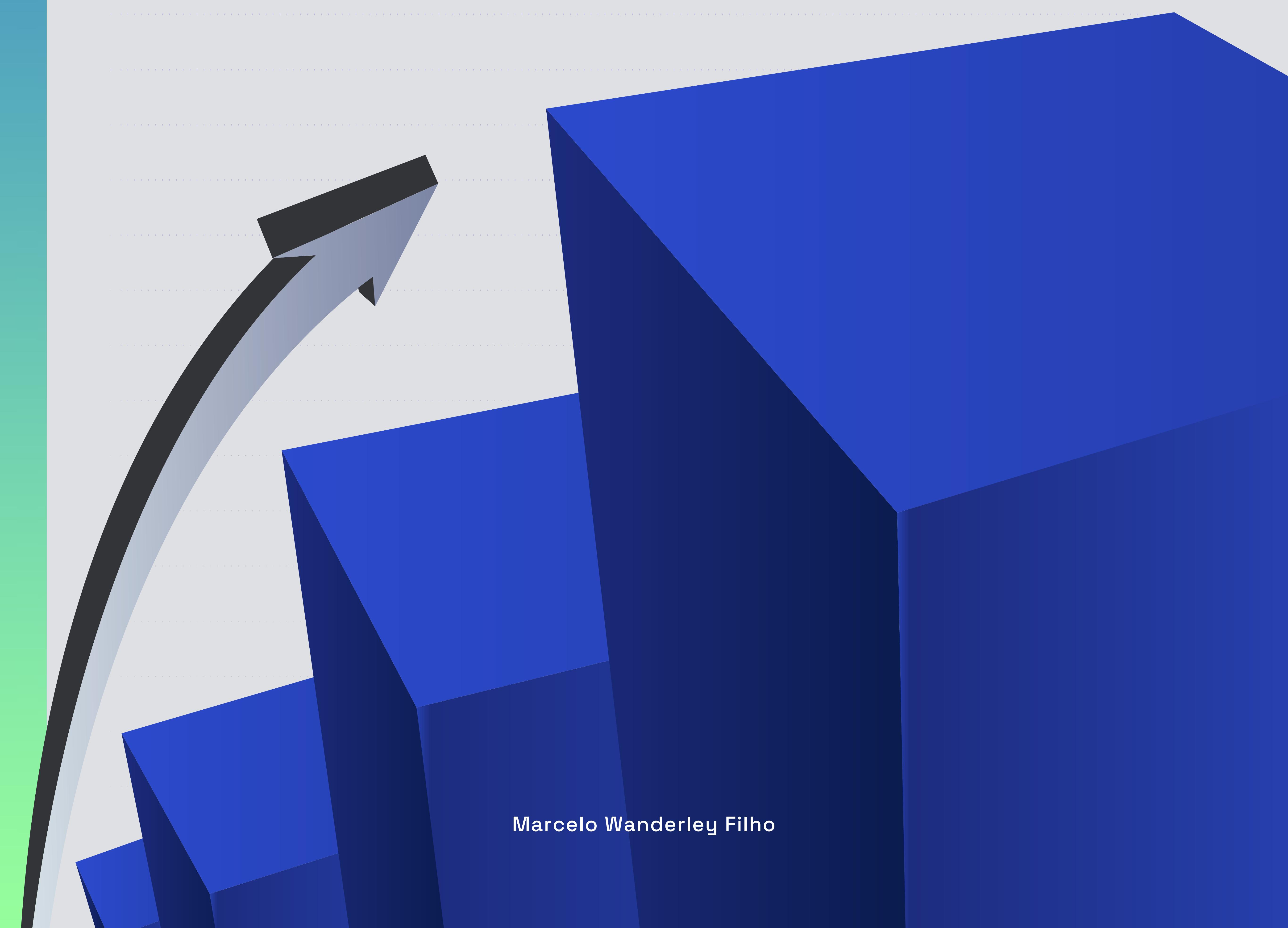


**GDV** EBOOK

# **GESTÃO E INDICADORES**



Marcelo Wanderley Filho

**GDV** EBOOK

# **GESTÃO E INDICADORES**

# BOAS-VINDAS

**FALA GDVs,**

Bem-vindo ao início da sua maratona como um Gestor De Verdade. A partir de agora, considere-se um GDV em formação. Se este e-book for seu primeiro contato com gestão, saiba que compreender e aplicar os indicadores que vou te apresentar foi um dos fatores responsáveis pelo nosso crescimento e sucesso. Este material foi criado para donos de barbearias e salões de beleza que desejam elevar a gestão a um novo patamar. Se o seu objetivo for tomar decisões com mais clareza, impulsionar um crescimento sólido e planejar o futuro com mais segurança, eu vou te ajudar. Aqui, você terá acesso aos principais indicadores que eu analiso. O conhecimento que compartilho é o mesmo que transformou minha trajetória, e que agora está em suas mãos.

**APLIQUE**

**ANALISE**

**VEJA OS RESULTADOS**

Vamos Juntos?

# SUMÁRIO

<b>Quem somos</b>	<b>5</b>
<b>O impacto dos indicadores na minha jornada</b>	<b>6</b>
<b>Aqui está o seu Ebook</b>	<b>9</b>
<b>Indicadores: Empresa e Colaborador</b>	<b>11</b>
Faturamento	11
Clientes Atendidos	12
Serviços Realizados	14
Ticket Médio	16
Faturamento de Produtos	18
Serviços Extras	20
Geração de Demanda	21
Clientes novos	24
Taxa de Ocupação	24
Taxa de Retorno	25
Indicador de Satisfação	26
Indicadores dos Profissionais	28
Número de Elogios e Número de Críticas	29
<b>Conclusão</b>	<b>31</b>

**QUEM** **SOMOS**

O impacto dos indicadores na

# MINHA JORNADA

**Mas afinal, qual foi o impacto real que esses indicadores tiveram no meu negócio?**

**Meu nome é Marcelo Wanderley Filho**, e as imagens a seguir mostram na prática como a gestão baseada em indicadores transformou a Trois Barbearia e o Salão Mon Prince. Hoje, contamos com sete unidades espalhadas por Pernambuco, mas essa história começou de forma muito diferente.



Crescer de forma estruturada exigia mais do que apenas talento técnico: **era preciso dominar a gestão.**

Em 2015, dei meus primeiros passos como gestor com apenas quatro colaboradores e um conceito de barbearia ainda recente no estado. Ao aplicar os indicadores que vou lhe apresentar, conseguimos expandir nossa operação ano após ano, levando o conceito para novos bairros e shoppings do Recife.

Tudo isso  
com apenas:

CAPITAL PRÓPRIO  
INICIAL DE

R\$ 68.000



Hoje nossa equipe  
ultrapassa:

130

COLA  
BORA  
DORES

12k

CLIEN  
TES  
MENSAIS

20k

SER  
VIÇOS  
MENSAIS

Esse crescimento **não foi obra do acaso**. Ele aconteceu porque entendi que a gestão baseada em números é o mapa que guia decisões estratégicas, evita erros custosos e abre caminhos para novas oportunidades. Mais do que um negócio bem-sucedido, conseguimos construir uma liderança forte e uma cultura que nos diferencia no mercado.



Agora, esse conhecimento está ao seu **alcance!** se você aplicar e analisar os indicadores corretos, seu negócio também poderá alcançar novos patamares.



O PRÓXIMO PASSO  
ESTÁ EM **SUAS MÃOS**,  
ENTÃO VAMOS LÁ?



AQUI  
ESTÁ O SEU

EBOOK

Como os **Indicadores de**  
**DESEMPENHO**  
impactam a Gestão de Verdade do seu negócio

Os indicadores de desempenho são ferramentas indispensáveis para qualquer organização que busca eficiência, eficácia e competitividade. Eles proporcionam uma base sólida para decisões fundamentadas em dados, garantem que as atividades estejam alinhadas com a estratégia da empresa e incentivam uma cultura de melhoria contínua.

Ao integrar os indicadores em todos os níveis da sua operação, sua empresa terá mais preparo para enfrentar desafios complexos e aproveitar oportunidades de mercado. Os indicadores de desempenho fornecem dados objetivos e mensuráveis, facilitando o processo de tomada de decisão.

“ **O que não é medido,  
não pode ser gerenciado.**

Drucker, Peter (1954)  
The Practice of  
Management

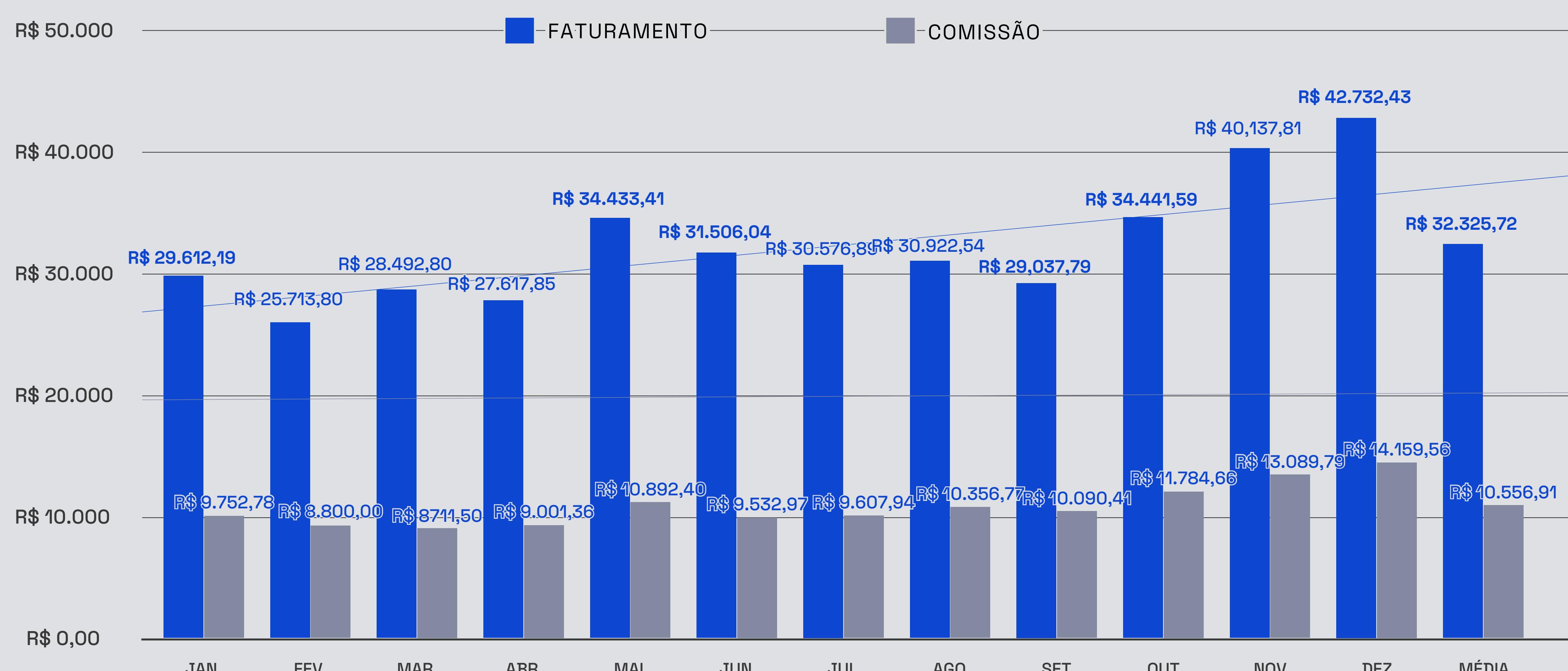
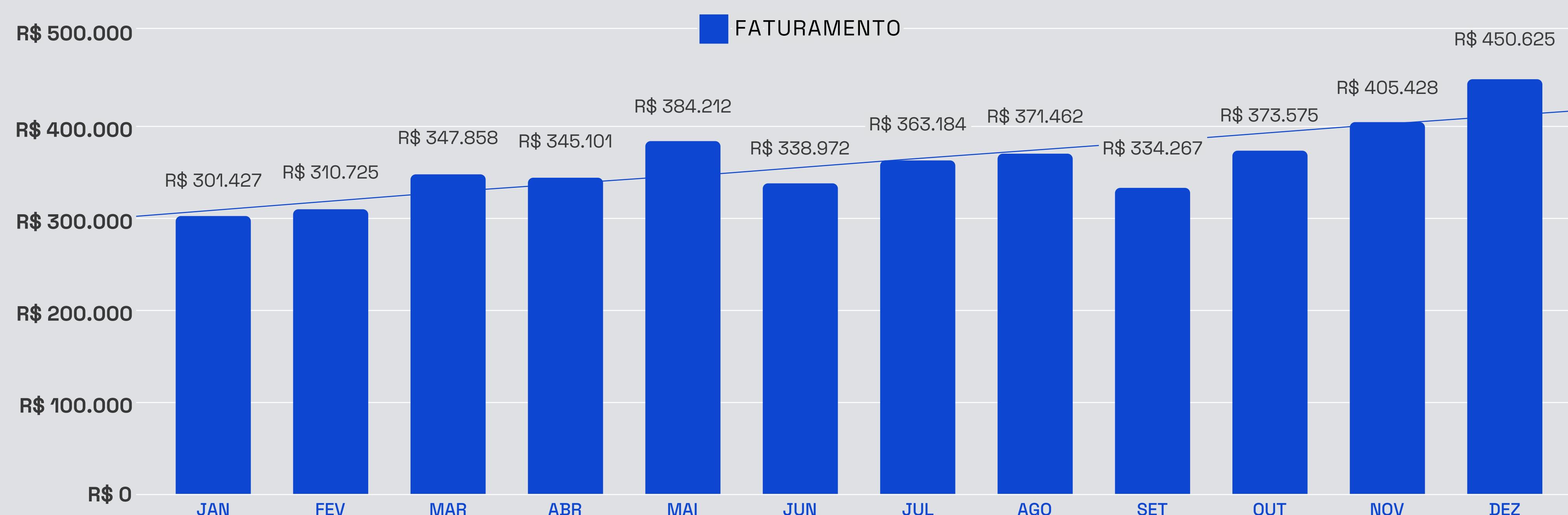
Agora que você comprehende a importância dos indicadores, vou listar aqueles que são essenciais para ter uma visão clara sobre o **desempenho de uma barbearia ou salão de beleza**. Não se assuste! Quanto antes você se habituar a gráficos e números, maiores serão suas chances de se tornar um gestor de verdade.

# INDICADORES

## EMPRESA E COLABORADOR

### FATURAMENTO

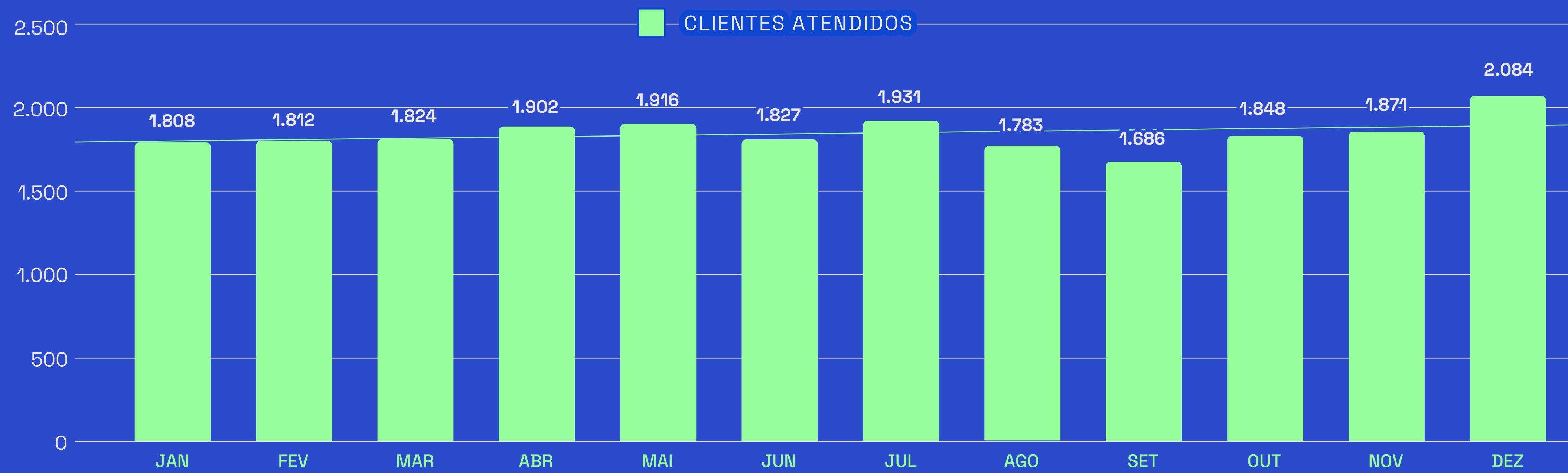
O Faturamento é o indicador-guia, é através dele que conseguimos enxergar de forma clara o resultado que a empresa e o colaborador estão conseguindo alcançar em um determinado período. Ao analisar o faturamento ao longo de um período maior, é possível entender curvas de tendência, velocidade de crescimento, entre outros fatores. É importante salientar que vários outros indicadores terão influência sobre o faturamento, por exemplo: quando o número de clientes atendidos, serviços realizados e ticket médio aumentam, é na análise de faturamento que é possível enxergar qual foi o impacto real de cada variação desses indicadores.



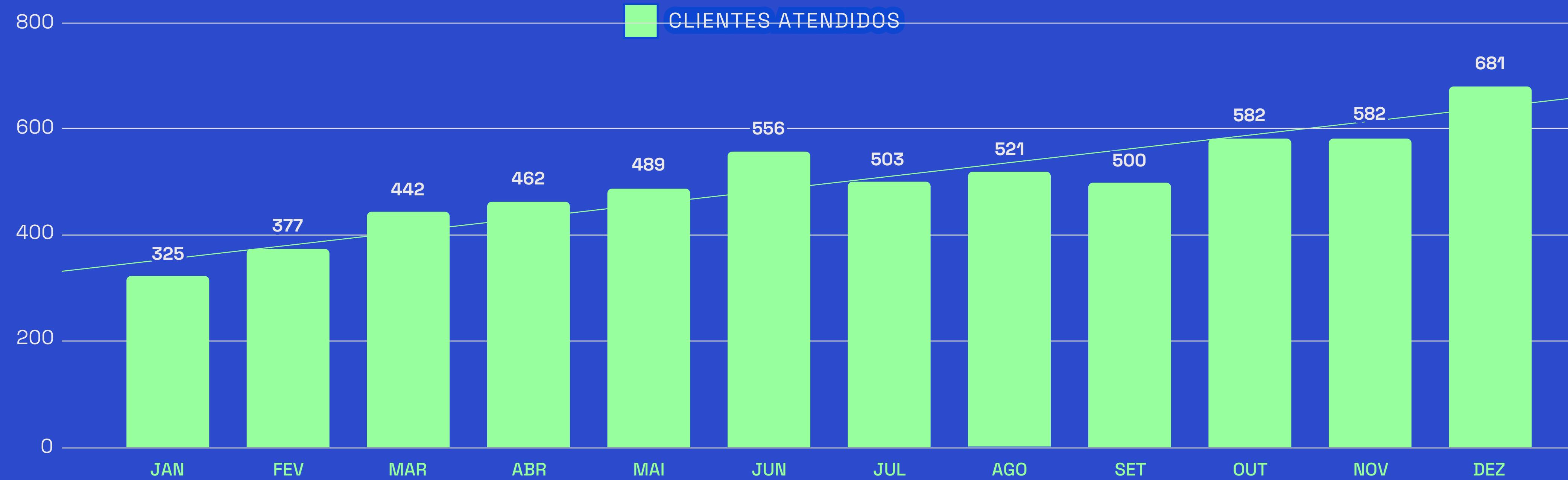
## CLIENTES ATENDIDOS

O indicador de clientes atendidos é um dos principais indicadores a serem analisados constantemente, tanto no momento de planejamento, quando se projeta a capacidade de atendimento da empresa quanto no crescimento e maturidade. Nos gráficos a seguir, é possível perceber a diferença entre o período de crescimento e de maturidade, tanto da presa quanto na análise de profissionais. Analisar e compreender as linhas de tendência é fundamental para uma gestão clara e coerente.

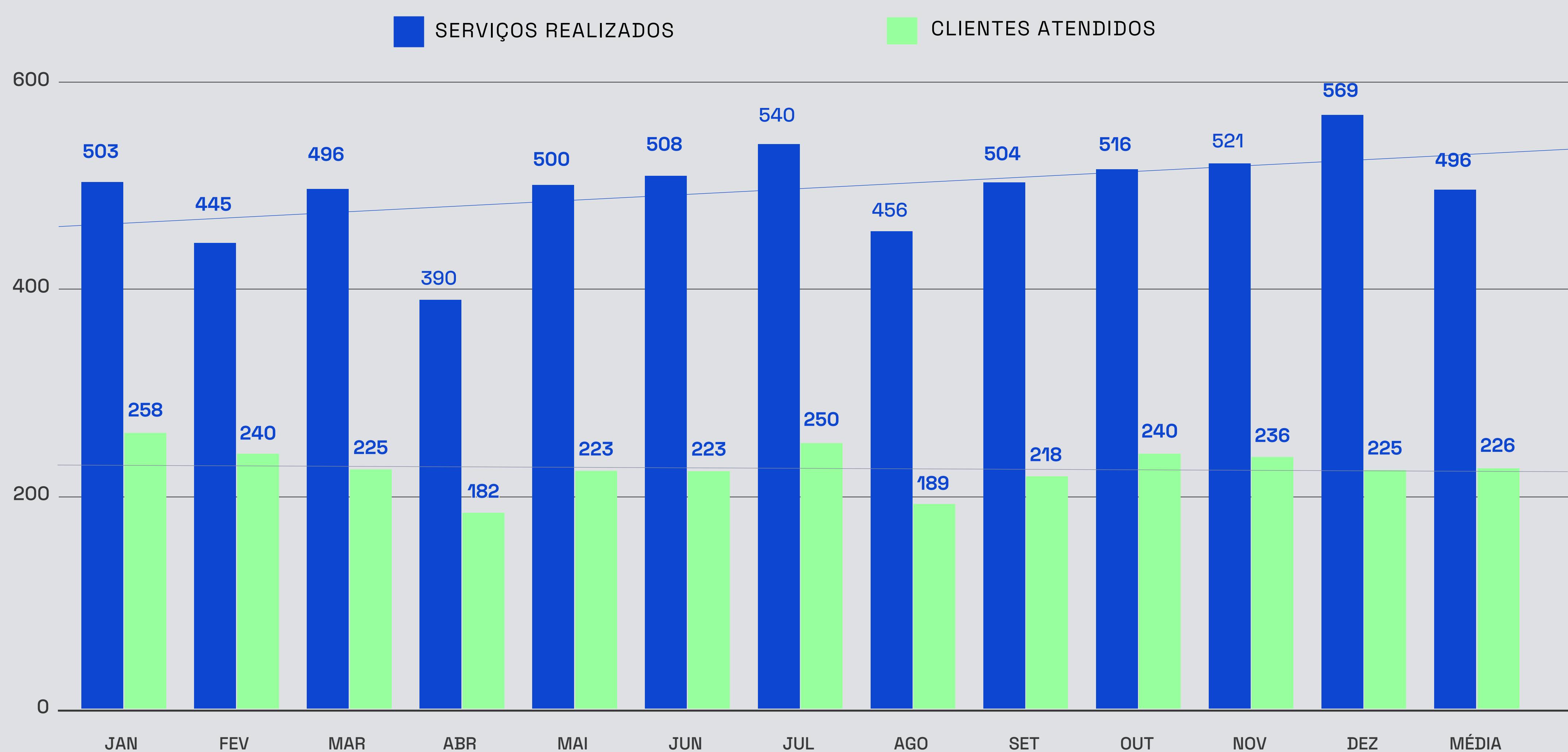
### EMPRESA NO PERÍODO DE MATURIDADE



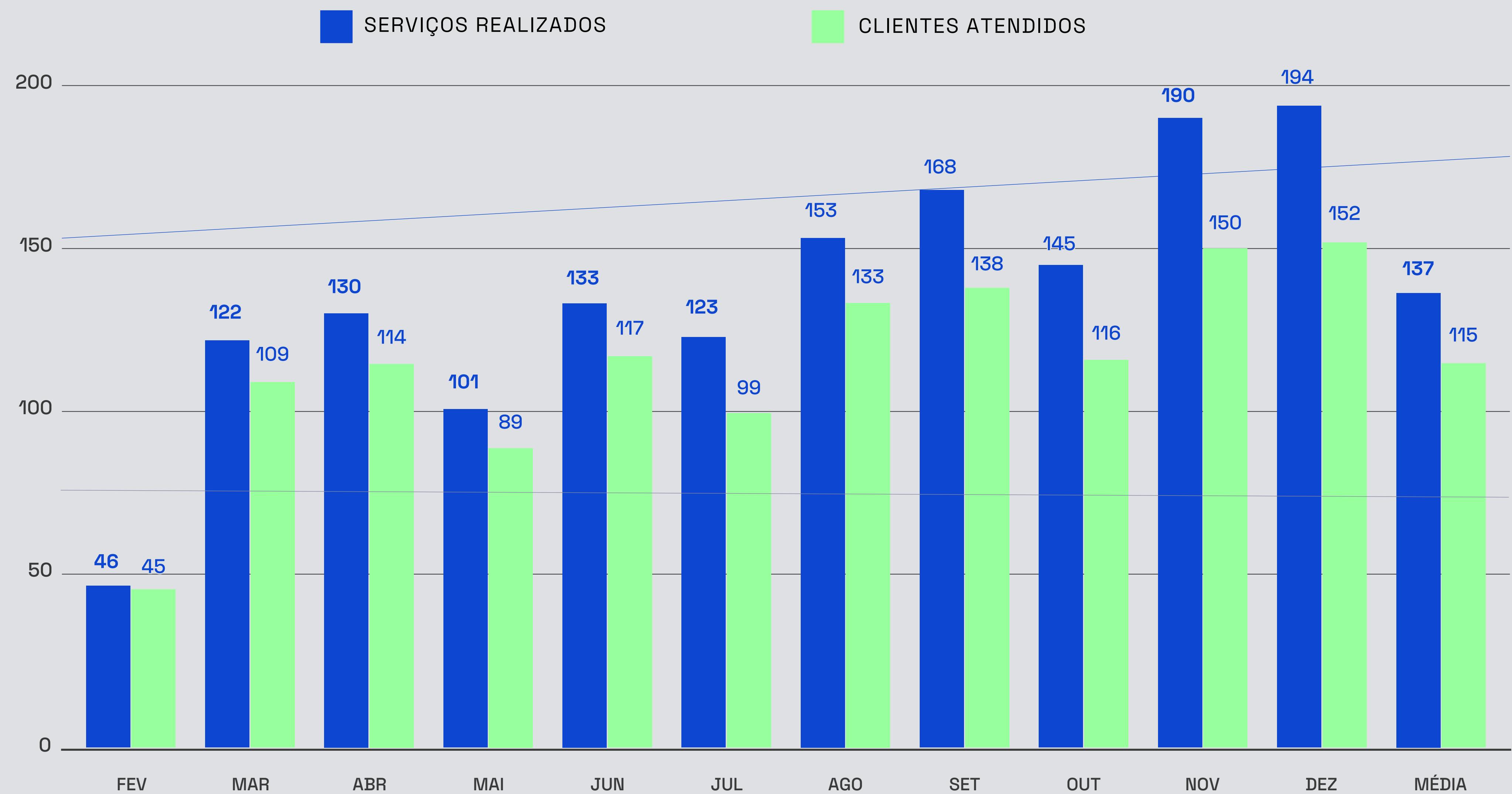
### EMPRESA NO PERÍODO DE CRESCIMENTO



### PROFISSIONAL NO PERÍODO DE MATURIDADE



### PROFISSIONAL NO PERÍODO DE CRESCIMENTO

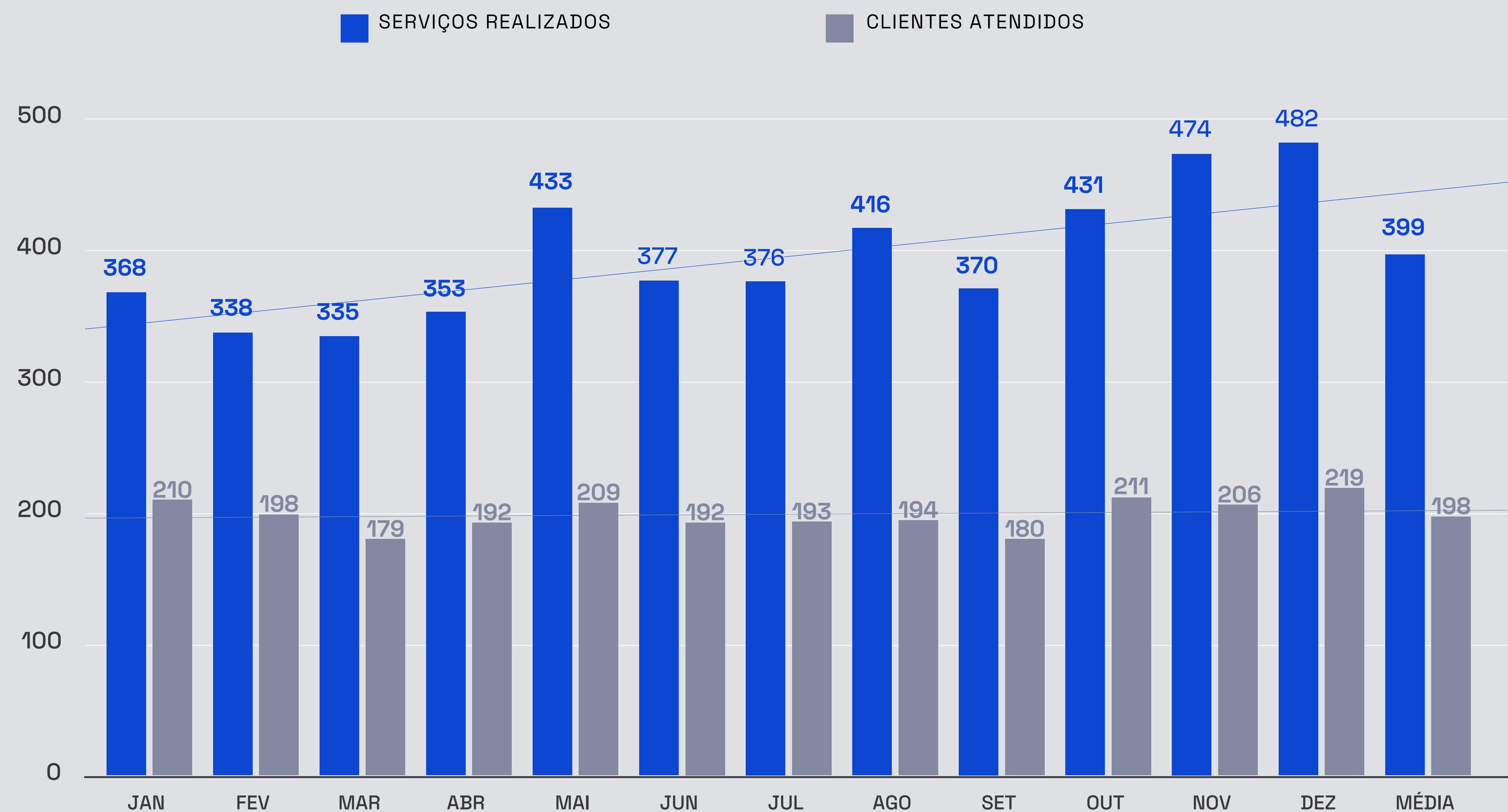


## SERVIÇOS REALIZADOS

O Indicador de Serviços Realizados mede a quantidade de serviços que os clientes fizeram dentro de um período (índice que se gerencie mensalmente), sendo muito importante acompanhar o crescimento ao decorrer do tempo, pois a tendência é que a proporção de serviços realizados pela quantidade de clientes atendidos aumente.

**Por exemplo:** Em 2021 em uma de nossa unidades, realizamos 2323 serviços em 1500 clientes, aproximadamente 1,5 serviços por cliente atendido, já em 2024 realizamos 4580 serviços em 1858 clientes, aproximadamente 2,4 serviços por clientes atendidos. Sendo essa análise realizada também sobre os profissionais.





A relação entre Faturamento, Serviços Realizados e Clientes atendidos é o **tripé inicial** de gestão, esses números precisam estar claros e quando analisados em conjunto dentro de um período revelam em qual cenário a empresa se encontra.

## TICKET MÉDIO

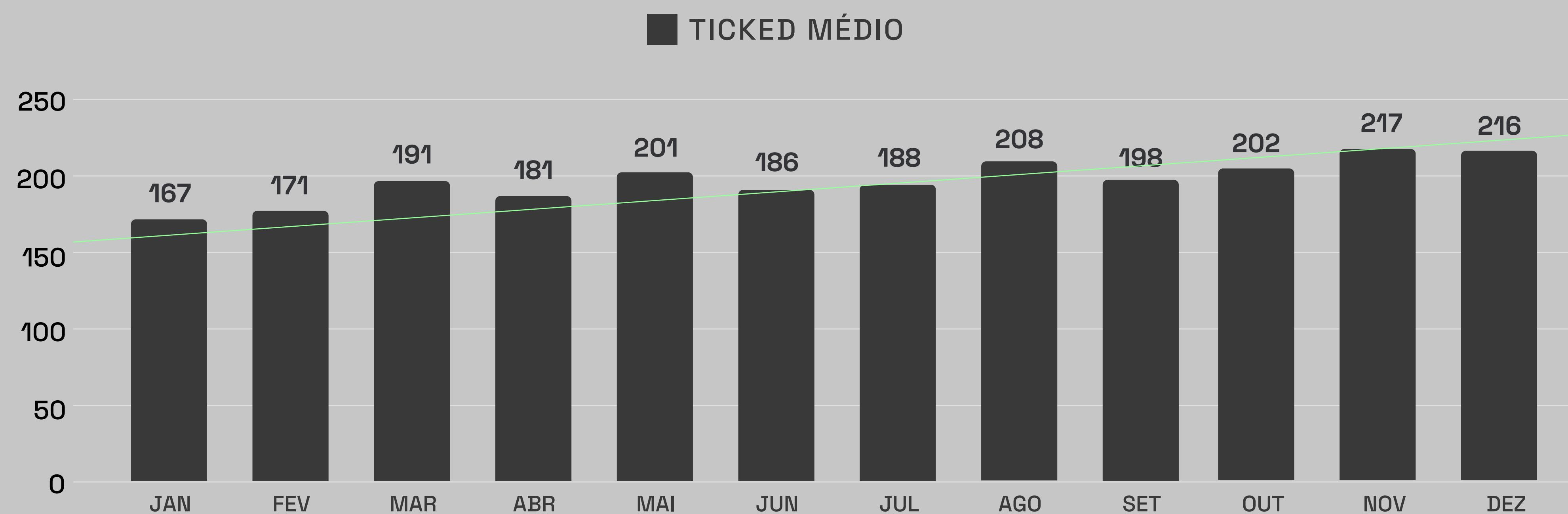
O Ticket Médio em definição é o valor financeiro que os clientes consomem em média na empresa analisado por um período. Pode ser analisado de duas maneiras:

**Pelo número de visitas de um mesmo cliente ao longo do período.**  
**Exemplo: R\$ 100 em 02 visitas resultará num ticket médio de R\$ 50,00 por visita.**

**Ou desconsiderando o número de visitas: R\$ 100,00 no mesmo período resultará no ticket médio para esse cliente de R\$ 100,00.**

Particularmente, prefiro desconsiderar o número de visitas e analisar quanto os clientes estão investindo em serviços e produtos ao longo do período. **A fórmula** para obter o ticket médio é dividir o faturamento pela quantidade de clientes atendidos no período. Se a empresa atendeu 1000 clientes que resultaram em R\$ 100.000,00 o ticket médio foi de R\$ 100,00 por cliente. Analisar e compreender o ticket médio e desenvolver ações para potencializá-lo é uma das estratégias mais eficientes para aumentar receita, pois como se sabe, conquistar um novo cliente custa entre 5 e 7 vezes mais do que manter um atual.

$$\frac{\text{FATURAMENTO}}{\text{QUA. DE CLIENTES}} = \text{TICKET MÉDIO}$$
$$\frac{\text{R\$ 100.000}}{1000} = \text{R\$ 100}$$



No que tange a análise de ticket médio por **profissionais**, o ponto fundamental é entender quem está performando acima e quem está perfomando abaixo da média, para então desenvolver iniciativas para potencializar esse indicador.

#### RANKING GERAL DE TICKET MÉDIO DOS PROFISSIONAIS

##### CONSELHEIRO - DEZEMBRO

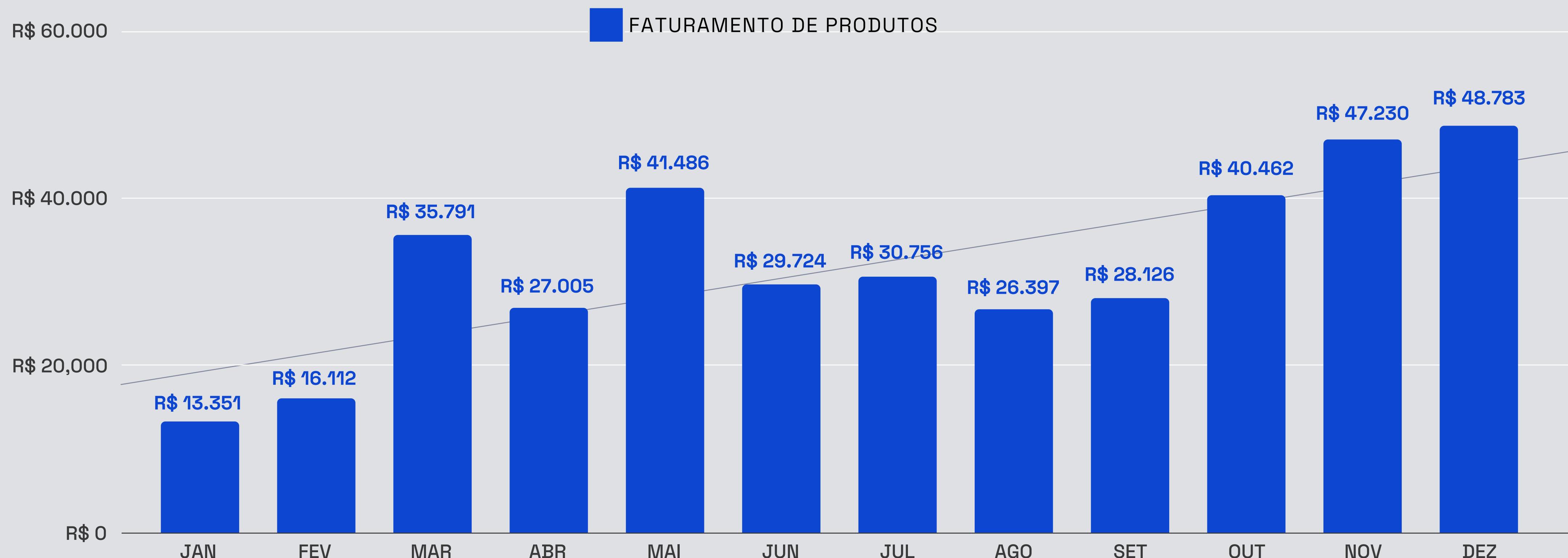
POSIÇÃO	PROFISSIONAL	TICKET MÉDIO
1º	Profissional A	R\$ 181
2º	Profissional B	R\$ 151
3º	Profissional C	R\$ 141
4º	Profissional D	R\$ 127
5º	Profissional E	R\$ 126
6º	Profissional F	R\$ 121
7º	Profissional G	R\$ 115
8º	Profissional H	R\$ 114
9º	Profissional I	R\$ 112
10º	Profissional J	R\$ 90

## FATURAMENTO DE PRODUTOS

O faturamento de produtos é um indicador relevante pois a principal fraqueza das barbearias e salões de beleza geralmente é a venda de produtos, são realizados serviços mas não há o mesmo desempenho e esforço para vendas, e o primeiro passo para entender o que pode ser feito é medir o resultado atual.

É importante vender produtos para compor faturamento, numa média poderíamos dizer que pelo menos 10% da receita deveria ser composta por venda de produtos, aumentando assim o ticket médio e não perdendo as oportunidades, afinal se seu cliente irá comprar de alguém, melhor que seja de você.





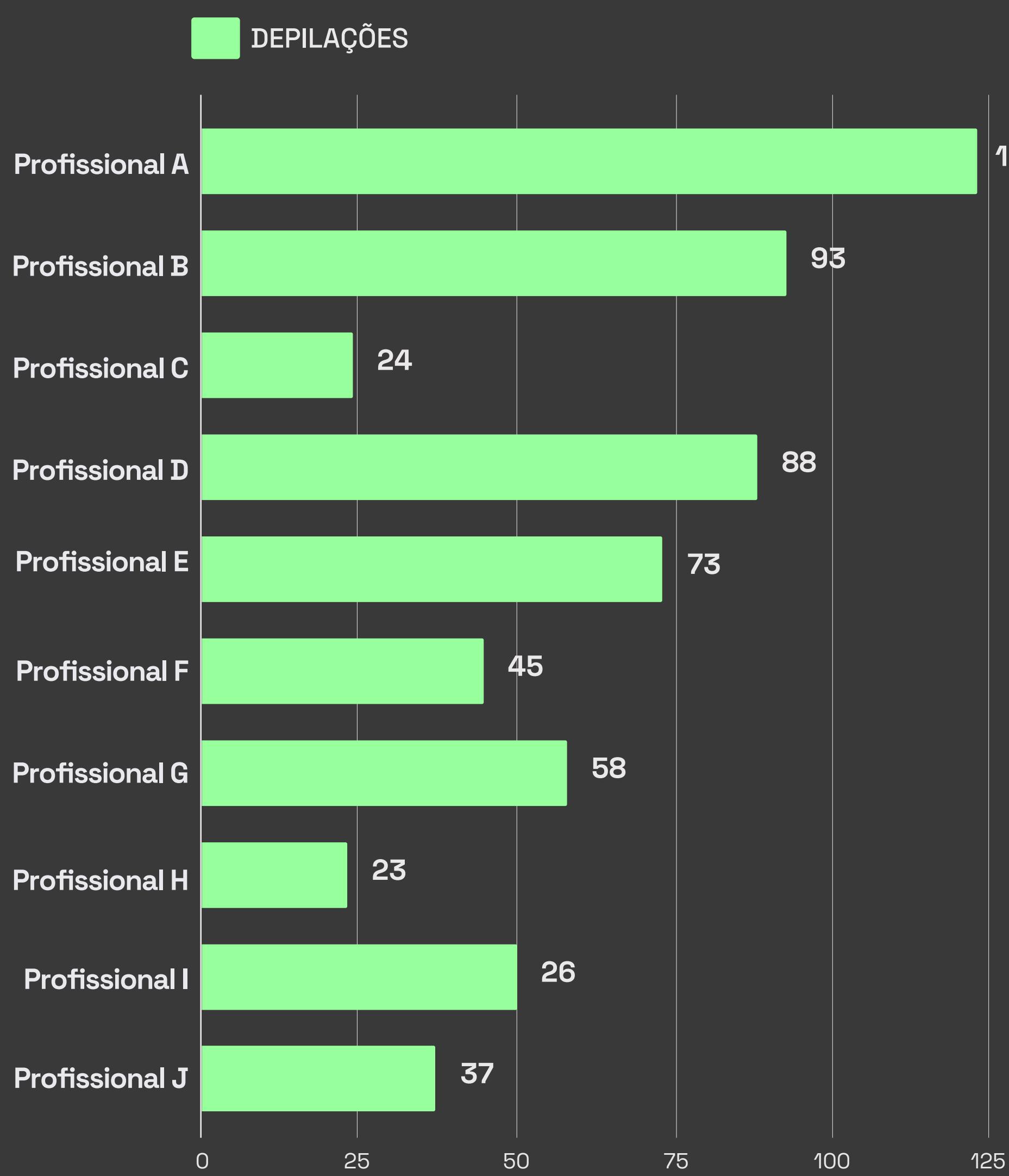
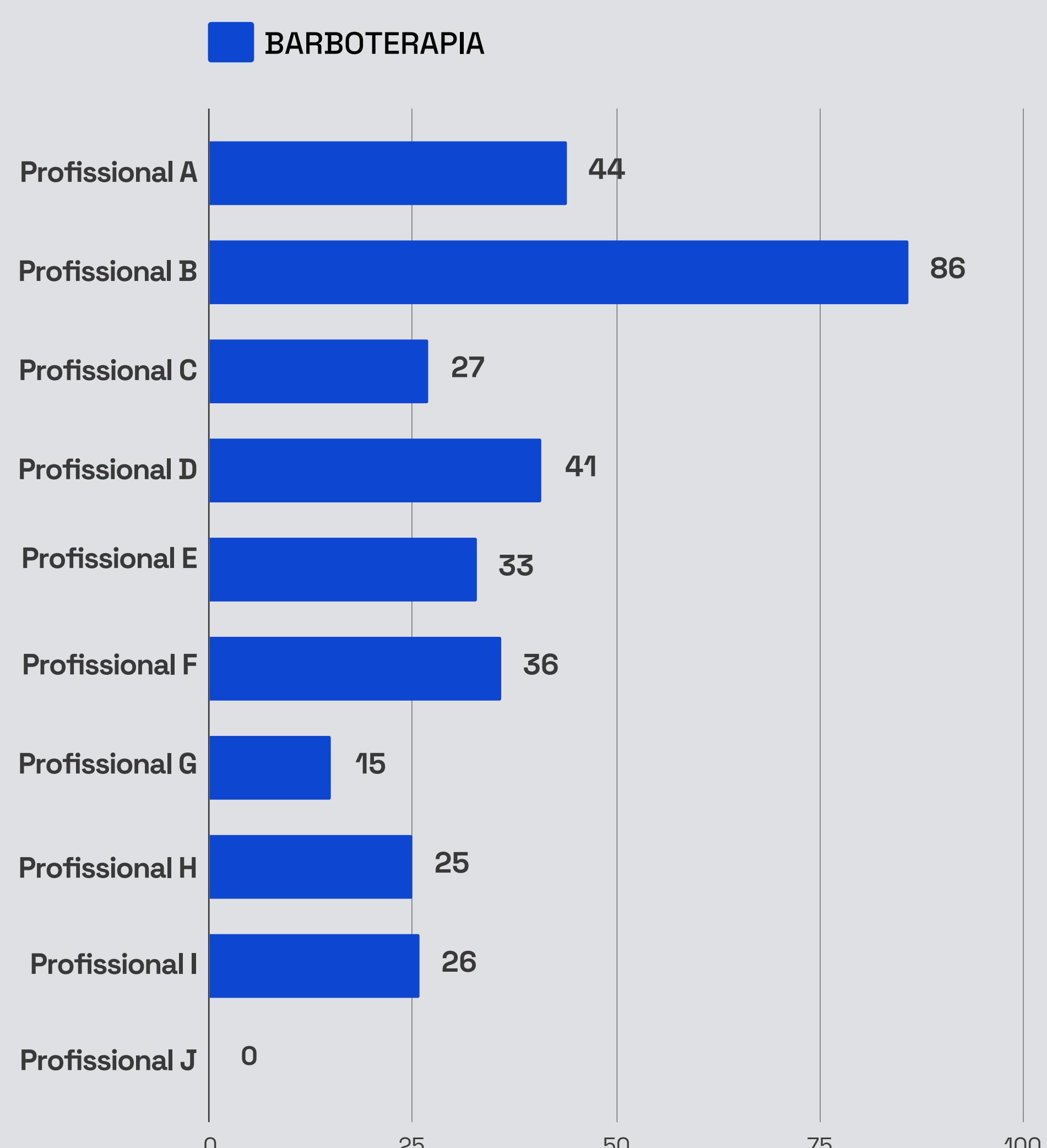
### RANKING GERAL DE VENDAS DOS PROFISSIONAIS

CONSELHEIRO - DEZEMBRO

POSIÇÃO	PROFISSIONAL	QUANTIDADE	FATURAMENTO	TICKET MÉDIO
1º	Profissional A	52	R\$ 6.119,20	R\$ 117,68
2º	Profissional B	47	R\$ 6.659,50	R\$ 141,69
3º	Profissional C	25	R\$ 2.977,80	R\$ 119,11
4º	Profissional D	19	R\$ 2.659,70	R\$ 139,98
5º	Profissional E	17	R\$ 2.208,90	R\$ 129,94
6º	Profissional F	14	R\$ 1.826,90	R\$ 130,49
7º	Profissional G	14	R\$ 1.744,80	R\$ 124,63
8º	Profissional H	12	R\$ 1.496,80	R\$ 124,73
9º	Profissional I	10	R\$ 1.163,60	R\$ 116,36
10º	Profissional J	10	R\$ 1.204,00	R\$ 120,40

## SERVIÇOS EXTRAS

Não é segredo que para atingir uma performance acima da média é preciso trabalhar o ticket médio dos clientes, e a maneira mais eficiente é oferecendo serviços extras. É necessário que a empresa invista em treinamentos e amplie o portfólio de serviços para que os profissionais tenham mais possibilidades de agregar entendendo as dores dos mais variados tipos de clientes.



### ANÁLISE DE SERVIÇOS EXTRAS

Não é possível promover uma cultura de resultados sem medir a performance individual, por isso é fundamental que os serviços extras sejam registrados e, quando analisados, possam ajudar a construir a melhor estratégia para aumentar a receita por cliente.

## GERAÇÃO DE DEMANDA

### Geração de Demanda? Como assim?

Sim, esse é o indicador **mais importante** de uma barbearia ou salão de beleza, pois nele está concentrado praticamente todo o valor da marca, sendo inclusive um dos indicadores principais que revelam até onde e de que maneira a liderança poderá ser exercida através de uma cultura forte. Mas calma, vou explicar melhor.

Um dos indicadores de que uma marca se torna forte acontece quando a clientela confia tanto nela quanto nos profissionais (e não apenas nos profissionais), os exemplos acontecem em dois momentos específicos:

1.

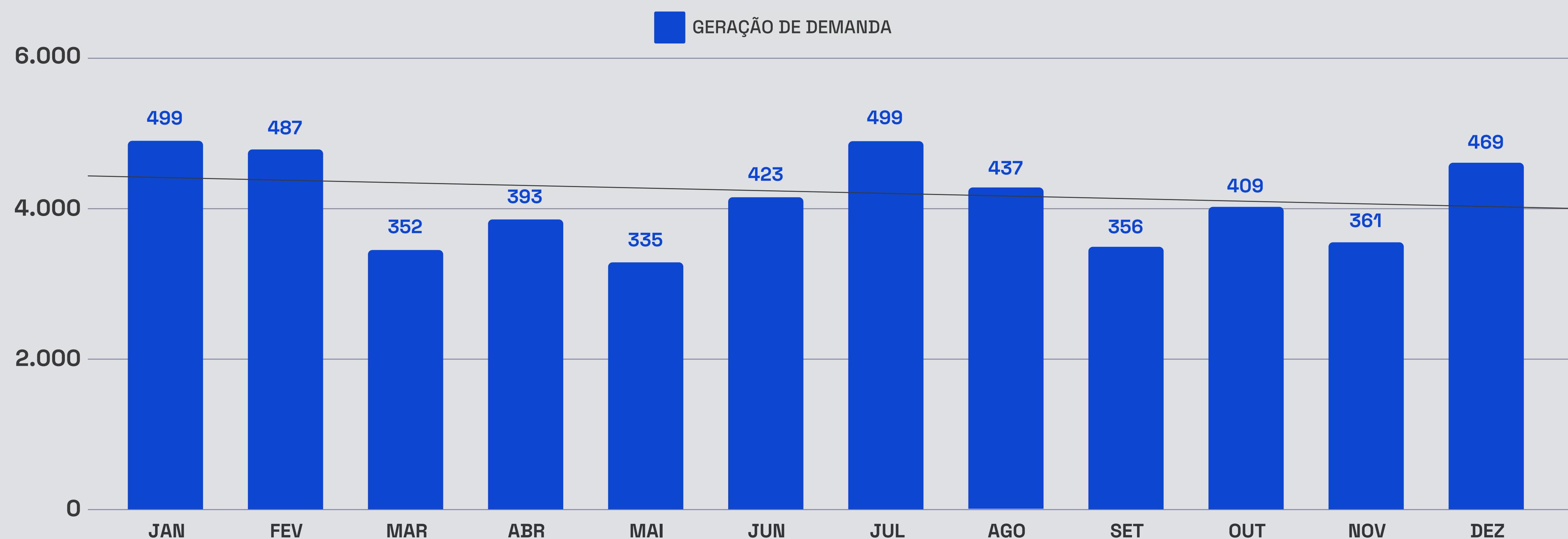
Quando um cliente chega até a barbearia ou salão de beleza e naquele momento não existe vínculo com um profissional, então o cliente irá exercer a percepção de confiança sobre o posicionamento, marca, estrutura da empresa ou pelo custo de oportunidade e será atendido por algum profissional que até aquele momento não existe.

2.

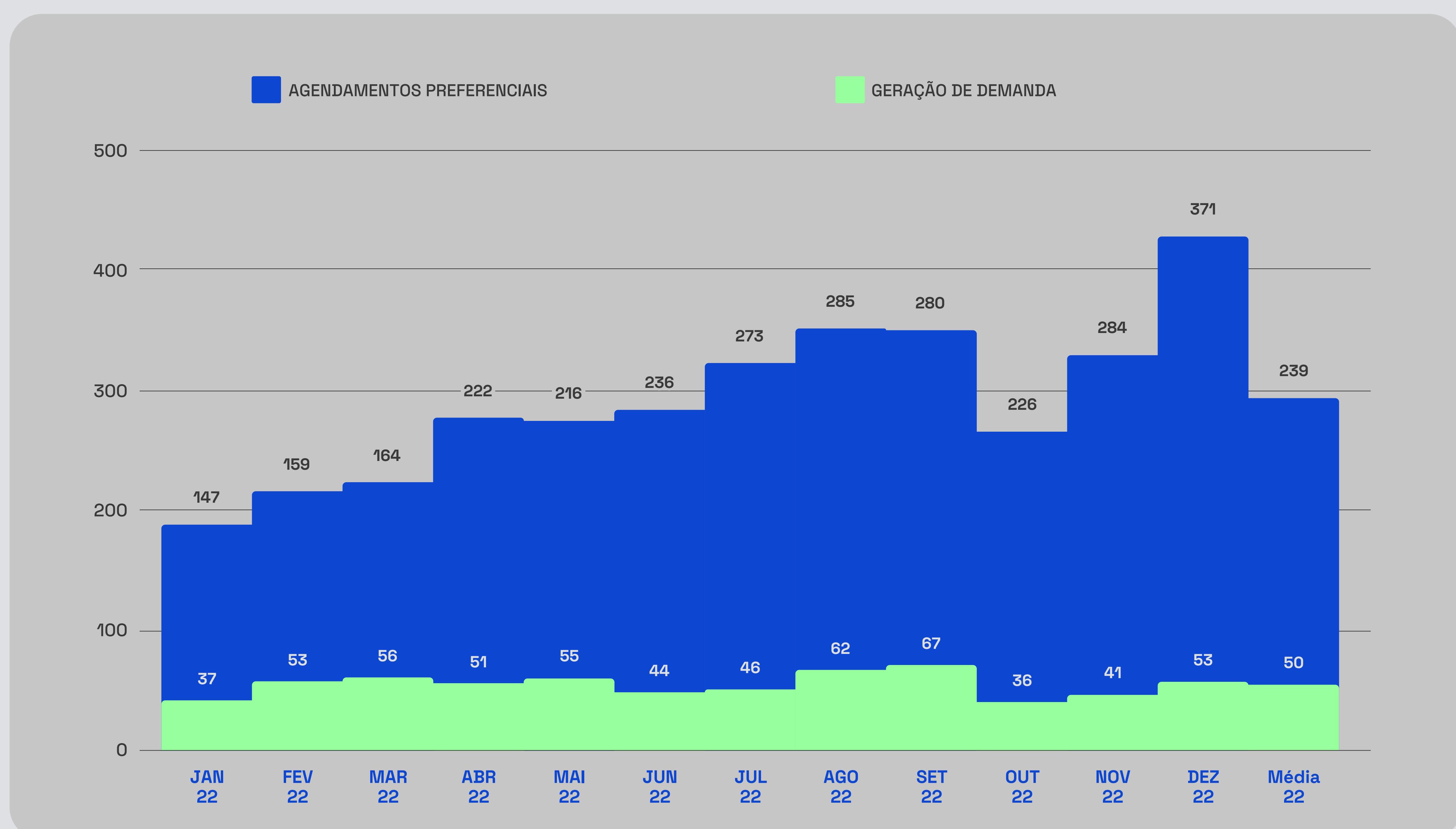
Quando um cliente que já realizou um serviço na barbearia ou salão em algum momento, ao requisitar um novo agendamento seja presencialmente ou por telefone/whatsapp não cita a preferência por um profissional, e diz somente que gostaria de agendar o serviço, mais uma vez reforçando a percepção de valor que teve sob a marca. É crucial que nesse momento a recepção ou quem estiver em contato com o cliente não “force” uma preferência sugerindo repetir o serviço com o profissional que realizou no agendamento anterior, partindo da premissa de que o cliente teria manifestado o desejo de preferência caso desejasse fazer o serviço exclusivamente com o profissional que realizou o serviço no momento anterior.

Medir a geração de demanda permite entender a quantidade de clientes que em média são gerados e distribuídos pela empresa aos profissionais, sendo possível projetar aproximadamente quanto a barbearia ou o salão de beleza agrega em relação a formação de clientela.

Número de clientes gerados e distribuídos pela empresa 1:



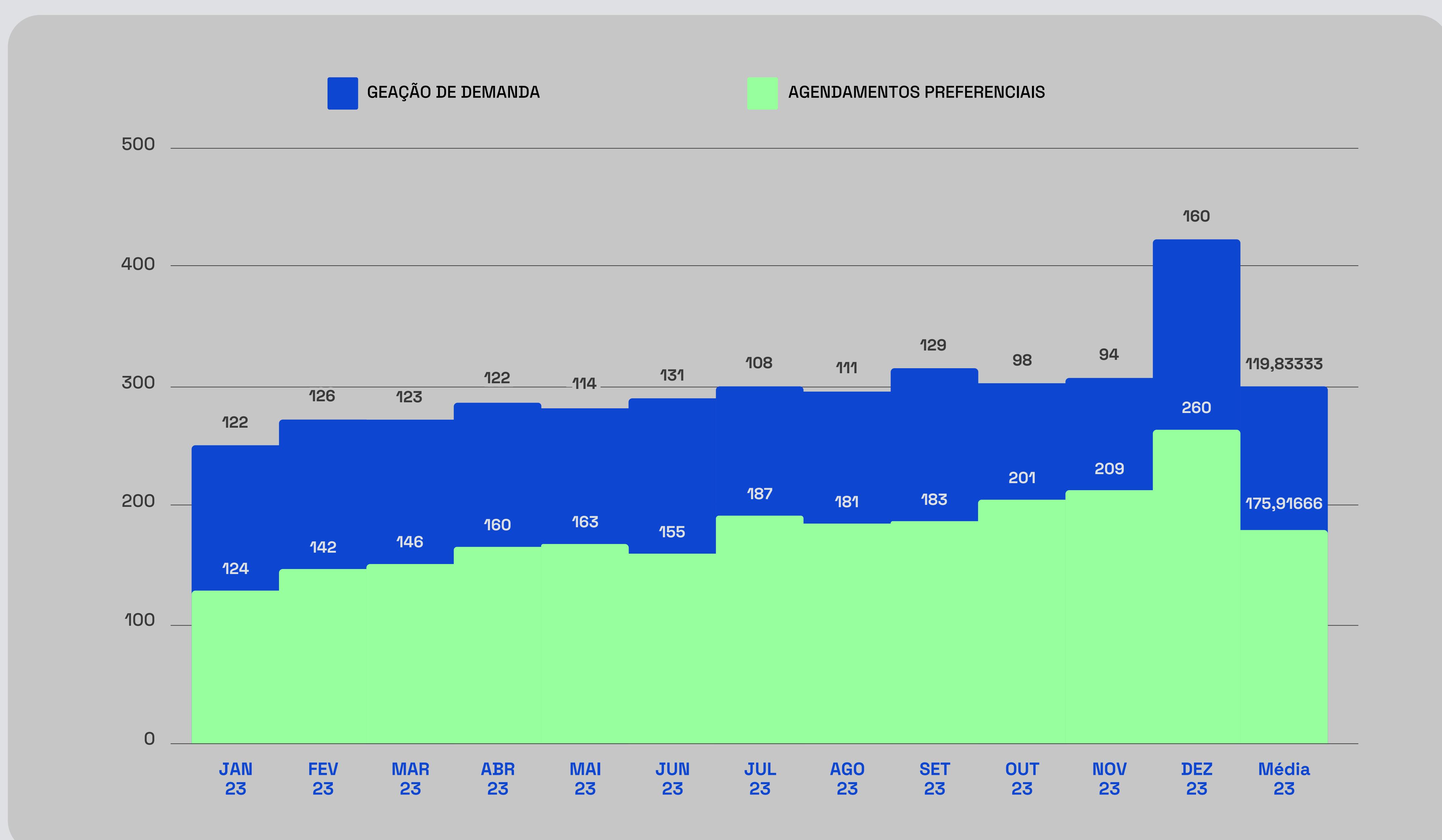
Número de clientes gerados e atendidos por um profissional da empresa 1:



Número de clientes gerados e distribuídos pela empresa 2:



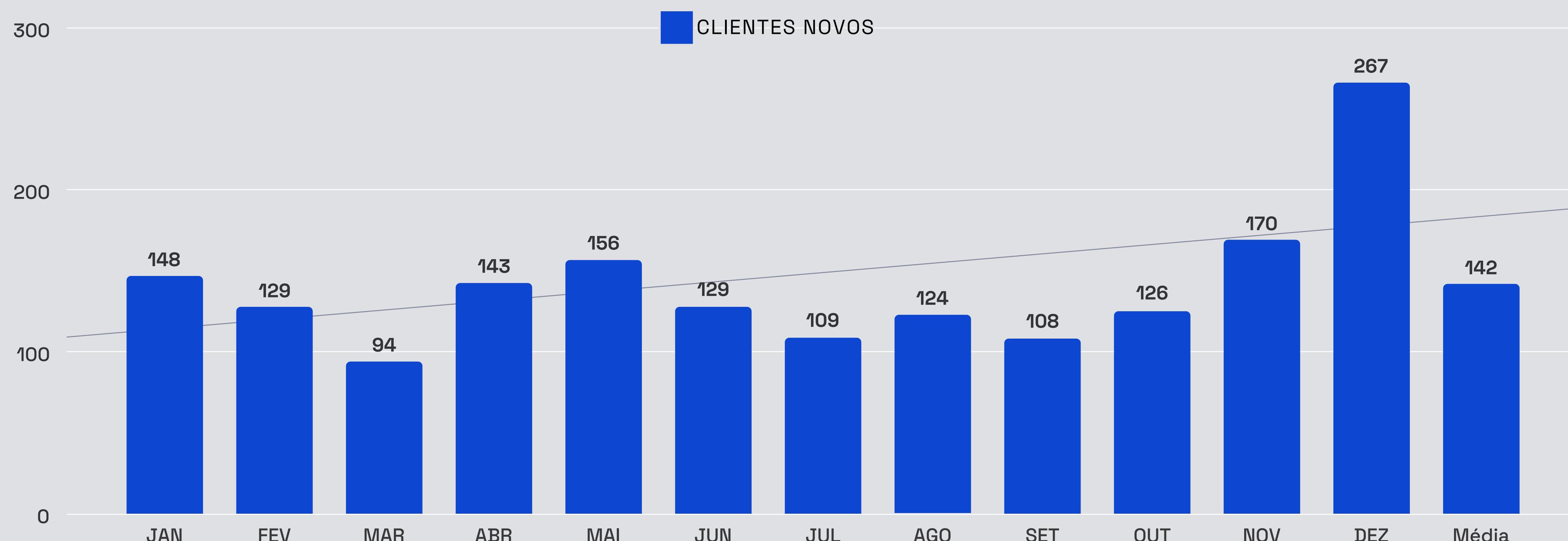
Número de clientes gerados e atendidos por um profissional da empresa 2:



Quanto maior for o número de clientes gerados pela empresa, maior será o valor da sua marca e maior será a possibilidade de exercer uma liderança plena e ancorada por princípios e valores, pois os profissionais estarão mais suscetíveis a compreender o nível de oportunidade que se é oferecido através da quantidade de clientes gerados pela empresa.

## CLIENTES NOVOS

O indicador de clientes novos, ao contrário do que se pratica usualmente, não deveria ser utilizado para medir a quantidade de clientes que são distribuídos para os profissionais, costumo dizer que esse é um indicador de marketing, pois revela a força de geração de novos clientes a depender do ponto, localização, estrutura, força de marca, etc. Sendo assim, o indicador serve para medir a capacidade de renovação da clientela, tendo por definição cliente novo aquele que realiza o seu primeiro cadastro na unidade.



Percebam que a geração de demanda sempre será superior ao número de clientes novos, pois é levado em consideração todos os clientes que não possuem preferência por um profissional, e geralmente os clientes novos não possuem, em sua maioria, uma preferência por um profissional, salvo em caso de uma indicação específica de algum cliente para um amigo ou familiar.

## TAXA DE OCUPAÇÃO

A taxa de ocupação é um indicador bem conhecido, a controvérsia é que os gestores e profissionais possuem em sua maioria uma crença limitante de que a taxa de ocupação de 100% é o alvo a ser alcançado, por isso não é um dos indicadores que eu considero mais importantes e mostro abaixo o motivo pelo qual não costumo tomar decisões baseado na taxa de ocupação, tanto da empresa quanto para o profissional.

## Profissionais e suas taxas de ocupação no período (produtividade)

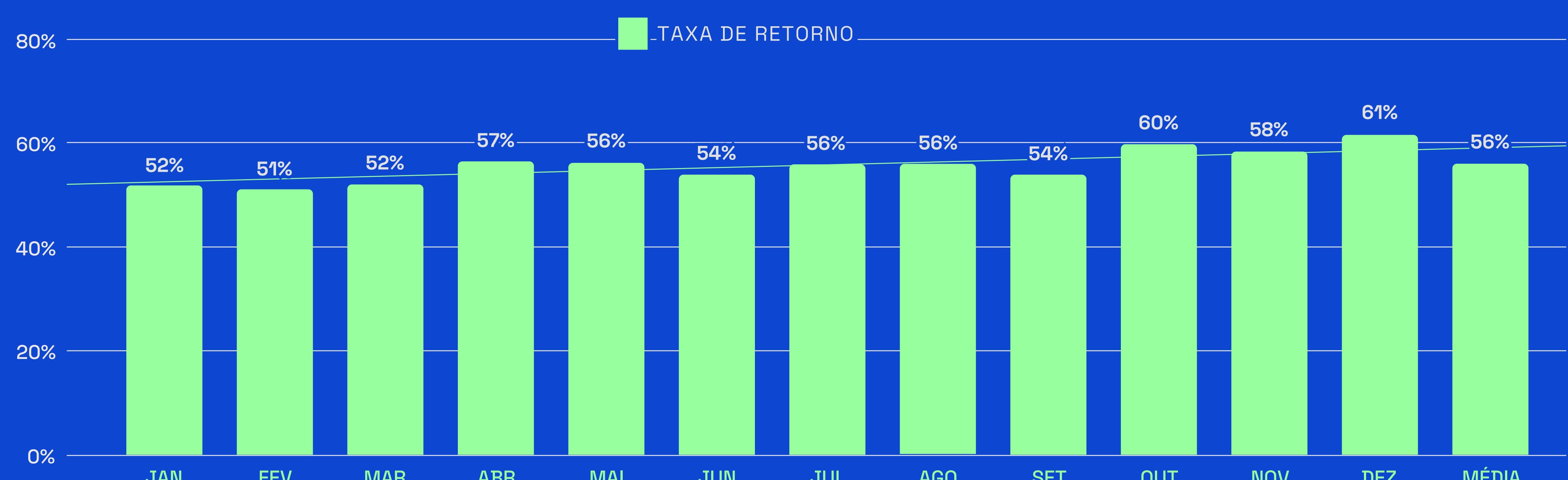
Profissional	Cargo	Carga Diária	Dias Úteis	Total Disponível	Total Agendado	Taxa de Ocupação (%)
PROFISSIONAL A	Barbeiro	10:30	25	262:30	396:30	151,05
PROFISSIONAL B	Barbeiro	10:30	24	252:00	284:30	112,90
PROFISSIONAL C	Barbeiro	10:30	25	262:30	275:30	104,95
PROFISSIONAL D	Barbeiro	10:30	24	252:00	246:30	97,82
PROFISSIONAL E	Barbeiro	10:30	24	252:00	230:45	91,57
PROFISSIONAL F	Barbeiro	10:30	25	262:30	231:00	88,00

Data Início: 01/12/2024 Data Fim: 31/12/2024 Intervalo de Almoço (min): 30 Data de impressão: 07/03/2025 1:52:10

Sim, para os que foram ensinados a se guiar por taxa de ocupação, essa é a realidade uma empresa de alta performance, o impossível é só questão de opinião rsrs.

## TAXA DE RETORNO

A taxa de retorno por definição mede a frequência na qual os clientes retornam dentro de um período específico (nós analisamos mensalmente), analiso esse indicador com o objetivo de compreender a variação no comportamento de consumo dos clientes ao longo do tempo e também medir o nível de atratividade do ambiente, pois para operações que entregam apenas o serviço como solução, a taxa de retorno tende a ser menor quando comparadas com operações com foco experiência e bem-estar do cliente. Outro ponto importante é entender como a clientela se comporta em épocas festivas, de alto fluxo e também época mais “frias”. A análise permite se antecipar a essas oscilações e planejar com mais clareza ações assertivas.



A **taxa de retorno** pode variar de acordo com o nicho, pois há diferença entre o tempo de retorno indicado por exemplo quando comparamos um salão de beleza especializado em mechas em relação a uma barbearia que realiza cortes masculinos.

## INDICADOR DE SATISFAÇÃO

Acredito que para muitos, medir a satisfação dos clientes significa analisar o número de comentários positivos e negativos que a empresa acumula no Google Meu Negócio, certo? Ao meu ver, isso é uma pesquisa de opinião. A diferença entre uma pesquisa de satisfação e uma pesquisa de opinião é que na satisfação o foco está concentrado num momento pontual, ou seja, naquela jornada específica de serviço que o cliente realizou em determinado dia, horário e eventualmente com qualquer profissional, já a pesquisa de opinião tende a ser emitida levando em consideração todos os fatores possíveis, equilibrando fatos positivos e negativos e ganhando uma conotação de média, sendo mais generalista e com menos ênfase no detalhe. A minha sugestão para pesquisa de satisfação para o nicho de prestação de serviços, envolve a percepção do cliente em dois pontos:

O **primeiro ponto** é elaborar e enviar uma pesquisa de satisfação que direcione o cliente a refletir em dois pontos de vista: A satisfação do cliente com foco na empresa (estrutura, atendimento, conforto, limpeza, ambiente, etc)

O **segundo ponto** é a percepção específica do serviço e a forma com que ele foi entregue colocando como foco principal o olhar do cliente sobre o profissional que realizou o serviço.

Diante desses dois pontos, é possível internalizar informações enriquecedoras para potencializar os pontos fortes, neutralizar os pontos fracos e pautar um diálogo com o profissional sobre o ponto de vista técnico e/ou comportamental tendo o cliente como protagonista da percepção de valor e a gestão da barbearia ou salão de beleza apenas como interlocutora do processo, o que suaviza o trabalho da liderança.

TABELA GERAL DE RESPOSTAS		ÍNDICE DE SATISFAÇÃO
POSITIVAS	NEGATIVAS	
84	8	91,3%

## Como Calcular?

PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO

Total de respostas: 92

Positivas: 84

Negativas: 8

FÓRMULA:

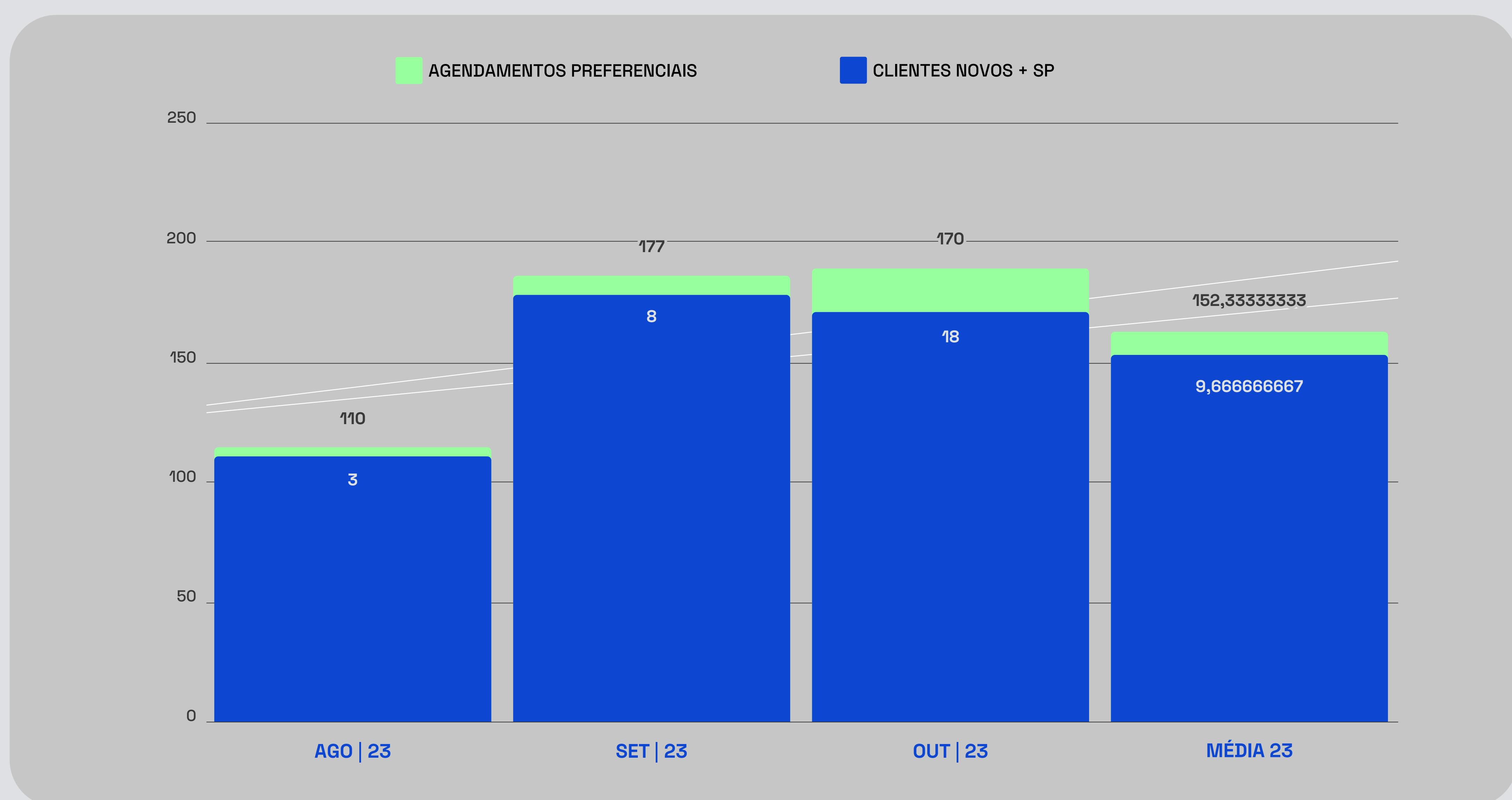
$\frac{\text{POSITIVAS}}{\text{TOTAL}} = \text{SATISFAÇÃO}$

$$\frac{84}{92} = 0.913 \longrightarrow 91,3\%$$

## INDICADORES DOS PROFISSIONAIS

### Clientes com preferência

O indicador de clientes que exercem a preferência pela escolha do profissional é importante para medir a evolução (ou não) da **fidelização** que o profissional está alcançando ao receber a demanda de clientes. Essa análise ao longo de um período traz consigo insights importantes para entender o que faz com que exista uma diferença entre o profissional A e o profissional B ao longo do tempo, muitas vezes com resultados bem diferentes quando o assunto é fidelização e não apenas faturamento.

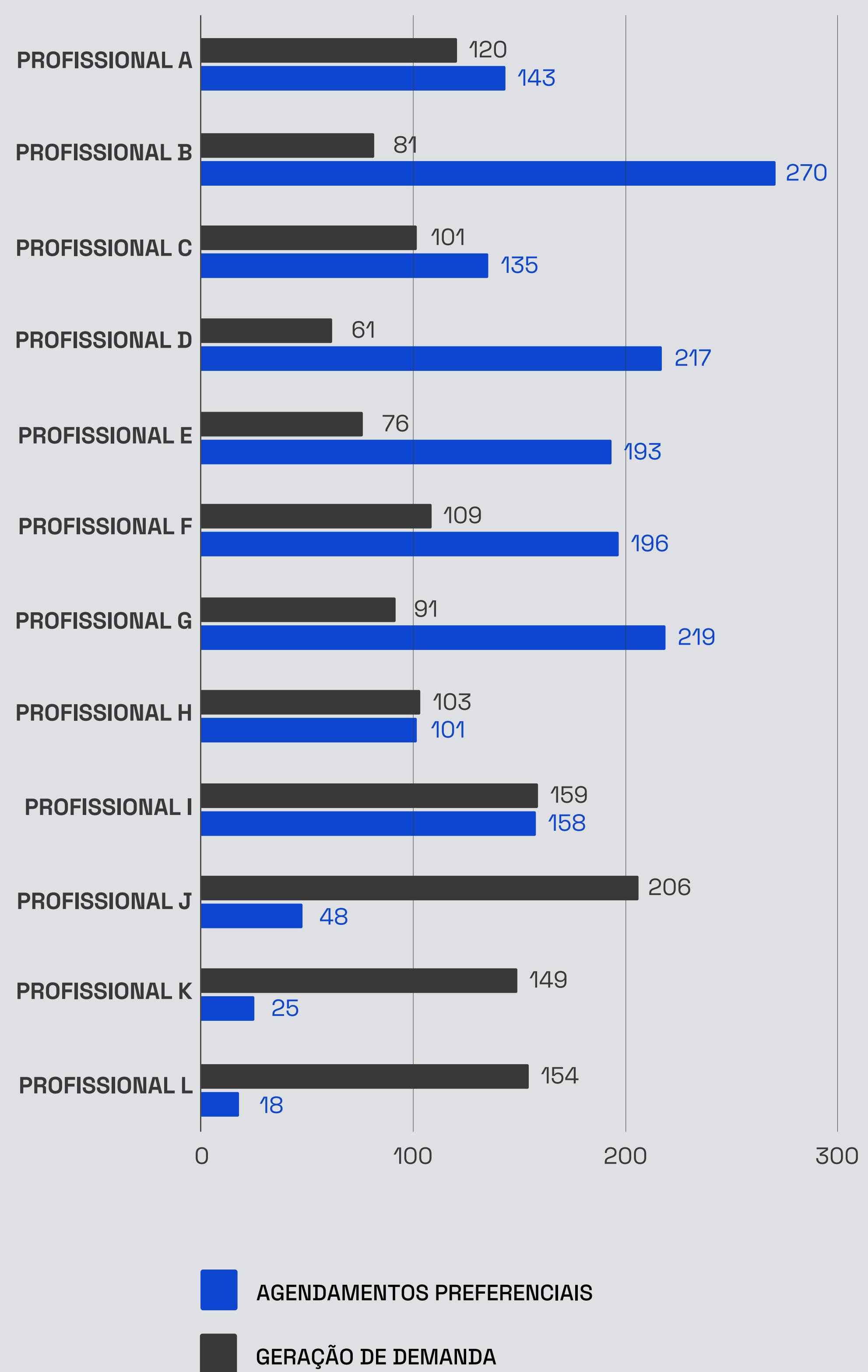


Cliente	Data Recebimento	Mês	Descrição da Reclamação	Agente Reclamado	Graduação da Reclamação
Milo Freitas	13/08/2023	8	Cliente avisou que não ficou do jeito que esperava o corte filho, mas deixou claro que não queria culpar o barbeiro.	Profissional X	Leve
Pablo Oliveira Leite	14/08/2023	8	Cliente não gostou da barba e informou que pediu uma coisa e o barbeiro fez outra.	Profissional X	Intensa
Ivan Rogerio	16/08/2023	8	Cliente enviou fotos mostrando como o cabelo tinha ficado após o corte.	Profissional X	Intensa
Victor Soares	17/08/2023	8	Cliente coloca que ele raspou o cabelo mais do que deveria e que o barbeiro deixou o bigode assimétrico.	Profissional X	Intensa
Gabriel	05/09/2023	9	Pai entrou em contato por meio do instagram, informando que o corte não ficou nada parecido com o que foi solicitado.	Profissional X	Intensa
Tiago de Almeida	13/10/2023	10	Cliente iria casar e não gostou do corte, voltou no dia seguinte para ajeitar o cabelo.	Profissional X	Moderada

## Cientes sem preferência

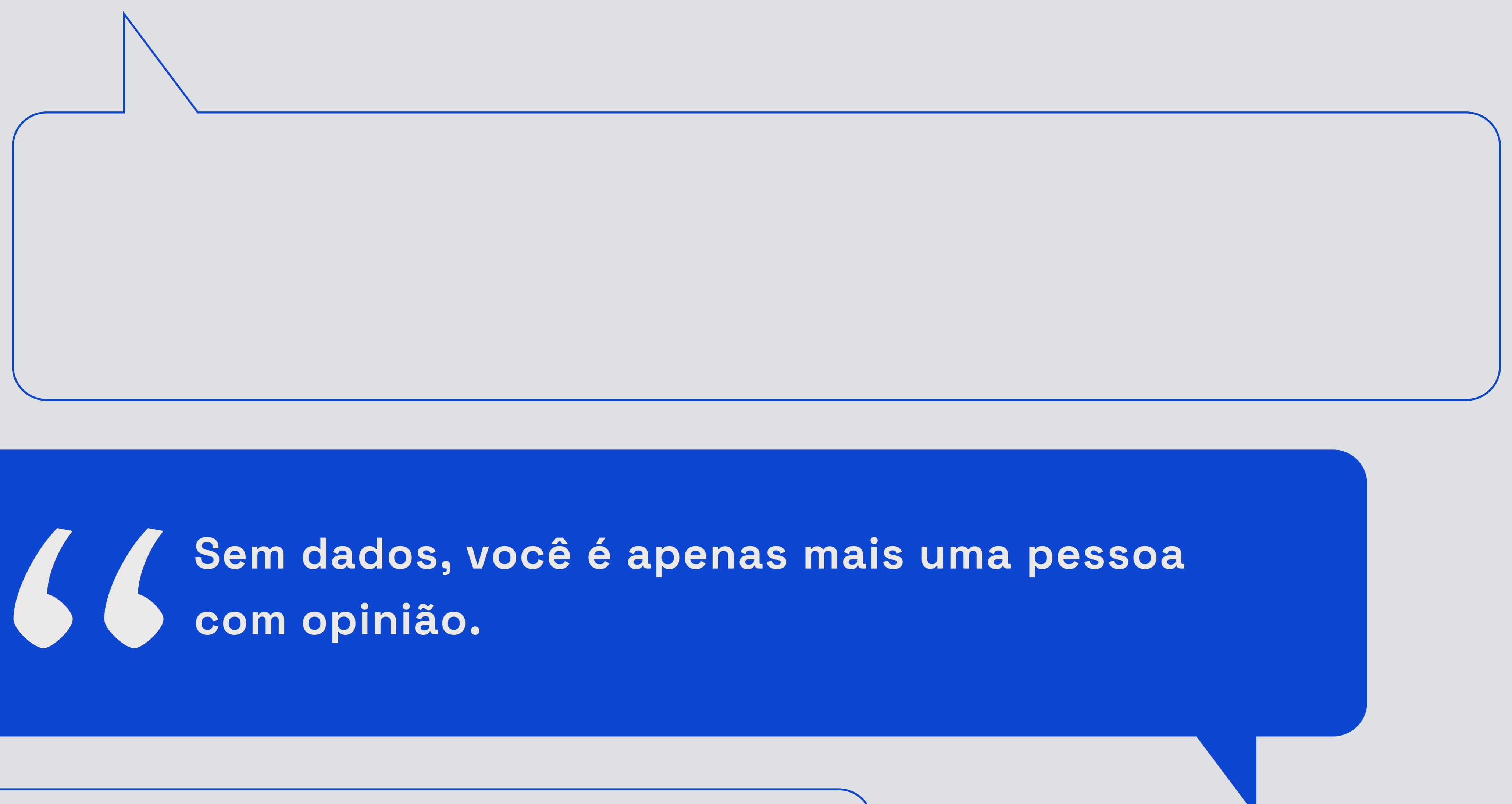
O indicador de clientes sem preferência é o grande aliado (ou inimigo) da gestão da empresa, pois “presta conta” de quantos clientes (oportunidades) foram concedidas ao profissional ao longo de um período. Esse indicador ao ser analisado e compreendido fornece insumos para diversas ferramentas liderança e gestão, pois é sobre ele diretamente que o profissional terá a oportunidade de converter a demanda em clientela fidelizada e desenvolver uma trajetória de resultados sólidos.

Outro ponto que analisamos é a quantidade de horas que um profissional escolher estar disponível, pois como a distribuição no nosso caso segue a ordem de chegada, os profissionais mais dedicados tendem a receber um número maior de clientela, criando uma disputa saudável por novos clientes.



## NÚMERO DE ELOGIOS E NÚMERO DE CRÍTICAS

No que diz respeito a pesquisa de satisfação, uma das grandes vantagens de realiza-la é a capacidade de registro das evidências dos clientes e o mapeamento da distribuição das críticas e elogios por profissionais, ajudando a gestão & liderança a construir uma ferramenta mais poderosa no que tange o feedback individual do profissional, como também desenvolver campanhas de reconhecimento pautadas em números concretos de satisfação dos clientes.



- W. Edwards Deming

# CONCLUSÃO

## Eai, GDV?

Se sente mais preparado do que quando começou a ler esse Ebook? Caso não tenha todos esses dados, faça com os que estão disponíveis e encontre maneiras de mapear os demais dados com o tempo. O ideal é que a empresa utilize um sistema que forneça as informações para a análise de todos esses indicadores, porém, caso não as tenha, cole os dados em planilhas ou em ferramentas. Se mesmo assim não for possível ter todos eles, faça com o que está disponível até encontrar uma solução melhor.

Se você leu este e-book, já deu um passo importante rumo a uma **Gestão de Verdade**.

Assim como um profissional precisa dominar as técnicas de corte para oferecer um serviço de qualidade, o dono de uma barbearia ou salão de beleza precisa dominar a leitura dos dados fornecidos pelos indicadores para garantir o crescimento e a saúde do seu negócio.

## AGORA É HORA DE **AGIR!**

Nada muda sem implementação. Deixe os achismos de lado e comece a tomar decisões baseadas em números.

Um abraço,

  
MARCELO W FILHO