CHECKLIST · RENTABILIDADE

Checklist dos KPIs de rentabilidade

Sete passos para descobrir onde a rentabilidade está escapando e o que fazer primeiro.

RENTABILIDADE

ITENS
18 itens em 4 etapas

TEMPO
2 a 3 horas no primeiro ciclo, 1 hora nos seguintes

FREQUÊNCIA
Mensal, com revisão trimestral contra o setor

01
Calcule, compare, depois aja

02
Orçamento e setor como régua

03
Vermelho mostra onde agir

Como usar este checklist

Rentabilidade não some de uma vez: ela escapa aos poucos, em custo, despesa, juros ou ativo parado. Estes sete passos levam do balanço e da DRE até um plano de ação com dono. Os números de exemplo são ilustrativos.

PARA QUEM

- Controllers, analistas de FP&A, CFOs e gestores que acompanham o resultado da empresa

LEGENDA

- Marque cada item ao concluir
- `CRÍTICO` não pode ficar para depois

RESPONSÁVEL

PERÍODO

REVISADO POR

01 Passos 1 e 2: separe e entenda

Organize a base e defina o que cada indicador responde.

- [ ] 1.1 **Reúna balanço e DRE do período, do ano anterior e do orçamento**
  Use os mesmos critérios de classificação nos três. Comparar números montados de formas diferentes gera conclusão errada.
- [ ] 1.2 **Separe os indicadores em margens, retornos e produtividade**
  Margens saem da DRE, retornos cruzam DRE e balanço, produtividade cruza resultado e pessoas.
- [ ] 1.3 **Escreva a pergunta que cada indicador responde**
  Margem bruta fala de preço e custo, EBITDA de eficiência operacional, ROA do uso dos ativos, ROE do retorno ao sócio.

02 Passo 3: calcule

Os seis KPIs principais, com a fórmula de cada um.

- [ ] 2.1 **Calcule a margem bruta**
  Margem bruta = lucro bruto / receita líquida. Lucro bruto é a receita líquida menos o custo do que foi vendido.
- [ ] 2.2 **Calcule a margem EBITDA**
  Margem EBITDA = EBITDA / receita líquida. EBITDA = resultado operacional antes do financeiro + depreciação e amortização.
- [ ] 2.3 **Calcule a margem líquida**
  Margem líquida = lucro líquido / receita líquida. Quanto sobra de cada real vendido depois de tudo, inclusive juros e impostos.
- [ ] 2.4 **Calcule o ROA**
  ROA = lucro líquido / ativo total médio. Mostra quanto cada real investido em ativos devolve de lucro.

- [ ] 2.5 **Calcule o ROE**
  ROE = lucro líquido / patrimônio líquido médio. É o retorno do capital dos sócios.

- [ ] 2.6 **Calcule o lucro por funcionário**
  Lucro por funcionário = lucro líquido / número médio de funcionários no período. Exemplo ilustrativo: queda de R$ 74 mil para R$ 65 mil.

03 Passos 4 a 6: interprete e compare

Descubra em que degrau da DRE a rentabilidade escapa.

- [ ] 3.1 **Localize o degrau em que a margem cai** CRÍTICO
  Queda entre bruta e EBITDA aponta despesas operacionais. Entre EBITDA e líquida aponta juros, depreciação ou impostos.

- [ ] 3.2 **Compare cada KPI com o ano anterior e com o orçamento**
  Exemplo ilustrativo: margem EBITDA caiu de 16% para 9% contra 15% orçados, e a margem líquida foi de 12% para 7%.

- [ ] 3.3 **Compare cada KPI com o setor**
  Use empresas de porte e modelo parecidos. Exemplo ilustrativo: ROA de 5% contra 10% orçado e 15% do setor indica ativo demais para o lucro gerado.

- [ ] 3.4 **Confira se o ROE está alto só por causa da dívida** CRÍTICO
  Pela decomposição DuPont, ROE = margem líquida x giro do ativo x alavancagem. ROE bom com ROA fraco é retorno comprado com risco.

04 Passo 7: alertas e plano de ação

Transforme cada vermelho em ação com dono e prazo.

- [ ] 4.1 **Marque em vermelho o KPI abaixo do orçamento e do setor ao mesmo tempo**
  Abaixo de só uma das réguas pede investigação. Abaixo das duas é prioridade do plano de ação.

- [ ] 4.2 **Revise despesas fixas e contratos recorrentes**
  Comece pelos maiores contratos e pelos reajustes automáticos. É a alavanca mais rápida para recuperar margem EBITDA.

- [ ] 4.3 **Revise preços e mix de produtos e clientes**
  Margem bruta em queda costuma ser reajuste que não acompanhou o custo ou mix migrando para itens menos rentáveis.

- [ ] 4.4 **Venda ou devolva ativos que não geram retorno**
  Imóvel ocioso, máquina parada e estoque encalhado pesam no ativo e derrubam o ROA sem gerar receita.

☐ 4.5 **Invista em produtividade e defina dono, meta e prazo para cada ação** CRÍTICO

Automação e processo elevam o lucro por funcionário. Acompanhe o plano todo mês junto com os próprios KPIs.

O erro mais caro

Olhar a margem final e cortar custo no escuro. Sem localizar o degrau da DRE em que a rentabilidade escapa, o corte atinge a área errada. Indicador vermelho não é sentença: é o mapa de onde agir primeiro.

PRÓXIMO PASSO

Quer ir além? A aula de KPIs de rentabilidade mostra como montar esse painel e acompanhar orçado, realizado e setor em um só lugar.



Alysson Guimarães
@alyssonguimaraes

CEO e cofundador da LeverPro, plataforma de FP&A e gestão financeira corporativa. Engenheiro pela UFMG, pós-graduado em Controladoria e Finanças e MBA Executivo pelo Insper.

A LeverPro automatiza o fechamento, o orçamento e as análises do financeiro. Conheça em leverpro.com.br