

Sistema de Análise Gerencial Para Uma Pequena Empresa

Hamilton Fonseca Junqueira

Resumo:

Este trabalho apresenta o sistema de Análise Gerencial desenvolvido para uma pequena empresa de fabricação e comercialização de artigos de couro de uso pessoal - aqui denominada ARTCOURO COMERCIAL LTDA - com o objetivo de fornecer aos seus gerentes um conjunto de informações, necessárias e suficientes, para administrar o negócio, permitindo-lhes acompanhar de maneira simples e rápida o desempenho operacional e o resultado econômico-financeiro da empresa. Depois de uma pesquisa bibliográfica e de discussões com o pessoal dos diversos níveis da organização, foi definido um modelo de análise gerencial baseado em indicadores de desempenho - financeiros e não financeiros - determinados a partir da estrutura do Balanced Scorecard, sistema criado por Robert Kaplan e David Norton, no início da década de 1990: 18 indicadores abrangendo as perspectivas financeira, de mercado e clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O texto está dividido em 3 partes: uma introdução, onde é apresentada a empresa para a qual foi desenvolvido o projeto, uma rápida referência ao Balanced Scorecard e o detalhamento do modelo de Análise Gerencial (relação dos indicadores de desempenho escolhidos, com apresentação, para cada um deles, do conceito, da fórmula de cálculo e dos objetivos a serem alcançados).

Área temática: *Gestão Econômica (GECON)*

SISTEMA DE ANÁLISE GERENCIAL PARA UMA PEQUENA EMPRESA

Hamilton Fonseca Junqueira, Economista, Especialista em Gestão em Finanças
Assessor Autônomo em Sistemas de Gestão Econômica para
Pequenas e Médias Empresas
Rua Centauro, 674 – Bairro Santa Lúcia
30.360-310 – Belo Horizonte – MG
hfj@gold.com.br

Área Temática: Gestão Econômica

SISTEMA DE ANÁLISE GERENCIAL PARA UMA PEQUENA EMPRESA

Este trabalho apresenta o sistema de Análise Gerencial desenvolvido para uma pequena empresa de fabricação e comercialização de artigos de couro de uso pessoal – aqui denominada ARTCOURO COMERCIAL LTDA – com o objetivo de fornecer aos seus gerentes um conjunto de informações, necessárias e suficientes, para administrar o negócio, permitindo-lhes acompanhar de maneira simples e rápida o desempenho operacional e o resultado econômico-financeiro da empresa.

Depois de uma pesquisa bibliográfica e de discussões com o pessoal dos diversos níveis da organização, foi definido um modelo de análise gerencial baseado em indicadores de desempenho – financeiros e não financeiros – determinados a partir da estrutura do *Balanced Scorecard*, sistema criado por Robert Kaplan e David Norton, no início da década de 1990: 18 indicadores abrangendo as perspectivas financeira, de mercado e clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O texto está dividido em 3 partes: uma introdução, onde é apresentada a empresa para a qual foi desenvolvido o projeto, uma rápida referência ao *Balanced Scorecard* e o detalhamento do modelo de Análise Gerencial (relação dos indicadores de desempenho escolhidos, com apresentação, para cada um deles, do conceito, da fórmula de cálculo e dos objetivos a serem alcançados).

Análise Gerencial, Pequena Empresa, *Balanced Scorecard*

Área Temática: Gestão Econômica

SISTEMA DE ANÁLISE GERENCIAL PARA UMA PEQUENA EMPRESA

1- Introdução: a empresa alvo

A empresa aqui denominada ARTCOURO COMERCIAL LTDA – pequena empresa de confecção de artigos de couro de uso pessoal de alta qualidade (bolsas, malas, cintos, carteiras) comercializados através de vendas por atacado para diversos clientes no mercado brasileiro, em vários estados, e em três lojas próprias em Belo Horizonte – utilizava, até dois anos atrás, 3 instrumentos de apoio gerencial para sua diretoria: (a) um sistema de cálculo dos *mark-ups* para determinação de preço dos produtos (apresentado em planilhas de Excel básico), a partir das composições de custos (Fichas Técnicas) e de valores orçados de despesas administrativas, de percentuais de impostos e de comissões sobre vendas, para um faturamento estimado para o período, visando uma expectativa de lucro, sendo estes dados os **parâmetros orçamentários** da empresa para os exercícios semestrais, relativos, alternadamente, às coleções de Verão e de Inverno de cada ano, (b) uma rotina de Contas a Pagar e (c) uma rotina de Contas a Receber, desenvolvidas em clipper. Os procedimentos gerenciais se limitavam à avaliação do saldo de caixa no final de cada exercício, somado aos valores a receber.

No final do ano 2000, a ARTCOURO COMERCIAL LTDA passou por um programa de reestruturação física e administrativa, com o objetivo de prepará-la para um crescimento de suas atividades industriais e comerciais, sendo constatada a necessidade de novas informações gerenciais. Esta questão foi solucionada com a compra de um *software* de automação industrial e comercial que inclui módulos de Produção, Compras, Estoques, Vendas (Atacado e Lojas) e Financeiro, gerando as informações desejadas. Entretanto, a operação desse sistema evidenciou duas deficiências: grande quantidade e variedade de informações obtidas através dos inúmeros relatórios disponíveis e a inexistência de informações não financeiras, tais como perdas e desperdício de materiais, produtividade de mão-de-obra, fidelidade de clientes, manutenção e aumento de parcela de mercado. A empresa sentiu a urgência de racionalizar o uso dessas informações, definindo o que realmente deve ser analisado por uma pequena empresa para gerenciar seu negócio.

Foi então iniciado o desenvolvimento de um projeto de Análise Gerencial, com o objetivo de solucionar o problema da empresa, ou seja: como avaliar seu desempenho geral – nos níveis operacional, econômico e financeiro – através dos principais fatores determinantes desse desempenho, de maneira simples, prática e rápida, que permitisse uma ação gerencial eficaz com o objetivo de corrigir os erros encontrados e implementar os comportamentos positivos?

Depois de uma pesquisa bibliográfica e de intensas discussões com o pessoal dos diversos níveis da organização, foi definido um modelo de análise gerencial baseado em indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros, determinados a partir da estrutura do *Balanced Scorecard*, sistema criado por Robert Kaplan e David Norton, no início da década de 1990.

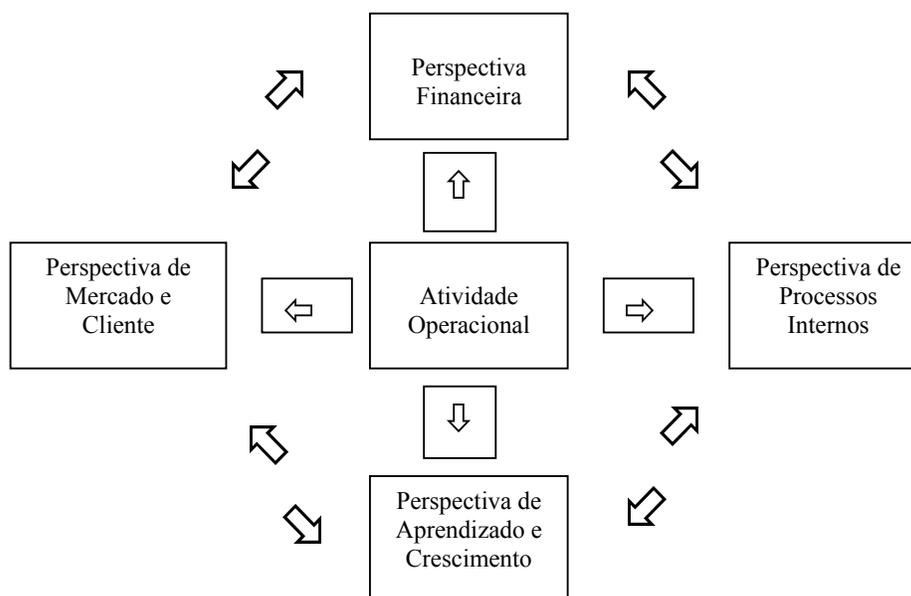
A empresa continua utilizando, em paralelo, o sistema de determinação dos **parâmetros orçamentários** semestrais, em Excel básico, que calcula, como foi dito anteriormente, os preços dos produtos, a partir das composições de custos (Ficha Técnica) e de uma estimativa de faturamento e de gastos, visando uma lucratividade desejada. No processo de cálculo desses parâmetros orçamentários

são discutidos em profundidade o dimensionamento da organização e seus gastos e os objetivos de vendas e as receitas, dadas sua capacidade produtiva e as expectativas do mercado em que ela atua, e avaliadas criticamente as variações de todos os coeficientes envolvidos nesse processo em relação aos períodos anteriores, como receita operacional líquida, margem operacional, faturamento no mercado atual e em novos mercados, índice de retorno sobre o patrimônio líquido, indicador do ciclo de caixa e padrão de produtividade de mão de obra.

2- O *Balanced Scorecard* como modelo

Todas as necessidades de gerenciamento de resultados de uma empresa estariam contempladas em um sistema que, sem abandonar a análise financeira passada, incorporasse indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional, determinantes do resultado financeiro futuro, através de uma relação de causa e efeito, dentro de quatro perspectivas – financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento – permitindo que seus gerentes acompanhassem “o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.2).

Essas características e necessidades da gestão dos resultados da atividade empresarial foram organizadas em um modelo denominado *Balanced Scorecard* que, sendo na verdade um poderoso instrumento de gestão estratégica, pode ser utilizado como um sistema eficaz de análise gerencial, a partir da avaliação crítica de indicadores de desempenho das atividades das empresas nas quatro perspectivas citadas:



(Fluxograma adaptado de modelo de Kaplan e Norton, 1997, p.10)

2.1- Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros dependem, em grande escala, da situação específica de cada empresa: se a empresa estiver na “fase de crescimento”

priorizará o aumento de vendas, programando gastos para criação de novos produtos, publicidade para obtenção de novos mercados, desenvolvimento de processos e sistemas e capacitação de pessoal; se a empresa estiver na “fase de sustentação”, enfatizará medidas financeiras tradicionais como retorno sobre capital empregado, receita operacional e margem bruta; se a empresa estiver na “fase de colheita” a meta será maximizar a geração de caixa em benefício da empresa. Estas três situações citadas por KAPLAN e NORTON (1997) não necessariamente ocorrem uma de cada vez, seqüencialmente: uma empresa em fase madura pode se ver diante de uma situação de crescimento e necessitar de investimentos. Por esta razão os objetivos financeiros devem ser revistos periodicamente, sendo indispensável um intenso diálogo entre o executivo principal da empresa e seu gerente financeiro.

De uma maneira geral, são objetivos financeiros de uma empresa:

- . Aumento da Receita Operacional
- . Redução de Custos e Despesas
- . Aumento da Margem Bruta (e Lucratividade)
- . Maximização do Retorno sobre o Capital Empregado
- . Maximização da Geração de Caixa
 - . Melhora da eficiência do Capital de Giro
 - . Gerenciamento de Risco
- . Estratégia de Investimentos

A receita operacional decorre das operações normais e habituais da empresa (vendas de produtos ou mercadorias ou prestação de serviços) e seu aumento indica o crescimento do nível operacional da organização. Na atual realidade do mercado, altamente competitivo, a redução dos custos dos produtos, mercadorias ou serviços vendidos e das despesas necessárias às atividades empresariais – despesas gerais, administrativas e de vendas – é fator preponderante para a melhoria do resultado econômico. (A equação ‘Custos + Lucro = Preço’ foi modificada para ‘Lucro = Preço – Custos’, ou seja, a única maneira de maximizar os lucros é reduzir os custos, posto que os preços são limitados pela crescente concorrência do mercado.) A empresa que obtiver sucesso em aumentar suas receitas e reduzir seus custos e despesas aumentará sua margem bruta e sua lucratividade. Quanto mais lucrativa for a empresa, maior será sua capacidade de remunerar os acionistas, medida pelo retorno sobre o capital empregado.

Por outro lado, um controle do ciclo financeiro, equilibrando contas a receber e contas a pagar e diminuindo a necessidade de capital de giro, e um eficiente gerenciamento de risco (por exemplo, com a diversificação das fontes de receitas, evitando dependência de grupos de clientes ou único tipo de produto) criarão condições favoráveis de administração do caixa.

Uma prioridade aos investimentos que geram rápidas melhorias nos processos operacionais, com retorno mais cedo dos capitais investidos, é também fator de ganho nos resultados empresariais.

Todos esses indicadores de desempenho financeiro são influenciados não só por decisões técnicas e gerenciais da área financeira, mas também pelo desempenho da empresa nas demais perspectivas.

2.2- Perspectiva de Clientes e Mercado

As principais medidas para avaliação do desempenho de uma empresa com relação a mercado e clientes são:

- . Participação no Mercado
- . Obtenção de novos Mercados
- . Retenção de Clientes
- . Captação de novos Clientes
- . Satisfação dos Clientes
- . Lucratividade dos Clientes

A primeira preocupação da gerência de uma empresa deve ser a satisfação dos consumidores. “A finalidade de uma empresa é criar um cliente.” (Peter Drucker, citado por JOHNSON, 1994, p. 73) Daí a importância de bem administrar o relacionamento empresa-cliente.

A participação no mercado é avaliada, normalmente, pelo faturamento da empresa no segmento considerado como seu objetivo mercadológico. Entretanto, somente este indicador não é suficiente para definir a tendência dessa participação. É necessário avaliar a retenção de clientes, expressa pela percentagem de compradores tradicionais que continuam fiéis e a captação de novos compradores. Outro indicador importante do desempenho da empresa é sua entrada com êxito em novos mercados.

Os bons resultados dessas medidas, fortemente influenciados pela satisfação dos clientes, consequência do bom relacionamento com os compradores (prazo de entrega, conforto em relação às compras, apoio pós-vendas), pelos atributos dos produtos (funcionalidade, preço, qualidade) e imagem e reputação da marca se traduzem em melhoria do resultado financeiro.

2.3- Perspectiva dos Processos Internos

Dentre os indicadores de desempenho dos processos internos da empresa podem ser considerados como fundamentais:

- . Liderança de Fornecedores
- . Eficácia do Ciclo Produtivo
- . Prazos de entregas
- . Indicador de Qualidade do processo
- . Índice de Devoluções e Reclamações
- . Índice de Perdas e Desperdício

O bom atendimento dos fornecedores quanto a prazo de entrega, qualidade e preço dos insumos é o primeiro fator que influencia o desempenho da empresa na perspectiva dos processos internos.

A eficácia do ciclo produtivo, disponibilizando produtos com um mínimo ou ausência de defeitos, evita retrabalho, devoluções e reclamações e permite o cumprimento dos prazos de entrega contratados; a correta utilização dos recursos alocados à produção e a eliminação de perdas e desperdícios garantem a redução de custos e o crescimento da lucratividade do produto.

Todos estes fatores positivos da atividade operacional determinam melhoria dos resultados financeiros.

2.4- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Na perspectiva de aprendizado e crescimento devem ser consideradas três categorias principais:

- . Capacidade dos Funcionários
 - .. Satisfação dos funcionários
 - .. Retenção dos funcionários
 - .. Reciclagem dos funcionários

.. Produtividade de Mão-de-obra

. Capacidade dos Sistemas de Informação

. Motivação, *empowerment* e alinhamento

Para KAPLAN e NORTON (1997), “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.” (p. 131)

A satisfação dos funcionários é fundamental para sua permanência na empresa e sua contínua reciclagem garante capacitação técnica. Empregados satisfeitos e tecnicamente atualizados produzem mais, com melhor qualidade e menor custo.

“Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje precisam de excelentes informações sobre clientes, processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 141)

Além de habilitado e com acesso às informações necessárias, todo o pessoal precisa estar alinhado com os objetivos da empresa e motivado a contribuir para seu melhor desempenho e com liberdade para decidir e agir (delegação de poder e responsabilidade).

As medidas utilizadas pelo *Balanced Scorecard* não se constituem em um conjunto aleatório de indicadores financeiros e não financeiros, mas “devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente”, incorporando “tanto as relações de causa e efeito quanto as combinações de medidas de resultado e vetores de desempenho” (KAPLAN e NORTON, 1999, p.30), na busca de um melhor desempenho empresarial:

- funcionários melhor preparados tecnicamente e satisfeitos com o emprego e com o serviço que executam, tenderão a continuar na empresa, executando suas tarefas com qualidade e produtividade.
- isto fará com que os processos internos sejam mais eficientes: maior qualidade e menor tempo de processamento e do ciclo produtivo, atendendo os clientes no prazo, entregando produtos satisfatórios, sem devoluções.
- produtos de qualidade, entregues no prazo, trarão conseqüências positivas no aspecto mercadológico, retendo os clientes atuais e até ampliando suas compras, e captando clientes novos no mercado tradicional e em mercados novos.
- produção com menores perdas e desperdícios de material, sem retrabalho, com maior produtividade e sem gastos adicionais com fretes de devoluções, implicará em menores custos e despesas operacionais.
- retenção de mercados e clientes, com aumento de vendas, e captação de novos mercados e clientes implicarão em maiores receitas.
- maiores receitas e menores custos e despesas significam maior margem e conseqüentemente, maior retorno dos investimentos para os acionistas.
- por outro lado, uma diminuição do ciclo de caixa gerará um equilíbrio entre contas a pagar e a receber (fornecedores e clientes), com maximização do saldo do orçamento de caixa.
- uma empresa que maximize seu índice de retorno sobre o patrimônio líquido e o saldo de seu orçamento de caixa é uma empresa com bons resultados econômico e financeiro.

(Ver Anexo I)

3- Indicadores de desempenho definidos para a empresa alvo

Para KAPLAN e NORTON (2000), os *Balanced Scorecards* devem ter de 20 a 25 indicadores, assim distribuídos: perspectiva financeira (5), perspectiva do cliente (5), perspectiva interna (8) e perspectiva de aprendizado e crescimento (5). A estrutura teórica deste modelo foi adaptada no sistema desenvolvido para a ARTCOURO COMERCIAL LTDA, considerando-se sua aplicabilidade a nível operacional e as características da empresa alvo – empresa em fase de crescimento, mas com diretrizes financeiras rígidas, centradas nas premissas de somente operar com recursos próprios e crescer com autofinanciamento, priorizando a geração de saldo de caixa. Dos diversos indicadores apresentados por KAPLAN e NORTON (1997), e outros obtidos na literatura técnica consultada, foram selecionados 18 indicadores, classificados nas quatro perspectivas – perspectiva financeira (6), perspectiva do cliente (3), perspectiva interna (6) e perspectiva de aprendizado e crescimento (3) – de acordo com o critério da responsabilidade funcional pelos resultados (áreas Financeira, Comercial e de Produção). A adoção dos indicadores de desempenho também levou em consideração o custo-benefício da implantação e manutenção do sistema de mensuração que exigirá.

3.1- Indicadores Financeiros:

3.1.1- Variação da Receita Operacional Líquida

A receita operacional líquida (que é igual à Receita Operacional Bruta menos vendas canceladas, abatimentos sobre vendas e impostos sobre vendas) indica o nível de operações da empresa, livre dos impostos sobre faturamento. Por si só não tem muita validade analítica, mas é o primeiro indicador a chamar a atenção dos acionistas e gerentes de uma empresa, pois se comparada às receitas dos períodos anteriores, demonstra se houve ou não crescimento da atividade empresarial.

A Variação da Receita Operacional Líquida (ΔRec) é a percentagem de crescimento ou diminuição desta receita entre dois períodos considerados.

- Fórmula de cálculo:

$$\Delta\text{Rec} = [(\text{Rec.Opr.Liq.}_A / \text{Rec.Opr.Liq.}_{A-1}) - 1] * 100$$

onde:

ΔRec = Variação da receita operacional líquida

Rec.Opr.Liq._A = Receita operacional líquida no período considerado

$\text{Rec.Opr.Liq.}_{A-1}$ = Receita operacional líquida no período anterior

- Objetivo:

A variação da receita operacional líquida deve ser igual ou maior (quanto maior, melhor) que o percentual de variação previsto para o período analisado (considerado como parâmetro orçamentário).

3.1.2- Nível de Custos e Despesas

O nível de custos e despesas indica o percentual que o total dos custos dos produtos, mercadorias ou serviços vendidos e das despesas com vendas, administrativas e financeiras (líquidas das receitas financeiras) e outras despesas operacionais (líquidas de eventuais receitas não operacionais) representa da receita líquida. Esse índice (NCD) mostra a parcela da receita líquida comprometida com os gastos da atividade empresarial.

- Fórmula de cálculo

$$\text{NCD} = [(\text{Total Custos} + \text{Despesas}) / \text{Receita Líquida}] * 100$$

- Objetivo:

O nível de custos e despesas deverá ser igual ou menor (quanto menor, melhor) que o percentual previsto para o período analisado (considerado como parâmetro orçamentário).

3.1.3- Margem Operacional

A Margem Operacional é a relação percentual entre o Lucro Operacional e a Receita Líquida.

- Fórmula de cálculo:

$$\text{Margem Operacional} = (\text{Lucro Operacional} / \text{Receita Líquida}) * 100$$

O Lucro Operacional é calculado a partir da Receita Líquida, deduzindo-se os custos e despesas com vendas, administrativas e financeiras (líquidas das receitas financeiras) e outras despesas operacionais (líquidas de eventuais receitas não operacionais). (SILVA, 1999)

- Objetivo:

A Margem Operacional deverá ser igual ou maior (quanto maior, melhor) que o percentual de variação previsto para o período analisado (considerado como parâmetro orçamentário).

3.1.4- Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)

A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido mede o retorno que os proprietários da empresa estão obtendo em relação aos seus investimentos. Constitui-se em um indicador importante da análise do desempenho empresarial, porque demonstra aos proprietários os “prêmios” que estão recebendo por seu investimento. O RSPL é também um indicador da lucratividade das operações, do nível da atividade e da estrutura de capitais da empresa. (SILVA, 1999)

- Fórmula de cálculo:

$$\text{RSPL} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) * 100$$

onde:

Lucro líquido = “resultado após computar a totalidade das receitas de vendas, a dedução dos custos dos produtos, mercadorias ou serviços vendidos, a dedução das despesas operacionais, as receitas e despesas financeiras em geral, o resultado de equivalência patrimonial, as receitas e despesas eventuais, o imposto de renda, a contribuição social e as participações.” (SILVA, 1999)

Patrimônio líquido = parte da empresa que pertence a seus proprietários (capital, reservas de capital, de reavaliação e de lucro e lucros ou prejuízos acumulados). (SILVA, 1999, p.125,127)

- Objetivo:

O RSPL deverá igualar ou superar o índice previsto nos parâmetros orçamentários. Quanto maior o RSPL melhor, pois indica que maior está

sendo a remuneração dos proprietários pelo capital investido. É também desejável que este índice cresça sempre, de exercício para exercício.

3.1.5- Ciclo de Caixa

O ciclo de caixa é o prazo decorrido entre o pagamento dos fornecedores de matérias primas e demais insumos e o recebimento dos valores relativos à venda do produto final. É “o período de tempo em que os recursos da empresa se encontram comprometidos entre o pagamento dos insumos e o recebimento pela venda do produto acabado resultante. É calculado como o número de dias do ciclo operacional menos o período médio de pagamento dos insumos de produção”. (GITMAN, 1997, p.670)

- Fórmula de cálculo:

$$CC = PME + PMR - PMP$$

onde:

CC = ciclo de caixa

PME = prazo médio dos estoques (ou seja, prazo médio para comprar e receber a matéria-prima, produzir e vender (ou entregar) os produtos acabados da empresa, calculado entre a data da compra da matéria-prima a crédito e a venda (ou entrega) dos produtos acabados a crédito).

PMR = prazo médio de recebimento de duplicatas (ou seja, o prazo entre a venda (ou entrega) dos produtos acabados da empresa e o recebimento efetivo das duplicatas).

PMP = prazo médio de pagamento aos fornecedores (ou seja, o prazo entre a compra (ou remessa) da matéria-prima e o pagamento das duplicatas).

OBS.: No caso da ARTCOURO COMERCIAL LTDA, que efetua a maioria de suas vendas em feiras comerciais no início dos semestres, para entrega programada dos produtos no decorrer dos meses seguintes, o prazo de venda deve ser calculado a partir da efetiva remessa dos produtos para respectivos os clientes.

- Objetivo:

O Ciclo de Caixa deverá ser igual ou menor que o índice previsto nos parâmetros orçamentários. Este indicador deverá ser o menor possível, desde que sua redução não aumente custos ou reduza vendas.

3.1.6- Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa “é um quadro que relaciona os fluxos de caixa esperados (entradas e saídas de dinheiro) de uma empresa por um período especificado de tempo” (WESTON e BRIGHAM, 2000, p.357) e fornece informações muito mais detalhadas sobre os fluxos de caixa futuros que as demonstrações financeiras projetadas.

O orçamento de caixa deve considerar todas as receitas (líquidas) e despesas contratadas – contas a receber e contas a pagar – e projetadas (previsão de novas vendas e pagamentos, inclusive investimentos), para o exercício considerado, distribuídos por mês. Semanalmente, o Orçamento de Caixa deverá ser atualizado, projetando-se, sempre, a primeira semana imediatamente após o momento da atualização, por dia e o primeiro mês, por semana.

- Fórmula de cálculo:

$$SCX_n = SCX_{n-1} + CR_n + RP_n - CP_n - DP_n$$

onde:

SCX_n = saldo de caixa esperado para o período considerado

SCX_{n-1} = saldo de caixa real do período anterior ao período considerado

CR_n = contas a receber (receitas contratadas) do período considerado

RP_n = receitas projetadas para o período considerado

CP_n = contas a pagar (despesas contratadas) do período considerado, inclusive provisões (médias esperadas) de despesas consideradas fixas – folha de pagamento, aluguéis, água, luz, telefone...

DP_n = despesas projetadas para o período considerado

As receitas e despesas contratadas e as receitas e despesas projetadas serão obtidas, respectivamente, a partir dos sistemas de Contas a Receber e Contas a Pagar e dos parâmetros orçamentários.

(É importante ressaltar a necessidade de se projetar um coeficiente de segurança para cobrir inadimplência de clientes e acréscimos de despesas inesperadas, de acordo com a experiência administrativa da empresa.)

- Objetivo:

O saldo do orçamento de caixa deverá ser sempre positivo, ressaltada a necessidade de segurança aludida acima.

3.2- Indicadores de Mercado e Clientes:

3.2.1- Variação do Nível de Faturamento no Mercado Atual

A Variação do nível de Faturamento (ΔFat_A) é a percentagem de crescimento ou diminuição deste faturamento entre dois períodos considerados e demonstra a variação da participação da empresa no mercado, que “reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.72).

- Fórmula de cálculo:

$$\Delta Fat_A = [(Fat_A / Fat_{A-1}) - 1] * 100$$

onde:

ΔFat_A = variação do faturamento (em percentual)

Fat_A = somatório das vendas no período considerado

Fat_{A-1} = somatório das vendas no período anterior

OBS.: No caso da ARTCOURO COMERCIAL LTDA, sua participação no mercado brasileiro de fabricação e comercialização de produtos de couro de uso pessoal é muito pequena e não faz parte dos seus objetivos um aumento agressivo dessa participação. Assim, será adotado como indicador de participação no mercado a Variação do Faturamento (ΔFat) em um *segmento de mercado* preestabelecido, qual seja, um grupo de clientes tradicionais, com pelo menos três anos de parceria comercial.

Consideradas, ainda, as características da empresa, que trabalha com o sistema de “coleções semestrais”, o faturamento considerado para efeito de cálculo deste indicador será o total de vendas de cada coleção.

- Objetivo:

A variação do faturamento de uma coleção para a seguinte deverá ser sempre positiva, buscando-se superar o percentual de crescimento previsto para o período analisado (considerado como parâmetro orçamentário).

3.2.2- Coeficiente de Retenção de Clientes

Apenas a variação do faturamento não é suficiente para a avaliação da manutenção do mercado, pois poucos clientes poderiam comprar muito, mantendo ou até mesmo aumentando o faturamento do período, mas outros clientes poderiam deixar de comprar, sinalizando uma perda do potencial de vendas da empresa para o futuro. Um indicador complementar ao anterior é o coeficiente de retenção de clientes (RetCli), que informa a percentagem de clientes anteriores que compraram no período considerado, mantendo o potencial de vendas da empresa.

- Fórmula de cálculo:

$$\text{RetCli}_A = (\text{QCli}_A / \text{Qcli}_{A-1}) * 100$$

onde:

RetCli_A = variação do número de clientes (em percentagem)

QCli_A = número de clientes que compraram no período considerado

Qcli_{A-1} = número de clientes que compraram no período anterior

Desse cálculo deverão se eliminados os clientes impedidos de fazer novas compras por inadimplência e outros motivos semelhantes.

OBS.: Para este indicador será considerado o mesmo grupo de clientes tradicionais descrito no item anterior que compraram nas coleções analisadas.

- Objetivo:

A variação do número de clientes de uma coleção em relação à anterior deverá ser igual a 100% (isto é, não houve perda de cliente algum).

3.2.3- Conquista (Faturamento) de Novos Mercados

Para a análise do desempenho comercial de uma empresa torna-se importante conhecer se houve conquista de novos mercados, ou seja, se a cada exercício foram realizadas vendas para clientes de regiões ou cidades que ainda não compravam seus produtos, caracterizando-se como Faturamento de novos mercados (FNM).

Para cálculo desse indicador não devem ser consideradas as vendas para novos clientes dos mercados tradicionais da empresa.

- Fórmula de cálculo:

$$\text{FNM} = \text{somatório dos valores das vendas para clientes dos novos mercados no período considerado}$$

OBS.: Consideradas as características da empresa, que trabalha com o sistema de “coleções semestrais”, o faturamento considerado para efeito de cálculo deste indicador será o total de vendas da coleção.

- Objetivo:

O valor do Faturamento de clientes de novos mercados deverá ser sempre maior que zero, buscando-se atingir o valor previsto para o período analisado (considerado como parâmetro orçamentário).

3.3- Indicadores de Processos Internos:

3.3.1- Índice de Cumprimento dos Prazos de Entrega

A rapidez na entrega dos produtos aos clientes é um atributo crítico de desempenho da empresa, e pode ser avaliada através do índice de cumprimento dos prazos de entrega (CPE):

- Fórmula de Cálculo:

$$\text{CPE} = \text{Total de produtos entregues no prazo} / \text{Total de produtos do período}$$

- Objetivo

CPE = 1 (cumprimento de todos os prazos de entrega)

Em um processo de produção ideal, o quociente ECP é praticamente igual a 1, uma meta talvez nunca alcançada, mas que vale ser buscada.

A análise do cumprimento dos prazos de entrega pode ser detalhada através de dois outros indicadores: tempo de processamento e eficácia do ciclo produtivo.

3.3.2- Tempo de Processamento

E prazos de entrega dependem principalmente do Tempo de Processamento (TPP), isto é, do tempo em que o produto está efetivamente em processo de produção.

- Fórmula de cálculo:

$$\text{TPP} = \text{Apontamento do tempo entre a chegada da Ordem de Serviço (OS) na Produção e a entrega do produto na Expedição}$$

- Objetivo:

TPP real igual ou inferior ao TPP padrão.

O TPP padrão deverá ser calculado, em função da quantidade de produtos em processo de produção e dos coeficientes de produtividade e disponibilidade do fator determinante do ritmo da produção.

OBS.: No caso da ARTCOURO COMERCIAL LTDA, o fator determinante do ritmo da produção é a mão-de-obra direta do setor de Montagem:

$$\text{TPP padrão} = (\text{QT} * \text{PMO}) / \text{DMO}$$

onde:

QT = quantidade de produtos da OS considerada

PMO = coeficiente de produtividade de mão-de-obra: tempo médio gasto para a fabricação de uma unidade do produto

DMO = disponibilidade de mão-de-obra por unidade de tempo (Homens/hora)

Deve-se observar ainda que o PMO deverá ser o tempo médio gasto para a fabricação de uma unidade qualquer de produto, sem diferenciação dos produtos por seu nível de dificuldade, já que não há uma rotina de apontamentos de mão-de-obra direta.

A empresa deverá medir continuamente os tempos de processamento em todas as etapas do processo produtivo e fixar metas para que os funcionários reduzam esses tempos. Também deverão ser medidos e registrados os atrasos e paralisações, especificando-se seus motivos para serem definidos objetivos para redução contínua do tempo de processamento.

3.3.3- Eficácia do ciclo produtivo

Mesmo com um reduzido tempo de processamento, há outros fatores que podem atrasar a entrega dos produtos, como a demora na programação dos pedidos e liberação das OS e a espera na expedição. Por isso é importante avaliar o ciclo total, em relação ao tempo de processamento, através do indicador Eficácia do Ciclo Produtivo (ECP):

- Fórmula de cálculo:

$$ECP = TPP / \text{Tempo total do ciclo}$$

O tempo total do ciclo será considerado desde a recepção do pedido do cliente até a entrega do produto à transportadora.

OBS.: No caso específico da empresa ARTCOURO COMERCIAL LTDA, que trabalha com pedidos de feira, com datas de entrega solicitadas ao longo de um semestre, o início do tempo de ciclo deverá ser a inclusão do pedido na programação do período, conforme a data de entrega.

- Objetivo:

ECP tendendo para 1 (quanto mais próximo de 1, melhor)

Vale para este indicador a mesma observação feita para o índice de cumprimento de prazos de entrega, ou seja $CPE = 1$ é difícil de ser obtido, mas deve ser uma meta permanente de uma empresa que deseja ter sucesso no seu segmento de mercado.

A empresa deverá medir sempre o tempo total do ciclo produtivo para localizar as atividades geradoras de atraso, com o objetivo de eliminar tais atrasos.

3.3.4- Qualidade do Processo Produtivo

A preocupação com a qualidade no processo produtivo é fator preponderante para um bom resultado de uma empresa, não só no aspecto comercial (boa qualidade do produto e satisfação do cliente), como na redução de custos (eliminação do retrabalho).

Um indicador de qualidade do processo importante é o índice de acerto na primeira rodada (APR):

- Fórmula de Cálculo:

$$APR = \text{Total de produtos sem erros} / \text{Total de produtos do período}$$

- Objetivo:

$APR = 1$ (inexistência de produtos com defeito)

A inexistência de produtos com defeitos é, como o quociente ECP igual a 1, uma meta talvez nunca alcançada, mas que vale ser buscada.

3.3.5- Índice de Devoluções

A análise da qualidade do processo produtivo, pelo controle de qualidade da empresa, não elimina a necessidade de uma avaliação direta da qualidade do produto na visão do cliente, através do índice de devoluções (DEV):

- Fórmula de Cálculo:

$$\text{DEV} = \frac{\text{Total de produtos devolvidos pelos clientes}}{\text{Total de produtos entregues no período}}$$

- Objetivo

DEV = 0 (nenhuma devolução de produtos)

Este é um resultado perfeitamente possível de ser alcançado e deve ser buscado insistentemente, não só por vantagens comerciais, mas também por vantagens econômico-financeiras: manutenção de faturamento e eliminação de despesas de fretes de devolução e nova remessa e de consertos.

3.3.6- Coeficiente de Perdas e Desperdício de Materiais

Na análise dos processos internos de uma empresa, um indicador importante para a avaliação dos custos é o coeficiente de perdas e desperdício de materiais, apurado, para tipo de material desejado, pela diferença entre o consumo real e o consumo padrão (da composição de custos).

- Fórmula de cálculo:

$$\text{PDM} = \text{Consumo padrão} - \text{Consumo real}$$

onde:

Consumo real = quantidade total do material consumida na execução da OS, informada pelas requisições de materiais emitidas pelo almoxarifado, para cada OS, deduzidas as quantidades retornadas.

Consumo padrão = consumo previsto para a OS, calculado pela fórmula abaixo:

$$\text{Consumo padrão} = \text{QP} * \text{qm}$$

onde:

QP = quantidade de produtos da OS

qm = quantidade do material por unidade do produto (da composição de custos)

- Objetivo:

O consumo real de materiais deverá ser igual ou menor que o consumo padrão.

3.4- Indicadores de Aprendizado e Crescimento;

3.4.1- Índice de Produtividade de Mão-de-obra

Segundo KAPLAN e NORTON (1997):

“A produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos. A meta é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizados para que esse nível de produção seja alcançado.” (p.136)

A produtividade da mão-de-obra será medida pela quantidade de produtos (Produção) elaborados por um período de tempo determinado (dia, semana ou mês), para um o dimensionamento efetivo da equipe produtiva:

- Fórmula de cálculo:

$$\text{Produtividade MO} = \text{Produção} / \text{QMO} * \text{HT}$$

onde

Produção = quantidade de produtos entregues na Expedição na unidade do período analisado (dia, semana ou mês)

QMO = quantidade de mão-de-obra da equipe produtiva determinante do ritmo da produção.

HT = horas disponíveis para o trabalho, no período analisado.

OBS.: 1) A entrega do produto acabado na Expedição é o momento considerado tradicionalmente pela empresa como o determinante para a quantificação da produção, mesmo que os produtos não tenham sido elaborados integralmente no período considerado.

2) No caso da ARTCOURO COMERCIAL LTDA, o fator determinante do ritmo da produção é a mão-de-obra direta do setor de Montagem

- Objetivo:

Produtividade real para o período deverá se igual ou maior que a produtividade padrão da empresa (considerada como parâmetro orçamentário).

3.4.2- Índice de Satisfação dos Funcionários

A satisfação dos funcionários com a empresa e com o serviço que executam é de fundamental importância para o bom desempenho empresarial. Para KAPLAN e NORTON (1997, p.135), “funcionários satisfeitos são uma pré condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço ao cliente”.

- Metodologia de medição:

As empresas podem medir o nível de satisfação de seus funcionários com pesquisas periódicas, aplicadas a todo o seu pessoal, incluindo itens como:

- . Envolvimento nas decisões
- . Reconhecimento pela realização de um bom trabalho
- . Acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função
- . Incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa
- . Qualidade do apoio administrativo
- . Satisfação geral com a empresa

(KAPLAN e NORTON, 1997)

3.4.3- Índice de *Turn-over*

A retenção de funcionários-chave, que praticam os valores da empresa e conhecem os processos organizacionais, colaborando positivamente para o bom desempenho empresarial, é um claro objetivo de qualquer empresa preocupada com seu futuro. “A teoria subjacente a essa medida é de que a empresa está investindo a longo prazo em seus funcionários para que quaisquer

saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.136)

A retenção de funcionários da empresa será medido pelo índice de *turn-over*.

- Fórmula de cálculo:

$$\text{Turn-over} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de funcionários substituídos}}{\text{n}^\circ \text{ total de funcionários}}$$

- Objetivo:

O objetivo é o índice de *turn-over* próximo de zero, ou seja, quanto maior a retenção dos funcionários melhor para a empresa.

A análise dos índices de *turn-over* deverá ser criteriosa e levar em consideração que nem todas as demissões são por motivos ligados à insatisfação dos funcionários com a empresa. Haverá sempre demissões por não adaptação de funcionários, seleção inadequada, etc.

4- Procedimentos para utilização do sistema

O sistema de análise gerencial proposto, após sua implantação, deverá seguir uma série de procedimentos para que possa ser efetivamente utilizado pela diretoria e gerentes da empresa, obtendo dele todos os benefícios que pode oferecer.

Esses procedimentos de análise terão como instrumento principal reuniões mensais para análise dos resultados econômico e financeiro, a partir de relatórios gerenciais preparados pela área responsável.

Durante o mês, a área responsável o cumprimento das providências geradas na reunião mensal de análise gerencial, acionando os responsáveis quando necessário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GITMAN, Lawrence J.. *Princípios de Administração Financeira*. Tradução de Jean Jacques Salim e João Carlos Douat. 7.ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1997.

JOHNSON, Thomas. *Relevância recuperada*. Tradução de Waldo E. C. de Faria e Nivaldo Montingelli Jr.. São Paulo: Pioneira, 1994.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000

SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WESTON, J. Fred, BRIGHAM, Eugene F.. *Fundamentos da Administração Financeira*. Tradução de Sidney Stancatti. 10.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

ANEXO I

CADEIA DE CAUSA E EFEITO

