| ☐ Memorial Descritivo | ☐ Projeto Técnico |
| ☐ Memorial Fotográfico | ☐ Relatório Técnico |
| ☒ Monografia | |

Compondo o TCC, o produto abaixo assinalado:

- | | |
|--|--|
| ☒ Não possui produto | ☐ Jogos Digitais, Softwares, Aplicativos e EULA (End Use License Agreement) |
| ☐ Apresentações Musicais, de Dança e teatrais | ☐ Maquete |
| ☐ Áreas de cultivo | ☐ Modelos de cardápios – Ficha Técnica de Alimentos e Bebidas |
| ☐ Áudios e vídeos | ☐ Modelos de Manuais |
| ☐ Banner | ☐ Novas Técnicas e procedimentos |
| ☐ Desfiles ou exposições de roupas, calçados e acessórios | ☐ Preparações de pratos e alimentos |
| ☐ Diagramação gráfica | ☐ Protótipo |
| ☐ Exposições fotográficas | ☐ Outro produto: _____. |

apresentado na Etec Deputado Salim Sedeh município Leme, avaliado pelo(a) Professor André Augusto De Carli, na data 02/07/2025, cuja menção é _____, foi indicado para ser disponibilizado na íntegra no Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS): ☐ Sim / ☐ Não.

☒ Autorizamos o Centro Paula Souza a disponibilizar o TCC e seu respectivo produto, podendo conter sons e imagens, sem ressarcimentos de Direitos Autorais, no Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS) e em outros ambientes digitais institucionais, por prazo indeterminado, para fins de leitura e/ou download, a título de divulgação da produção acadêmica e científica, a partir desta data, com fundamento nas disposições da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 e da Lei nº 12.853, de 14 de agosto de 2013.

☐ Autorizamos o Centro Paula Souza a disponibilizar o TCC e seu respectivo produto, podendo conter sons e imagens, com o embargo até a data __/__/__, sem ressarcimentos de Direitos Autorais, no Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS) e em outros ambientes digitais institucionais, por prazo indeterminado, para fins de leitura e/ou download, a título de divulgação da produção acadêmica e científica, a partir desta data, com fundamento nas disposições da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, da Lei nº 12.853, de 14 de agosto de 2013 e Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.

☐ Não autorizamos a divulgação do conteúdo integral, mas temos ciência de que o registro do TCC e o resumo serão disponibilizados para acesso público.

O trabalho contou com agência de fomento^[1]:

- ☒ Não
- ☐ CAPES
- ☐ CNPq
- ☐ FAPES
- ☐ Outro, especifique: _____.

^[1] Agência de fomento à pesquisa: instituições que financiam projetos, apoiam financeiramente projetos de pesquisa

Nome completo do autor	R.G.	Nº de matrícula	E-mail pessoal	Assinatura
Adakisley Rosa Soares	39318349807	11481	adakisleyrosa@gmail.com	
Nome completo do responsável (aplicável para discentes menores)	R.G.		Assinatura do responsável legal (aplicável para discentes menores)	

Nome completo do autor	R.G.	Nº de matrícula	E-mail pessoal	Assinatura
Alice Vitoria Aparecida de Jesus	55741293883	11471	alicejesus708@gmail.com	
Nome completo do responsável (aplicável para discentes menores)	R.G.		Assinatura do responsável legal (aplicável para discentes menores)	

Nome completo do autor	R.G.	Nº de matrícula	E-mail pessoal	Assinatura
Andressa Campos dos Santos de Souza	497853218	11520	andressasophia1317@gmail.com	
Nome completo do responsável (aplicável para discentes menores)	R.G.		Assinatura do responsável legal (aplicável para discentes menores)	

Nome completo do autor	R.G.	Nº de matrícula	E-mail pessoal	Assinatura
Ariane Gomes da Rocha	652535884	11380	gomesariane555@gmail.com	
Nome completo do responsável (aplicável para discentes menores)	R.G.		Assinatura do responsável legal (aplicável para discentes menores)	

Nome completo do autor	R.G.	Nº de matrícula	E-mail pessoal	Assinatura
Gustavo Gabriel Mizael Moraes	664716246	10204	gustavomizaeldemoraes01@gmail.com	
Nome completo do responsável (aplicável para discentes menores)	R.G.		Assinatura do responsável legal (aplicável para discentes menores)	

Cientes:

Professor do componente curricular de TCC:

(Assinatura)

Nome completo: André Augusto De Carli

RG: 28.105.868-4

Nº de matrícula: 22.215

Coordenador do Curso:

(Assinatura)

Nome completo: Edna Maria Ferreira de Oliveira

RG: 24.757.311-5

Nº de matrícula: 011013459

Etec "Deputado Salim Sedeh"

FICHA DE AVALIAÇÃO DO TCC

AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC - ANO 2025
ETEC: 110 - Deputado Salim Sedeh – Leme/SP
Aluno(a): Adakisley Rosa Soares, Alice Vitoria Aparecida de Jesus, Andressa Campos dos Santos de Souza, Ariane Gomes da Rocha, Gustavo Gabriel Mizael Moraes 3º Módulo Turma: Noite
Habilitação: Técnico em Administração
Professor Responsável: André Augusto De Carli
Tema do Trabalho: KPIs (Key Performance Indicators)

Trabalho Escrito (obrigatório)	
Análise (Considerando os critérios adotados): Durante o desenvolvimento das atividades do Trabalho de Conclusão de Curso o(a) aluno(a) atingiu as competências e habilidades exigidas no Plano de Curso Técnico em Administração. O Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, ENTREGUE à avaliação docente, atendeu as exigências estabelecidas no Plano de Curso da Habilitação Profissional, correspondendo à carga horária suplementar de 120 horas a serem certificadas no Histórico Escolar.	
Assinatura do Professor Responsável	Data: 02/07/2025
	De acordo,
	Assinatura e carimbo da Direção
Leme, ____ de _____ de 2025.	

VALIDAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC – ANO 2025

SUMÁRIO

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. JUSTIFICATIVA.....	9
3. OBJETIVO.....	10
3.1 GERAL	10
3.2 ESPECÍFICOS	10
4. METODOLOGIA.....	12
5. PROBLEMATIZAÇÃO.....	13
6. HIPÓTESES	14
7. REVISÃO DE LITERATURA.....	15
7.1 VISÃO ESTRATÉGICA PARA O DESEMPENHO EMPRESARIAL COM FOCO EM KPIS	15
7.1.1 PERSPECTIVA NO FATURAMENTO.....	15
7.1.4 KPIS - CONCEITOS GERAIS SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO.....	18
7.1.5 APLICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	19
7.1.6 OS KPIS NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
7.2 METODOLOGIA E ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE	21
7.2.1 QUANTO À NATUREZA DA ABORDAGEM	22
7.2.2 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	23

7.2.3	UNIDADE DE ANÁLISE.....	24
7.3.1	MÉTRICAS UTILIZADAS	27
7.3.2	KPIS DE PRODUTIVIDADE E LUCRATIVIDADE.....	28
8.	TABULAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	Erro! Indicador não definido.
9.	CRONOGRAMA	33
10.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
11.	REFERÊNCIAS	Erro! Indicador não definido.

1. INTRODUÇÃO

Conforme citado por Peter Drucker, pai da administração e gestão moderna, o que pode ser medido, pode ser melhorado (https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker). Desta forma, empresas que acompanham suas estratégias de perto identificam erros e acertos mais facilmente, podendo replicar o que tem dado certo e ajustar o que precisa ser melhorado. Com isso o KPI (Key Performance Indicators) indicadores-chave de desempenho ajudarão as organizações a medir e monitorar o progresso em relação a objetivos estratégicos.

Essas métricas servem para medir a produtividade para além da quantidade e começaram a se popularizar no mundo corporativo. É possível identificar, com estas métricas, por exemplo, os indicadores logísticos mais relevantes para um negócio. Ou seja: os KPIs também se tornaram uma ferramenta estratégica para a área de logística, a fim de garantir a saúde financeira do negócio, preservando a entrega ao cliente com qualidade.

É preciso medir os KPIs com a ajuda de uma ferramenta para visualização de dados, para criar chaves que representam visualmente o desempenho em relação a uma meta específica. Isso geralmente envolve a definição de um valor atual, um valor alvo e uma métrica que pode ser uma média, soma ou qualquer outra forma de agregação.

Os KPIs podem ser exibidos em dashboards (Painel de controle, sendo uma ferramenta que apresenta informações de forma visual e interativa, permitindo a análise e monitoramento de dados), facilitando a identificação rápida de áreas que precisam de atenção ou que está indo bem.

2. JUSTIFICATIVA

A justificativa para este trabalho é a crescente importância de as organizações medirem e monitorarem seu desempenho de forma eficaz. Os KPIs (Indicadores Chave de Desempenho) são ferramentas essenciais para a tomada de decisões estratégicas, permitindo o acompanhamento contínuo de metas e resultados. A utilização adequada de KPIs contribui para a melhoria dos processos, aumento da produtividade e alinhamento das ações com os objetivos organizacionais. Assim, este estudo visa explorar a importância dos KPIs na gestão eficiente e no sucesso das empresas.

3. OBJETIVO

3.1 GERAL

- O objetivo é aumentar a eficiência operacional do restaurante (La Nonna) e melhorar a tomada de decisões por meio de um sistema de indicadores-chave de desempenho (KPIs), para análise de dados.
- Aplicar estratégias baseadas nos resultados dos KPIs visando aumentar a lucratividade e produtividade da empresa.

3.2 ESPECÍFICOS

- Com o intuito de otimizar a operação do restaurante, garantir a rentabilidade e melhorar a eficiência da equipe, serão realizadas as seguintes ações:
- Calcular a Margem de Lucro Diária, Semanal e Mensal
Realizaremos o cálculo da margem de lucro em diferentes períodos (diário, semanal e mensal). Esse acompanhamento permitirá identificar a rentabilidade da operação e possibilitará ajustes quando necessário, garantindo uma gestão financeira eficiente.
- Analisar os Impactos das Promoções ou Descontos sobre a Lucratividade
Avaliaremos os impactos das promoções ou descontos na lucratividade do restaurante. Essa análise ajudará a entender se essas estratégias estão gerando os resultados esperados ou se ajustes precisam ser feitos para maximizar o retorno financeiro.
- Medir a Venda Média por Produto
Mediremos a venda média por produto, monitorando o desempenho de cada item comercializado. Essa análise fornecerá insights sobre a popularidade e a rentabilidade dos produtos, possibilitando a otimização do portfólio e o aprimoramento das estratégias de vendas.
- Através dessas medições com os KPIs representadas por meio de uma ferramenta de visualização, conseguiremos então ter uma base de

dados coerentes e relevantes, capaz de nós mostrar se a meta estipulada foi alcançada ou não.

4. METODOLOGIA

As etapas para implementação dos KPIs com uma ferramenta de visualização:

Levantamento de Dados: Identificar e integrar as fontes de dados existentes (sistemas de vendas, controle de estoque e gestão de funcionários) para garantir que todos os dados necessários para calcular os KPIs estejam disponíveis.

Definição dos KPIs: Foi definido a medição dos seguintes tópicos (lucratividade) e (produtividade).

Modelagem e Preparação dos Dados: Organizar e tratar os dados para garantir que as métricas sejam calculadas corretamente e que as informações estejam prontas para análise de dados.

Criação de Dashboards e Relatórios: Desenvolvimento de dashboards interativos que mostrem os KPIs de forma clara e objetiva, permitindo que os gestores monitorem e tomem decisões baseadas no desempenho real do restaurante.

Monitoramento e Ajustes: Acompanhar os resultados dos KPIs ao longo do tempo, ajustando a estratégia conforme necessário para melhorar continuamente o desempenho do restaurante.

O uso de KPIs permitirá o restaurante avaliar e melhorar áreas essenciais como vendas e estoque, proporcionando uma gestão mais eficiente e um desempenho superior no mercado.

5. PROBLEMATIZAÇÃO

A gestão eficiente de uma organização exige a constante avaliação de seus processos e resultados. Para isso, os KPIs são fundamentais, pois permitem que gestores e líderes empresariais acompanhem o desempenho em áreas cruciais, como finanças, produção, vendas, marketing, entre outros. No entanto, a dificuldade de integrar dados de diferentes fontes e a falta de ferramentas adequadas para analisar e visualizar esses indicadores de forma clara e acessível ainda são desafios enfrentados por muitas empresas.

Ao observar o mercado, nota-se uma grande parcela de empresas que desconhece ou não utiliza esta poderosa ferramenta, sendo uma das grandes dificuldades encontradas pelas empresas compreender a definição de KPIs que realmente reflitam os objetivos e as necessidades organizacionais.

É importante ressaltar, que a falta de clareza e objetividade na escolha de indicadores pode resultar em dados que não são relevantes ou que não contribuem diretamente para a estratégia da empresa, prejudicando o processo de tomada de decisão.

Em face desses desafios, este trabalho busca investigar a utilização dos KPIs dentro das empresas com acolhimento dos dados, com o objetivo de entender como essa ferramenta pode contribuir para a melhoria da gestão e para a tomada de decisões mais assertivas no mercado.

6. HIPÓTESES

A implementação de um sistema de indicadores-chave de desempenho (KPIs) no restaurante La Nonna, incluindo métricas como vendas diárias, margem de contribuição e produtividade pode aumentar a lucratividade do estabelecimento.

- A implementação de KPIs no restaurante pode aumentar a lucratividade em pelo menos 6,25 %, dentro de um prazo de um mês.
- A utilização de KPIs pode melhorar a eficiência operacional no restaurante em pelo menos 2,5%, dentro de um prazo de [1] mês.
- A implementação de KPIs pode resultar em uma melhoria significativa na gestão e no desempenho do restaurante, dentro de um prazo de 2 meses.

Após as análises, percebe-se que o número de vendas aumentou 6,25%, o custo da meta de CMV foram alcançadas chegando em 100% do orçado e a meta foi realizada com 5% a mais do estipulado.

Esses serão os indicativos a serem observados durante o desenvolvimento do trabalho.

7. REVISÃO DE LITERATURA

7.1 VISÃO ESTRATÉGICA PARA O DESEMPENHO EMPRESARIAL COM FOCO EM KPIS

O ambiente empresarial atual é marcado por intensa competitividade, rápidas mudanças e crescente complexidade. Nesse cenário, a capacidade das organizações de monitorar e ajustar seu desempenho em tempo real tornou-se uma vantagem estratégica essencial.

Para alcançar esse nível de controle, é fundamental adotar uma visão estratégica baseada em indicadores-chave de desempenho, os KPIs (Key Performance Indicators). Esses indicadores funcionam como ferramentas que traduzem objetivos estratégicos em métricas objetivas e gerenciáveis, garantindo clareza, foco e alinhamento em todos os níveis da organização. Por meio deles, é possível identificar gargalos operacionais, oportunidades de melhoria, avanços na performance e, sobretudo, tomar decisões estratégicas fundamentadas em dados concretos.

Dentre os diversos aspectos que compõem o desempenho organizacional, três pilares se destacam: Faturamento, que traduz a capacidade de gerar receita; Produção, que reflete a eficiência operacional; Lucro, que evidencia a sustentabilidade financeira do negócio.

Basicamente, esses elementos não devem ser analisados de forma isolada, mas sim de maneira interdependente, uma vez que estão ligados entre si.

7.1.1 PERSPECTIVA NO FATURAMENTO

O faturamento representa o total de receitas obtidas pela empresa em determinado período. É frequentemente o primeiro indicador analisado para medir o sucesso comercial, pois demonstra a capacidade da organização de vender e manter suas operações ativas. Contudo, faturamento alto não significa

necessariamente lucratividade, sendo necessário entender sua composição detalhadamente.

Acompanhar o faturamento é essencial para avaliar o desempenho do setor comercial, a aceitação dos produtos no mercado e a eficácia das estratégias de marketing e precificação. Além disso, o monitoramento constante permite identificar sazonalidades, tendências de crescimento ou retração e impactos de ações promocionais.

Indicadores como Receita Bruta, Receita Líquida, Ticket Médio e Taxa de Conversão de Vendas são fundamentais para uma visão detalhada do desempenho comercial.

Também é importante analisar o faturamento por canais de venda, regiões, linhas de produto ou tipos de cliente, possibilitando decisões estratégicas como redirecionamento de marketing, reformulação do portfólio ou reposicionamento no mercado.

7.1.2 PERSPECTIVA NA PRODUÇÃO

A produção é, essencialmente, o núcleo operacional de qualquer organização, encarregado de transformar insumos em bens ou serviços. Seu desempenho está diretamente ligado à eficiência dos processos, ao uso dos recursos disponíveis e ao controle da qualidade dos produtos ou serviços entregues.

Para garantir uma operação eficiente, é fundamental acompanhar indicadores que expressem a produtividade e a capacidade da empresa em atender à demanda com agilidade e qualidade KPIs como Eficiência Operacional, Tempo de Ciclo de Produção, Índice de Refugo, Taxa de Utilização de Máquinas, OEE (Overall Equipment Effectiveness) e Lead Time são essenciais para monitorar o desempenho produtivo.

Uma produção eficaz contribui para a redução de custos, melhoria no atendimento ao cliente e aumento da competitividade no mercado. Além disso, a

análise desses indicadores possibilita identificar gargalos, falhas sistêmicas e desperdícios, estimulando a cultura de melhoria contínua.

Outro aspecto importante é o alinhamento entre produção e demanda comercial, evitando excesso de estoque ou ruptura no fornecimento, garantindo o equilíbrio operacional.

7.1.3 PERSPECTIVA NO LUCRO

O lucro é o indicador que melhor expressa a saúde financeira da empresa, representando a diferença positiva entre receitas e despesas em determinado período. É a partir do lucro que a organização pode reinvestir, expandir, remunerar acionistas e garantir sustentabilidade no longo prazo.

Além do valor absoluto, é preciso analisar os diferentes tipos de lucro, como Lucro Bruto, Lucro Operacional e Lucro Líquido, e suas respectivas margens, cada um oferecendo uma visão específica da rentabilidade em diferentes fases da operação.

KPIs como Margem de Lucro, Retorno sobre o Investimento (ROI), Ponto de Equilíbrio e EBITDA são ferramentas essenciais para medir e interpretar o desempenho financeiro.

Ao integrar os indicadores de lucro, faturamento e produção, a empresa obtém uma visão sistêmica do negócio, facilitando a identificação de problemas como preços inadequados, custos operacionais elevados ou baixa eficiência produtiva.

Assim, o lucro deixa de ser apenas um número final e passa a ser o resultado tangível de estratégias e decisões alinhadas aos objetivos organizacionais.

7.1.4 KPIS - CONCEITOS GERAIS SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO

Os Key Performance Indicators (KPIs), ou Indicadores-Chave de Desempenho, são ferramentas fundamentais na gestão de desempenho organizacional. Eles ajudam empresas a avaliar e acompanhar seu progresso em relação aos objetivos estratégicos, fornecendo métricas claras e objetivas sobre diversos aspectos da organização, como produção, financeiro, comercial, entre outros. De acordo com os conceitos discutidos por Parmenter (2015), os KPIs são essenciais para que os gestores possam alinhar as atividades operacionais com as metas globais da empresa.

O conceito de KPIs surgiu na década de 1980, com a popularização da gestão por resultados e o fortalecimento do uso de indicadores dentro das organizações, principalmente nos Estados Unidos. Contudo, embora o uso formal dos KPIs seja relativamente recente, a prática de mensurar e avaliar o desempenho não é algo novo. Durante a dinastia Wei, no século III, os imperadores já faziam uso de métricas rudimentares para avaliar o desempenho de suas administrações. Essa prática, por mais simples que fosse, visava garantir que os resultados desejados fossem alcançados de forma eficaz.

Nos dias atuais, com a evolução da indústria e o advento da Revolução 4.0, os KPIs se tornaram ainda mais sofisticados. Eles não são apenas números estáticos, mas refletem um processo contínuo de monitoramento e ajuste.

Segundo Parmenter (2015), a transformação digital e a análise de dados são partes essenciais na implementação dos KPIs, pois eles oferecem uma visão mais precisa e em tempo real do desempenho organizacional. Para as empresas, isso significa a possibilidade de tomar decisões rápidas, baseadas em dados atualizados, minimizando erros e aumentando a agilidade.

Além disso, os KPIs têm um papel de "bússola" para as organizações. Eles não apenas ajudam a monitorar o desempenho, mas também direcionam os esforços das equipes e recursos da empresa para as áreas mais críticas. Como afirmado por Kaplan e Norton (1992), que introduziram o conceito de Balanced Scorecard (BSC), os KPIs devem ser desenvolvidos de maneira que ajudem a

medir não só os resultados financeiros, mas também os processos internos, o aprendizado organizacional e o engajamento dos colaboradores. Dessa forma, os KPIs permitem que a organização atue de maneira equilibrada, considerando todas as dimensões do seu desempenho.

7.1.5 APLICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

A aplicação dos KPIs é ampla e pode ser vista em diversos setores da economia, tanto no setor público quanto privado. No setor público, por exemplo, um caso emblemático é o uso de indicadores pela Public Health England, que avalia a eficácia de programas de saúde pública no Sistema Nacional de Saúde (NHS) da Inglaterra. O uso de KPIs nesse contexto tem contribuído significativamente para a melhoria dos serviços e a alocação eficiente de recursos. Os indicadores usados nesse tipo de organização são orientados para medir o impacto social, a qualidade do atendimento e a eficiência dos processos administrativos.

No setor privado, as grandes corporações também fazem uso extensivo de KPIs. Um exemplo clássico é a General Electric (GE), que desde a década de 1990 implementa um sistema robusto de KPIs em suas operações globais. A GE, liderada por Jack Welch, foi pioneira no uso de KPIs como parte de uma abordagem sistemática de gestão estratégica.

Segundo Welch (2001), a adoção de KPIs ajudou a empresa a atingir um crescimento sustentável, ao permitir um acompanhamento constante de suas áreas de negócio, como produção, vendas e desenvolvimento de novos produtos. Através dos KPIs, a GE conseguiu não apenas medir o desempenho, mas também identificar áreas de melhoria, otimizando seus processos e aumentando sua competitividade.

Nos dias de hoje, em um cenário marcado pela transformação digital, os KPIs se tornaram ainda mais importantes. A ascensão de tecnologias como Big Data e Inteligência Artificial (IA) permite que os KPIs sejam não apenas mais rápidos, mas também mais precisos. Empresas como Amazon e Google, por exemplo, utilizam

KPIs avançados baseados em dados em tempo real para melhorar a experiência do cliente e otimizar sua cadeia de suprimentos (Chaffey, 2018).

No entanto, apesar dos avanços tecnológicos, a escolha dos KPIs adequados continua sendo um desafio. Segundo Parmenter (2015), é fundamental que os indicadores estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e com as metas de longo prazo. O uso de KPIs mal definidos ou desatualizados pode levar a decisões erradas, comprometendo os resultados desejados. Por isso, a revisão periódica dos KPIs é uma prática essencial para garantir que as métricas ainda sejam relevantes e capazes de guiar a empresa em sua jornada de crescimento.

7.1.6 OS KPIS NAS ORGANIZAÇÕES

Dentro das organizações modernas, os KPIs desempenham um papel central no processo de gestão estratégica. Além de monitorar o desempenho, os KPIs são essenciais para promover uma cultura de desempenho e responsabilidade. Ao integrar os KPIs no cotidiano da empresa, as equipes se tornam mais focadas e alinhadas com os objetivos da organização. De acordo com a pesquisa de Kotter (1996), uma cultura organizacional forte é aquela que consegue integrar suas metas e KPIs em todos os níveis hierárquicos, criando um senso de pertencimento e engajamento nos colaboradores.

Em grandes corporações, o uso de KPIs tem um impacto significativo na tomada de decisões. Eles fornecem uma base analítica sólida, que permite aos líderes empresariais tomar decisões mais informadas e precisas. Além disso, a implementação de KPIs ajuda a descomplicar a avaliação do desempenho, transformando dados complexos em informações úteis para a gestão estratégica. Segundo Drucker (1999), a capacidade de transformar dados em decisões eficazes é um dos maiores diferenciais das empresas que lideram o mercado.

A importância dos KPIs não se limita ao acompanhamento de resultados financeiros, mas também à melhoria contínua dos processos internos. Como afirmado por Kaplan e Norton (1992), a criação de um sistema de KPIs integrado ao Balanced Scorecard permite que a organização não apenas avalie seus

resultados, mas também visualize onde e como pode melhorar. Dessa forma, os KPIs contribuem para a criação de uma visão sistêmica da empresa, facilitando a integração entre os diferentes departamentos e garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos globais da organização.

Além disso, o uso adequado dos KPIs tem um impacto direto na melhoria da produtividade. Ao identificar as áreas que precisam de maior atenção, os KPIs ajudam a ajustar estratégias de forma ágil e eficaz, proporcionando um ciclo contínuo de avaliação e aperfeiçoamento. Empresas como a Toyota, famosa por sua filosofia Lean, utilizam KPIs para otimizar seus processos e eliminar desperdícios. Isso se reflete diretamente na qualidade dos produtos e na satisfação do cliente, fatores que são diretamente influenciados pela eficácia dos KPIs.

Em resumo, os KPIs não são apenas ferramentas de mensuração, mas também motores de transformação dentro das organizações. Eles desempenham um papel fundamental no alinhamento estratégico e operacional, ajudando as empresas a se manterem competitivas em um mercado global dinâmico. Através da implementação eficaz de KPIs, é possível transformar metas em resultados concretos e sustentáveis, garantindo o sucesso a longo prazo.

7.2 METODOLOGIA E ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE

O presente trabalho adota uma metodologia voltada à análise de desempenho de uma empresa do setor alimentício, utilizando indicadores-chave (KPIs) como ferramenta de gestão estratégica. A empresa analisada é fictícia, nomeada La Nonna, um restaurante italiano de médio porte. A escolha dessa abordagem permite criar um ambiente de simulação realista para aplicação de técnicas analíticas de performance, sem os riscos associados à pesquisa em empresas reais.

Neste contexto, a pesquisa busca explorar o impacto da mensuração por KPIs na produtividade e lucratividade do restaurante, durante um período simulado de um mês. Para isso, foram utilizados métodos quantitativos, dashboards desenvolvidos com ferramentas de Business Intelligence (BI), e um modelo de

estudo de caso. O objetivo é demonstrar como a coleta, análise e interpretação de dados podem oferecer suporte à tomada de decisão.

Segundo o portal português NUCASE, o uso de dados no processo decisório das empresas representa um diferencial competitivo essencial, especialmente em setores que lidam com variáveis operacionais diárias, como a alimentação. Por meio de dashboards interativos, é possível obter uma visão clara e objetiva do desempenho da organização.

A metodologia adotada neste TCC busca ainda atender aos princípios da pesquisa aplicada, visando uma aplicação prática dos resultados em contextos semelhantes ao analisado. A construção de um caso simulado oferece liberdade de análise e permite evidenciar os benefícios de uma gestão orientada por dados e indicadores.

7.2.1 QUANTO À NATUREZA DA ABORDAGEM

A abordagem utilizada é quantitativa, pois se baseia na coleta e análise de dados numéricos que representam o desempenho da empresa. De acordo com Gil (2008), a pesquisa quantitativa é indicada quando se deseja estudar relações entre variáveis de forma objetiva e mensurável. No caso do restaurante La Nonna, foram analisados dados como volume de produção diária, ticket médio por cliente, margem de lucro e produtividade por colaborador.

Essas variáveis foram simuladas com base em padrões reais do mercado alimentício. Através da abordagem quantitativa, foi possível transformar os dados em informações estratégicas por meio de cálculos, gráficos e dashboards visuais. Isso permitiu não apenas acompanhar os resultados, mas também identificar gargalos e oportunidades de melhoria.

Além disso, o uso de indicadores numéricos favorece a comparação entre períodos, setores e equipes. Por exemplo, ao analisar a variação do custo por prato em diferentes dias da semana, é possível perceber padrões de desperdício, variações na demanda e até mesmo falhas no controle de insumos.

Segundo o portal português NUCASE, a análise quantitativa também permite criar projeções e cenários futuros, fundamentais para o planejamento estratégico. Ao integrar essa abordagem com ferramentas de BI, o gestor pode visualizar os dados de forma interativa, facilitando a interpretação e tomada de decisões baseadas em evidências.

A abordagem quantitativa neste trabalho está diretamente ligada à proposta de utilizar os dados como base para toda a análise, tornando o conteúdo mensurável, replicável e com potencial de aplicação em empresas reais.

7.2.2 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso simulado. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é ideal para investigar fenômenos dentro de um contexto específico, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. No presente TCC, o caso simulado representa a operação do restaurante La Nonna durante um mês, com dados fictícios, porém realistas.

Foram elaboradas planilhas com informações sobre vendas diárias, custos fixos (salários, aluguel, energia), custos variáveis (insumos, ingredientes), e indicadores de desempenho (como ticket médio, margem de lucro, produtividade da equipe e taxa de desperdício). A partir desses dados, foram criados dashboards interativos utilizando ferramentas.

No contexto do restaurante, os dashboards facilitaram o monitoramento das metas operacionais, o controle de custos e a projeção de lucros.

Além disso, o estudo de caso simulado permite controlar todas as variáveis do ambiente analisado, facilitando a observação e interpretação dos resultados. A simulação possibilitou ainda testar cenários diferentes como aumento no fluxo de clientes, reajuste de preços ou corte de gastos e medir o impacto dessas ações nos indicadores.

Por fim, o estudo de caso também favorece a contextualização da análise. Em vez de estudar um fenômeno abstrato, o TCC se concentra em uma realidade

concreta, mesmo que fictícia, oferecendo um modelo aplicável a outras empresas do ramo.

7.2.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise deste trabalho são os indicadores de desempenho operacional e financeiro do restaurante La Nonna. Esses indicadores foram definidos com base em sua relevância para o setor de alimentação e sua capacidade de fornecer insights estratégicos para a gestão.

Os KPIs analisados ao longo da simulação de um mês incluem:

- **Faturamento diário e mensal** – permite entender o volume de receitas ao longo do tempo.
- **Ticket médio por cliente** – representa o gasto médio de cada consumidor e pode indicar oportunidades de aumento de vendas.
- **Custo por prato produzido** – ajuda a avaliar a eficiência no uso de insumos e no controle de desperdício.
- **Margem de lucro** – calcula o quanto do faturamento se converte em lucro líquido.
- **Produtividade por funcionário** – relaciona o número de pratos produzidos ou servidos por colaborador.
- **Taxa de desperdício** – indica a porcentagem de alimentos descartados ou inutilizados, impactando diretamente o custo operacional.

Segundo o especialista Bernard Marr (2015), os KPIs devem estar diretamente alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. No caso do La Nonna, o foco foi medir produtividade e lucratividade, dois pilares essenciais para a sustentabilidade do negócio gastronômico.

A visualização desses dados por meio de dashboards permitiu não apenas identificar os pontos fortes da operação, como também propor melhorias concretas. Por exemplo, ao observar uma alta taxa de desperdício em

determinados dias, seria possível planejar ajustes no estoque ou no preparo dos pratos.

O uso estratégico da unidade de análise, centrada nos indicadores, transforma os dados em aliados da gestão. Isso demonstra o valor da informação bem estruturada como ferramenta prática de tomada de decisão.

7.3 INTRODUÇÃO DA SIMULAÇÃO DENTRO DO RESTAURANTE

No dia a dia de um restaurante, a tomada de decisões precisa ser tomada constantemente, pois ela influencia diretamente no desempenho operacional e financeiro de um negócio. Quanto mais essas decisões forem baseadas em dados concretos e análises precisas, maiores serão as chances de alcançar resultados positivos e sustentáveis. As informações confiáveis sobre fluxo de clientes, custos operacionais, tempo de preparo dos pratos, preferências dos consumidores e desempenho da equipe, por exemplo, fornecem informações valiosas para ajustes estratégicos, otimização de processos e melhoria contínua. É aí que entram os KPIs (Key Performance Indicators, ou Indicadores-Chave de Desempenho), ferramentas essenciais para medir o desempenho do negócio de forma precisa e estratégica.

Quando bem definidos e corretamente aplicados, os KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho) tornam-se ferramentas estratégicas fundamentais para impulsionar os resultados de um restaurante. Eles permitem monitorar com precisão os principais aspectos do negócio, possibilitando a identificação de oportunidades de melhoria e a tomada de decisões mais assertivas. Com o uso eficiente desses indicadores, é possível aperfeiçoar processos, aumentar a eficiência operacional e, conseqüentemente, elevar a lucratividade e a competitividade do restaurante no mercado.

Para mostrar na prática, foi realizada uma simulação em um restaurante fictício chamado La Nonna que é um restaurante que traz para o coração da cidade a verdadeira essência da culinária italiana. Com um ambiente acolhedor e elegante, o restaurante tem como inspiração receitas caseiras que atravessam gerações,

resgatando o sabor autêntico da Itália em cada prato. O nome “LA NONNA” faz referência à avó italiana, símbolo de amor e tradição, um elo entre as gerações passadas e presentes.

No cardápio, os pratos são cuidadosamente preparados com ingredientes frescos e selecionados, trazendo o equilíbrio perfeito entre simplicidade e sofisticação. Massas artesanais e cremosas, uma variedade de entradas e sobremesas típicas, como o macarrão Carbonara e o Fettuccine Alfredo fazem parte de uma experiência gastronômica inesquecível.

Cada refeição é uma verdadeira viagem aos sabores italianos, seja em um jantar romântico, uma reunião de amigos ou uma comemoração especial. O ambiente do La Nonna, com sua decoração charmosa e aconchegante, completa a experiência, transportando os clientes para uma atmosfera que evoca a hospitalidade e o calor das tradicionais trattorias italianas.

Com o objetivo de aprimorar o controle e a gestão da operação do La Nonna, foram definidos Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) específicos voltados para a análise da produtividade e da lucratividade. Esses indicadores foram definidos com o objetivo de possibilitar um acompanhamento detalhado dos principais fatores que impactam o desempenho econômico e operacional do processo produtivo. Entre os aspectos avaliados, destacam-se a quantidade total de unidades produzidas em determinado período, os custos diretos e indiretos envolvidos na produção como matérias-primas, mão de obra, energia e manutenção, bem como os valores finais obtidos com a comercialização dos produtos.

Além disso, os KPIs selecionados desempenharam um papel crucial na avaliação da eficiência na utilização dos recursos, na medição precisa da produtividade e na comparação de desempenho entre diferentes cenários simulados. Essa abordagem analítica contribuiu significativamente para a tomada de decisões mais assertivas, baseadas em evidências concretas e alinhadas às metas do negócio. Como resultado, foi possível não apenas monitorar os indicadores financeiros, mas também compreender de forma mais abrangente o impacto individual de cada variável no desempenho global da operação,

favorecendo o planejamento e a implementação de ações corretivas e iniciativas de melhoria contínua.

Dessa forma, conclui-se que o uso estratégico de KPIs na operação do La Nonna não apenas fortalece o controle gerencial, mas também se revela essencial para a consolidação de uma cultura orientada por dados, capaz de sustentar o crescimento, a eficiência e a competitividade no longo prazo.

7.3.1 MÉTRICAS UTILIZADAS

A proposta da simulação foi observar na prática como o monitoramento de indicadores de produtividade e lucratividade pode contribuir para a melhoria dos resultados do restaurante. Para tomar decisões certas e conduzir o negócio ao crescimento sustentável, o uso de KPIs é essencial. Porém, mais importante do que apenas acompanhar números, é saber quais indicadores escolher, como interpretá-los e, principalmente, como utilizá-los na prática. Com eles, o gestor não depende de achismos ou suposições, uma vez que as decisões passam a ser baseadas em dados reais.

Para escolha dos KPIs, aplicamos a metodologia SMART que contribuiu para que os indicadores de desempenho fossem não apenas coerentes com a estratégia organizacional, mas também compreendida por todos envolvidos, promovendo transparência e alinhamento. Como destacam Kaplan e Norton (1996), "KPIs bem definidos tornam visível o caminho entre a estratégia e os resultados".

A metodologia SMART, citada por Marr (2012), é amplamente utilizada como guia para definir indicadores úteis. Ela propõe que um KPI deve ser:

- Specific (específico),
- Measurable (mensurável),
- Achievable (atingível),
- Relevant (relevante),
- Time-bound (com prazo definido)

Segundo Marr (2012), um indicador específico descreve com precisão o que está sendo medido, evitando generalizações que dificultem a compreensão dos dados.

A mensurabilidade é o segundo critério essencial. KPIs devem ser quantificáveis, ou seja, devem permitir que o progresso possa ser acompanhado por meio de dados numéricos objetivos. Para Parmenter (2015), "sem mensuração, não há como saber se há avanço, retrocesso ou estagnação".

A característica de ser atingível refere-se à necessidade de que o indicador represente uma meta realista, considerando os recursos e capacidades disponíveis.

O critério relevante reforça que o indicador precisa ter relação direta com os objetivos estratégicos da empresa. Ou seja, deve representar algo que realmente impacte ao desempenho geral do negócio, evitando medições que não agregam valor à gestão.

Por fim, o critério temporal reforça que todo KPI deve possuir um prazo para ser atingido. Estabelecer um horizonte temporal permite comparar o desempenho ao longo do tempo e identificar variações sazonais, tendências ou gargalos operacionais.

Ao aplicar todos esses critérios na definição dos indicadores de produtividade e lucratividade, o objetivo é garantir que cada métrica seja claramente definido, mensurável, com metas realistas, diretamente alinhadas aos objetivos do restaurante e com prazos bem estabelecidos para seu cumprimento.

7.3.2 KPIS DE PRODUTIVIDADE E LUCRATIVIDADE

Em um setor competitivo em que cada centavo é um valor considerável, focar na utilização eficiente dos recursos como tempo, pessoal e insumos é crucial para alcançar operações mais ágeis lucrativas. Os KPIs de produtividade oferecem uma visão precisa sobre como otimizar os processos internos, permitindo maximizar os resultados enquanto se mantém os custos sob controle. Monitorar a quantidade produzida e o custo de produção não é apenas uma boa prática, é uma necessidade para quem deseja gerir um restaurante com eficiência, sustentabilidade e foco em

resultados. A análise continua desses indicadores permitem não só sobreviver em um mercado exigente, mais crescer de forma estratégica e controlada.

Portanto, investir no acompanhamento rigoroso dos KPIs de produtividade não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma estratégia indispensável para garantir a eficiência operacional e o crescimento sustentável do restaurante. Com decisões baseadas em dados e foco na eficiência, é possível não só manter a operação sob controle, mas também impulsionar o crescimento de forma inteligente e sustentável.

Na outra ponta, os KPIs de lucratividade apontam se o restaurante está realmente gerando receitas positivas, não apenas vendendo bem.

KPIs de lucratividade permitem acompanhar os custos, o ticket médio, a margem de lucro e outros fatores que impactam diretamente ao resultado financeiro. Vale lembrar que em um restaurante pode apresentar um bom volume de vendas e, ainda assim, operar no prejuízo se não houver um controle rigoroso dos custos. Por isso, acompanhar esses indicadores é fundamental para garantir resultados financeiros saudáveis e sustentáveis.

Os KPIs de produtividade e lucratividade são essenciais para alavancar o desempenho de um restaurante, pois ajudam a detectar falhas, aproveitar melhor os recursos e ampliar os ganhos. Com esses indicadores, a gestão se torna mais eficaz, inteligente e orientada para resultados duradouros.

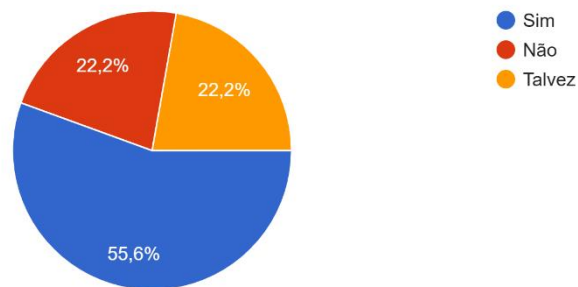
De acordo com a simulação a meta de lucro prevista foi de R\$ 250.000, ao decorrer da análise observamos que teve algumas oscilações, como no preço de mercadoria vendida, como a não obtenção da meta de faturamento e uma margem de lucro líquido abaixo do esperado, o que resultou em um decréscimo de ticket médio dos produtos como, pratos principais e sobremesas, porém uma estabilidade no lucro bruto.

Por isso, incorporar KPIs à rotina de gestão é fundamental para manter o controle das operações, aumentar a produtividade e assegurar a lucratividade do negócio. Restaurantes que monitoram seus números com precisão têm muito mais chances de prosperar em um mercado competitivo.

8. TABULAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Usando uma plataforma desenvolvida pelo (GOOGLE), foram feitas pesquisas através de links enviados para os celulares de amigos, familiares e conhecidos assim nos trazendo resultados que estão no gráfico abaixo.

Você sabe o que são os KPIs?
9 respostas



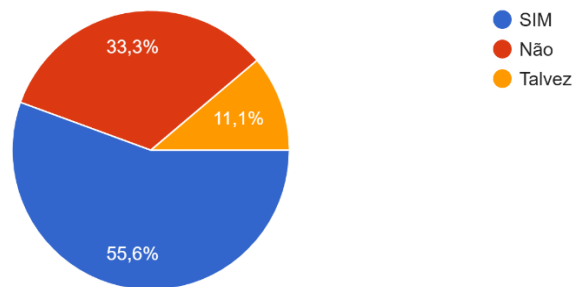
Podemos ver que uma grande parte das pessoas que participaram sabiam o que era um KPI, e que tem a mesma quantidade de pessoas que não sabem ou que talvez soubessem do que se tratava.

Através de gráficos, podemos ver que a maioria das pessoas não sabe o que são os KPIs, ou tem dúvidas sobre o que eles representam. Isso pode ser observado neste gráfico.

Com base em pesquisas feitas com alunos e colegas de trabalho, observamos também que algumas pessoas já conhecem a ferramenta, seja por meio de sites ou por estarem estudando sobre ela.

Sabe como pode ser utilizada esta ferramenta?

9 respostas



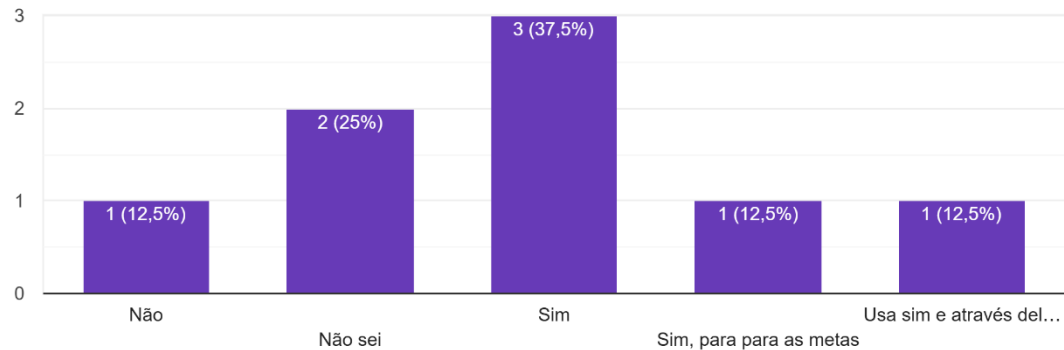
Em uma das pesquisas foi questionado se essas pessoas sabiam como utilizar a ferramenta, podemos ver que a maioria sabia como utiliza-la, mas que 33,3% das pessoas não sabiam, e que 11,1% talvez soubessem como utilizar os KPIs.

Assim, quando questionados se a empresa que eles trabalhavam utilizavam da ferramenta, tivemos alta positividade, mas também dúvidas, pois algumas pessoas não sabem como a ferramenta é utilizada na empresa.

Nessa pesquisa, observamos que a maioria das pessoas sabe como usar os KPIs e utiliza ferramentas como o Power BI em suas empresas para a medição de metas e valores, assim tendo uma visão ampla do que deve ser feito para alcançar melhores resultados.

A empresa que você trabalha usa essas ferramentas para alcançar os seus objetivos?

8 respostas



Como foram mencionadas no início da justificativa, as ferramentas de KPIs são utilizadas em empresas de grande e médio porte. Elas mensuram que esta ferramenta é essencial para alcançar seus objetivos e metas.

Foi mensurado através de uma ferramenta do google chamada forms.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A simulação realizada no restaurante fictício La Nonna proporcionou uma análise concreta dos principais indicadores de desempenho do negócio, permitindo identificar o quão distante ou próximo o restaurante esteve de suas metas operacionais e financeiras. A seguir, apresentam-se os principais resultados observados com base na coleta de dados e nos KPIs definidos.

1. Faturamento e Meta financeira

A meta de faturamento mensal estabelecida para a simulação foi de R\$ 250.000. Embora essa meta seja ambiciosa dentro do escopo de um restaurante de médio porte, a análise mostra que faturamos R\$ 136.497,34, sendo assim a meta não foi alcançada. O faturamento diário médio foi de R\$ 5.055,45, o que projeta um faturamento mensal inferior ao objetivo.

2. Lucro e Margens

A lucratividade total no período foi de R\$ 4.076,57, indicando uma margem de lucro líquido abaixo do esperado em relação à meta de lucro definida, que era de R\$ 43.342,80. Apesar disso, a margem bruta registrada foi de 68,56%, mostrando um bom controle de custos diretos. No entanto, os custos fixos e as despesas totais interferiram diretamente na margem líquida.

3. Produtividade da Equipe

A produtividade por funcionário foi calculada em R\$ 17.062,16, refletindo o valor médio gerado por colaborador ao longo do mês. Isso demonstra um nível razoável de eficiência, embora ainda haja espaço para otimização, principalmente em turnos de menor movimento.

4. Rentabilidade e conversão

A rentabilidade por produto ficou em R\$ 30,94, o que evidencia que os produtos têm boa margem unitária. Por outro lado, a taxa de conversão foi de apenas 2%, indicando que há uma grande oportunidade de melhoria nas estratégias de atração e retenção de clientes.

5. Ticket Médio e Volume de Vendas

O ticket médio registrado foi de R\$ 44,93, o que está dentro da faixa esperada para um restaurante italiano com proposta premium. No entanto, o volume de vendas agregado do período foi de R\$ 1,17 valor consideravelmente abaixo do necessário para sustentar os custos totais do restaurante e garantir sua lucratividade.

6. Outros Indicadores Relevantes

- Meta de produção: R\$ 9.259,25, uma referência importante para dimensionar a capacidade produtiva necessária.
- Ponto de equilíbrio: R\$ 4.947,20, valor mínimo que o restaurante deve faturar diariamente para não operar no prejuízo.

Visão Estratégica para o Desempenho Empresarial com Foco em KPIs

O ambiente empresarial atual é marcado por intensa competitividade, rápidas mudanças e crescente complexidade. Nesse cenário, a capacidade das organizações de monitorar e ajustar seu desempenho em tempo real tornou-se uma vantagem estratégica essencial.

Para alcançar esse nível de controle, é fundamental adotar uma visão estratégica baseada em indicadores-chave de desempenho, os KPIs (Key Performance Indicators). Esses indicadores funcionam como ferramentas que traduzem objetivos estratégicos em métricas objetivas e gerenciáveis, garantindo clareza, foco e alinhamento em todos os níveis da organização. Por meio deles, é possível identificar gargalos operacionais, oportunidades de melhoria, avanços na performance e, sobretudo, tomar decisões estratégicas fundamentadas em dados concretos.

Dentre os diversos aspectos que compõem o desempenho organizacional, três pilares se destacam:

- Faturamento, que traduz a capacidade de gerar receita;
- Produção, que reflete a eficiência operacional;
- O lucro é um indicador fundamental da saúde financeira e da sustentabilidade do negócio ao longo do tempo.

Basicamente, esses elementos não devem ser analisados de forma isolada, mas sim de maneira interdependente, uma vez que estão ligados entre si.

Perspectiva no Faturamento

O faturamento é um dos principais indicadores-chave de desempenho (KPIs) utilizados na gestão empresarial. Ele representa o total de receitas obtidas pela organização em um determinado período e serve como base para análises financeiras e operacionais. Esse indicador reflete diretamente a capacidade da empresa em realizar vendas e manter a continuidade de suas atividades.

Contudo, um faturamento elevado não é, isoladamente, sinônimo de boa performance financeira. É fundamental compreender sua composição, considerando deduções, cancelamentos e tributos, para que se possa avaliar de forma mais precisa a geração real de receita.

O acompanhamento sistemático do faturamento possibilita à gestão identificar padrões de comportamento do mercado, variações sazonais e possíveis oscilações operacionais. Essa análise contribui para o planejamento estratégico, permitindo ajustes nos processos internos e tomada de decisões mais assertivas.

Indicadores complementares como Receita Bruta, Receita Líquida, Ticket Médio e Taxa de Conversão de Vendas fornecem uma visão mais detalhada do desempenho da empresa e auxiliam na construção de metas realistas e monitoráveis.

Segundo o (Sebrae) a gestão eficiente dos indicadores financeiros — como receita e lucro — permite diagnósticos mais precisos da saúde do negócio e orienta a tomada de decisões mais seguras, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da empresa.

Perspectiva na Produção

A produção é, essencialmente, o núcleo operacional de qualquer organização, encarregado de transformar insumos em bens ou serviços. Seu desempenho está diretamente ligado à eficiência dos processos, ao uso dos recursos disponíveis e ao controle da qualidade dos produtos ou serviços entregues.

Para garantir uma operação eficiente, é fundamental acompanhar indicadores que expressem a produtividade e a capacidade da empresa em atender à demanda

com agilidade e qualidade. Segundo a Treasy (2023), o uso de indicadores de desempenho na produção permite maior controle sobre os processos e auxilia na redução de falhas e desperdícios. KPIs como Eficiência Operacional, Tempo de Ciclo de Produção, Índice de Refugo, Taxa de Utilização de Máquinas, OEE (Overall Equipment Effectiveness) e Lead Time são essenciais para monitorar o desempenho produtivo.

Uma produção eficaz contribui para a redução de custos, melhoria no atendimento ao cliente e aumento da competitividade no mercado. Além disso, a análise desses indicadores possibilita identificar gargalos, falhas sistêmicas e desperdícios, estimulando a cultura de melhoria contínua.

Outro aspecto importante é o alinhamento entre produção e demanda comercial, evitando excesso de estoque ou ruptura no fornecimento, garantindo o equilíbrio operacional.

Perspectiva no Lucro

O lucro é o indicador que melhor expressa a saúde financeira da empresa, representando a diferença positiva entre receitas e despesas em determinado período. É a partir do lucro que a organização pode reinvestir, expandir, remunerar acionistas e garantir sustentabilidade no longo prazo.

Além do valor absoluto, é preciso analisar os diferentes tipos de lucro, como Lucro Bruto, Lucro Operacional e Lucro Líquido, e suas respectivas margens, cada um oferecendo uma visão específica da rentabilidade em diferentes fases da operação.

KPIs como Margem de Lucro, Retorno sobre o Investimento (ROI), Ponto de Equilíbrio e EBITDA são ferramentas essenciais para medir e interpretar o desempenho financeiro. Segundo a Desk Manager (2023), o uso de indicadores bem definidos permite compreender melhor os resultados financeiros e orienta a tomada de decisões mais estratégicas para o crescimento da organização.

Ao integrar os indicadores de lucro, faturamento e produção, a empresa obtém uma visão sistêmica do negócio, facilitando a identificação de problemas como preços inadequados, custos operacionais elevados ou baixa eficiência produtiva. Assim, o

lucro deixa de ser apenas um número final e passa a ser o resultado tangível de estratégias e decisões alinhadas aos objetivos organizacionais.

Conclusão: A distância entre os valores observados e as metas estipuladas indica que o restaurante precisa investir em estratégias para aumento de vendas, redução de custos indiretos e otimização da produtividade da equipe. Algumas propostas incluem:

Reforço em campanhas de marketing para elevar a taxa de conversão;

Treinamento para aumentar a eficiência operacional e reduzir desperdícios;

Revisão do cardápio com foco em itens de maior margem e melhor aceitação.

Com base nesses dados, fica evidente que o uso de KPIs como ferramenta de análise e gestão é essencial para tomar decisões assertivas e construir uma operação sustentável no setor alimentício.

A simulação aplicada no restaurante fictício La Nonna demonstrou, de forma clara e objetiva, como o uso de indicadores de desempenho pode transformar dados brutos em informações estratégicas para a gestão. Ao analisar KPIs relacionados ao faturamento, lucro, produtividade, ticket médio e rentabilidade, foi possível identificar não apenas os pontos críticos da operação, mas também as oportunidades de crescimento e melhoria contínua.

Mesmo diante de metas desafiadoras, os resultados obtidos reforçam a importância de uma gestão baseada em evidências, planejamento e tomada de decisões assertivas. Através do acompanhamento constante dos indicadores, o restaurante pode ajustar rotas, corrigir desvios operacionais e aumentar sua eficiência, garantindo maior sustentabilidade financeira e competitividade no mercado.

Portanto, investir em uma cultura orientada por dados não é apenas uma tendência, mas uma necessidade estratégica para qualquer empreendimento do setor alimentício que deseja crescer de forma inteligente, rentável e alinhada às expectativas do mercado e dos clientes.

11. REFERÊNCIAS

CHAFFEY, Dave; HEMPHILL, Tanya; EDMUNDSON BIRD, David. *Digital Business and E-Commerce Management*. 7. ed. Harlow: Pearson, 2019.

DRUCKER, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business, 1999. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker. Acesso em: 26 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://www.nucase.pt>. Acesso em: 26 jun. 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71–79, jan./fev. 1992. Disponível em: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. Acesso em: 26 jun. 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. Disponível em: <https://www.balancedscorecard.org/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

KOTTER, John P. *Leading Change*. Disponível em: <https://hbr.org/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

MARR, Bernard. *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Londres: Pearson, 2015.

MARR, Bernard. *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. 1. ed. Londres: FT Publishing International, 2012.

PARMENTER, David. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 1. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2015. Disponível em: <https://www.managementstudyguide.com/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SEBRAE. *Indicadores financeiros: a gestão que promove o crescimento sustentável*. Brasília: Sebrae, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/indicadores-financeiros-gestao-e-crescimento,9d7f56ebd1b72410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 jun. 2025.

TREASY. Indicadores de desempenho na produção: controle e redução de falhas. São Paulo: Treasy Tecnologia, 2023. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/indicadores-de-desempenho-na-producao>. Acesso em: 26 jun. 2025.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001. Disponível em: <https://www.nucase.pt>. Acesso em: 26 jun. 2025.

Referências de sites e artigos

DINAMIZE. KPIs: o que são, para que servem e como montar os indicadores certos. Disponível em: <https://www.dinamize.com.br/blog/kpis/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

HISTORY DOS KPIs: afinal, como os indicadores surgiram? Lincros, 09 ago. 2021. Disponível em: <https://blog.lincros.com/historia-dos-kpis-afinal-como-os-indicadores-surgiram/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

HEALTH KNOWLEDGE. Population health outcome indicators. Disponível em: <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/research-methods/1c-health-care-evaluation-health-care-assessment/population-health-outcome-indicators>. Acesso em: 26 jun. 2025.

PREMIUM BRAVO. Desmistificando KPIs: como a auditoria interna pode refinar seu planejamento estratégico. Disponível em: <https://premiumbravo.com.br/blog/desmistificando-kpis-como-a-auditoria-interna-pode-refinar-seu-planejamento-estrategico>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SANDBOX.EE. Jack Welch e seu legado de duas décadas frente à General Electric, 05 set. 2022. Disponível em: <https://sandbox.ee/2022-09-05-jack-welch-e-seu-legado-de-duas-decadas-frente-general-electric/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SITEWARE. Gestão de KPIs (Key Performance Indicators). Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/gestao-de-kpis-key-performance-indicators/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

WIKIPEDIA. Indicador-chave de desempenho. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Indicador-chave_de_desempenho. Acesso em: 26 jun. 2025.

NUCASE. (para Gil e Yin). Disponível em: <https://www.nucase.pt>. Acesso em: 26 jun. 2025.

