

Os **5 indicadores** que toda a PME devia ver todas as manhãs.

A maioria das PME tem dados: faturas, encomendas, horas, stock. O que falta é visibilidade sobre o que realmente importa, no momento certo. Este guia mostra os 5 indicadores que respondem às perguntas que qualquer gestor faz todas as manhãs: com fórmula, meta de referência e a armadilha mais comum de cada um.

Um dashboard não é um relatório com 40 gráficos.

É uma página que responde, em segundos, às cinco perguntas que decidem a semana de um gestor: **onde ganho dinheiro, quando fico sem stock, quem me paga tarde, o que entrego fora de prazo e quanto me custa produzir.**

Estes 5 indicadores aparecem, com pequenas variações, em quase todos os projetos que fazemos com PME industriais, de serviços e de distribuição. Os dados necessários já existem na sua empresa, em Excel, no ERP ou em folhas de registo. O trabalho é ligá-los, limpá-los e mostrá-los de forma que qualquer pessoa entenda.

1	Margem real por produto ou serviço	onde ganha e onde perde dinheiro
2	Dias de stock / capacidade disponível	comprar tarde vs. capital parado
3	Prazo médio de recebimento (DSO)	o sinal silencioso de stress de tesouraria
4	Taxa de cumprimento de prazo (OTD)	o que os atrasos custam de verdade
5	Custo por hora produzida	o custo efetivo, não o orçamentado
✓	Checklist de autoavaliação	quantos consegue ver hoje em menos de 5 minutos?

1

Margem real por produto ou serviço

Onde é que a empresa ganha e onde perde dinheiro.

Não a margem teórica da lista de preços: a margem **real**, depois de descontar materiais, tempo de mão-de-obra, logística e erros. A maioria dos gestores sabe o volume de faturação; poucos sabem, produto a produto, onde estão a ganhar e onde estão a subsidiar clientes sem se aperceber.

Margem bruta % = $(\text{Receita} - \text{Custos diretos}) \div \text{Receita} \times 100$ · por família de produto ou tipo de serviço

O QUE MOSTRAR NO DASHBOARD

Margem bruta (%) por família de produto ou serviço, com comparação ao mês anterior e à meta definida. Ordenado do pior para o melhor: o olho vai direto ao problema.

A ARMADILHA MAIS COMUM

Ratear custos indiretos "por igual" entre produtos. Distorce tudo: comece só com custos diretos e refine depois. Uma margem imperfeita mas consistente vale mais do que uma "exata" que ninguém atualiza.

PERGUNTA A QUE RESPONDE

"Se amanhã tivesse de cortar 20% do catálogo, sabia exatamente o que cortar?" Se a resposta é não, este é o primeiro indicador a construir.

2

Dias de stock / capacidade disponível

Quanto tempo até à rutura, ou quanto capital está parado em prateleira.

Este indicador evita os dois erros caros e simétricos da gestão de stock: **comprar tarde** (paragem de linha, urgências, fretes especiais) e **comprar cedo demais** (capital imobilizado que faz falta na tesouraria). Em empresas de serviços, o equivalente é a capacidade: quantas horas de produção ainda estão disponíveis esta semana.

Dias de cobertura = Stock atual ÷ Consumo médio diário · por referência crítica

O QUE MOSTRAR NO DASHBOARD

Dias de cobertura por referência crítica, com alerta visual a vermelho abaixo do limiar que a empresa definir (ex.: 10 dias). Não precisa das 2 000 referências: as 20 críticas chegam para eliminar 80% das surpresas.

A ARMADILHA MAIS COMUM

Usar o consumo médio anual. A sazonalidade engana: use uma média móvel curta (4–8 semanas) para que o indicador reaja ao ritmo real do negócio.

PERGUNTA A QUE RESPONDE

"O que vai faltar antes de fazer falta?" É a diferença entre gerir stock e apagar fogos.

3

Prazo médio de recebimento (DSO)

Quantos dias passam entre emitir a fatura e receber o dinheiro.

Uma empresa lucrativa pode ter problemas sérios de tesouraria simplesmente porque os clientes pagam tarde. O DSO (*Days Sales Outstanding*) é o sinal silencioso desse stress: quando sobe, a empresa está a financiar os clientes, normalmente sem cobrar juros por isso.

$$\text{DSO} = (\text{Contas a receber} \div \text{Faturação do período}) \times \text{N.º de dias do período}$$

O QUE MOSTRAR NO DASHBOARD

DSO atual vs. meta vs. mesmo período do ano anterior, com filtro por cliente ou segmento. O filtro é o que transforma o número em ação: identifica **quem** atrasa sistematicamente, para renegociar condições ou antecipar cobrança.

A ARMADILHA MAIS COMUM

Olhar só para a média. Dois clientes a 90 dias escondidos numa média de 45 são um risco concreto; a média sozinha nunca o mostrará. Acompanhe também o "aging": quanto está por receber a mais de 60/90 dias.

PERGUNTA A QUE RESPONDE

"Vou conseguir pagar salários e fornecedores no dia 30, com o que os clientes ainda me devem?"

4

Taxa de cumprimento de prazo (OTD)

Que percentagem das entregas sai no prazo prometido.

O *On-Time Delivery* afeta diretamente duas contas: a satisfação do cliente (que raramente reclama, simplesmente deixa de comprar) e o custo operacional escondido dos atrasos: horas extra, urgências, transportes especiais e penalizações contratuais.

OTD % = Entregas no prazo ÷ Total de entregas × 100 · semanal e mensal

O QUE MOSTRAR NO DASHBOARD

OTD semanal e mensal com detalhe por equipa, linha ou cliente. O detalhe é essencial: um OTD global de 92% pode esconder uma linha a 70%: exatamente a que serve o seu melhor cliente.

A ARMADILHA MAIS COMUM

Medir contra a data renegociada em vez da data prometida originalmente. Se cada atraso "desaparece" com um novo prazo, o indicador fica verde e o cliente fica insatisfeito na mesma.

PERGUNTA A QUE RESPONDE

"A promessa que fazemos ao cliente está a ser cumprida, ou estamos a pagar horas extra para disfarçar que não está?"

5

Custo por hora produzida (ou por unidade)

O custo efetivo de fazer o que a empresa faz, não o orçamentado.

O custo real inclui o que o orçamento não vê: tempos mortos, retrabalho, avarias e ineficiências. Quando este número sobe sem que a produção caia, há um problema a investigar, e quanto mais cedo o gráfico o mostrar, mais barata é a correção.

Custo/hora = Custos operacionais do período ÷ Horas efetivamente produzidas · semanal

O QUE MOSTRAR NO DASHBOARD

Custo/hora ou custo/unidade por semana, com variação face à média dos últimos 3 meses. A tendência importa mais do que o valor absoluto: é o desvio que dispara a pergunta certa na reunião de segunda-feira.

A ARMADILHA MAIS COMUM

Dividir pelos valores planeados ("horas teóricas") em vez das horas efetivas. O indicador fica ótimo no papel e inútil na prática: o desperdício desaparece do denominador.

PERGUNTA A QUE RESPONDE

"Estamos a ficar mais eficientes ou apenas mais ocupados?"



Checklist: consegue ver isto hoje, em menos de 5 minutos?

Marque apenas o que consegue consultar agora, sem pedir a ninguém nem abrir 6 ficheiros.

☐

Margem real por família de produto/serviço, atualizada este mês, com comparação à meta.

☐

Dias de cobertura das 20 referências críticas, com alerta visual abaixo do limiar.

☐

DSO atual e valores por receber a +60 dias, com identificação dos clientes que atrasam.

☐

OTD da semana passada, por equipa, linha ou cliente, contra a data prometida original.

☐

Custo/hora efetivo das últimas 4 semanas, com tendência face aos 3 meses anteriores.

4-5 ✓

A sua empresa tem visibilidade acima da média. O próximo passo é automatizar a atualização, para que ninguém gaste horas a alimentar o dashboard.

2-3 ✓

Tem partes da fotografia, mas decide com ângulos mortos. Normalmente falta ligar 2-3 fontes de dados que já existem.

0-1 ✓

Está a gerir de memória e por intuição, como a maioria das PME. A boa notícia: os dados já existem; em 2-4 dias de trabalho efetivo é possível ter os primeiros indicadores no ar.

COMO SE CONSTRÓI, NA PRÁTICA

Ligar as fontes (Excel, ERP, folhas de registo) → limpar e cruzar os dados → construir a visualização que qualquer gestor entende sem formação técnica. No Power BI, um painel destes demora tipicamente **2 a 4 dias de trabalho efetivo**, e depois atualiza-se sozinho, consultável em qualquer dispositivo.

O PASSO SEGUINTE

Quer ver quais destes 5 indicadores são implementáveis com os dados que já tem?

Na **chamada de diagnóstico gratuita de 30 minutos**, analisamos as suas fontes de dados atuais (Excel, ERP, registos) e dizemos-lhe, sem compromisso e sem jargão, o que é possível construir, em quanto tempo e por onde começar.

cdc-corporation.com/contacto.html

Pedro Coruche · Fundador da CDC · Digital Projects · Porto, Portugal

contact@cdc-corporation.com · +351 925 156 160 · linkedin.com/in/coruchep

© 2026 CDC · Digital Projects. Este guia tem carácter informativo; os valores de referência são médias de mercado e variam consoante o setor e o ponto de partida de cada empresa. Pode partilhar este documento na íntegra, sem alterações.