

PROFIT WAY MÉTODO DE GERENCIAMENTO DO RESULTADO

Dalvio José Bertó

Resumo:

Trazemos, para o 1º Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, uma contribuição técnico-profissional voltada para as empresas do ramo comercial. O método Profit Way de Gerenciamento de Resultado visa suprir a carência existente no ramo comercial, na avaliação de negócios e formulação correta de política de preços e estratégia de resultados. O Profit Way está fundamentado na apreciação conjunta dos seguintes elementos: Cálculo da contribuição de cobertura por negócios (artigos, linhas, filiais, clientes, fornecedores, vendedores, etc.). Acompanhamento do nível de cobertura dos custos fixos e formação do resultado, em caráter diário. Cálculo e acompanhamento de metas de resultado e receita. Formação do preço de venda. Avaliação do giro. Os principais contornos desse método já vinham sendo desenvolvidos, desde 1988, em caráter específico em várias empresas, mediante a montagem de planilhas eletrônicas e aproveitamento de dados informatizados de cada situação. A partir do final do ano passado, resolvemos, com o suporte de CTZ Consultoria & Informática, de Porto Alegre, desenvolver um sistema de apoio aplicável a um universo amplo de empresas que dispõem de microcomputadores do tipo PC, com ambientes MS-DOS e Windows, em linguagem FoxPro. Daí surgiu o Gerenciamento de Resultados - Profit Way.

Palavras-chave:

Área temática: *Novas Metodologias no Ensino de Custos*

PROFIT WAY MÉTODO DE GERENCIAMENTO DO RESULTADO

Dalvio José Bertó¹

INTRODUÇÃO

Trazemos, para o 1º Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, uma contribuição técnico-profissional voltada para as empresas do ramo comercial.

O método Profit Way de Gerenciamento de Resultado visa suprir a carência existente no ramo comercial, na avaliação de negócios e formulação correta de política de preços e estratégia de resultados.

O Profit Way está fundamentado na apreciação conjunta dos seguintes elementos:

- Cálculo da contribuição de cobertura por negócios (artigos, linhas, filiais, clientes, fornecedores, vendedores, etc.).

- Acompanhamento do nível de cobertura dos custos fixos e formação do resultado, em caráter diário.

- Cálculo e acompanhamento de metas de resultado e receita.

- Formação do preço de venda.

- Avaliação do giro.

Os principais contornos desse método já vinham sendo desenvolvidos, desde 1988, em caráter específico em várias empresas, mediante a montagem de planilhas eletrônicas e aproveitamento de dados informatizados de cada situação. A partir do final do ano passado, resolvemos, com o suporte de CTZ Consultoria & Informática, de Porto Alegre, desenvolver um sistema de apoio aplicável a um universo amplo de empresas que dispõem de microcomputadores do tipo PC, com ambientes MS-DOS e Windows, em linguagem FoxPro. Daí surgiu o Gerenciamento de Resultados - Profit Way.

PRINCIPAIS CONCEITOS E OBJETIVOS DO PROFIT WAY

O Profit Way utiliza os conceitos presentes no Custeio Direto - sistema que adota como principal indicador de desempenho a contribuição de cobertura, que relacionada com o volume físico proporciona no confronto com os Custos Estruturais a geração de um possível resultado:

> positivo (lucro)

= nulo (ponto de equilíbrio)

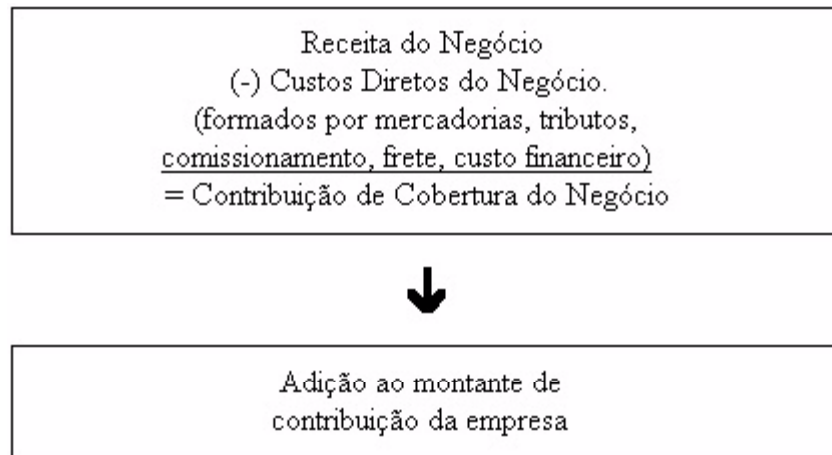
< negativo (prejuízo)

Recapitulando rapidamente essa visualização, temos:

$$\begin{array}{r} \text{PREÇO DE VENDA UNITÁRIO} \\ (-) \text{CUSTO DA MERCADORIA} \\ \hline (-) \text{CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO} \\ \hline = \text{CONTRIBUIÇÃO DE COBERTURA} \\ \text{UNITÁRIA} \end{array}$$

Num nível imediato e agregado, podemos ter:

¹ Dalvio José Berto, Especialista em Contabilidade, é professor na UNISINOS e na PUCRS.



A contribuição de cobertura (ou contribuição marginal ou margem de contribuição) expressa, em última instância, o potencial de cada elemento em gerar recursos para fazer face ao Custo Estrutural (Custos Fixos ou Indiretos) da empresa.

Observa-se assim uma seqüência de "compromissos" ou "situações combinadas":

1º) Preço de Venda - variável validada pelo mercado - deve ser suficiente para cobrir pelo menos os custos diretos de: artigo, negócio, elementos citados.

$\text{Preço de Venda} \geq \text{Custos Diretos}$
--

2º) Contribuição de cobertura positiva indica uma "sobra", que quanto maior, em tese, é melhor, e mais facilmente ajuda a cobrir os custos fixos.

3º) Contribuição unitária, isolada, individual de cada negócio não é a solução econômica da equação de resultados. Deve ser associada ao volume físico de negócios = quantidade, gerando a contribuição total por negócios.

4º) Não há, a rigor, preferência por essa ou aquela contribuição total por negócio:

$\frac{\text{Quantidade transportada}}{X}$ Contribuição unitária por item
--

Toda adição positiva é bem recebida. Se o mercado o permitir e dentro do esforço e oportunidade que se vislumbrar, cada empresa deve otimizar esse indicador de desempenho.

5º) Contribuição total por negócios deve ser adicionada ao montante de contribuição da empresa, mediante a acumulação dos valores gerados.

6º) A visualização exclusiva da contribuição total da empresa é insuficiente, como tal, em fato isolado, estanque.

Cabe o confronto com os custos estruturais (formados por: remunerações e encargos sociais, materiais auxiliares, depreciação, seguro, utilidades, propaganda institucional, aluguéis, etc. - custos típicos de período).

Desse confronto resulta a visualização do nível de cobertura dos mesmos:

$$\begin{array}{c} \text{Contribuição acumulada no período} \\ \times \\ \text{Custos estruturais} \end{array}$$

indicando três possibilidades: Resultado, ponto de equilíbrio ou prejuízo.

7º) Esse confronto deve ser feito preferencialmente em caráter diário, com o montante de negócios já concretizados e mesmo enfocando parcela de negócios a serem concretizados (vislumbrando os pedidos em carteira dentro do mês).

8º) Antes mesmo que o confronto referido no item 7º seja executado, cabe em cada situação planejar a meta de contribuição total, que é formada pela soma de:

$$\begin{array}{c} \text{Custos estruturais orçados} \\ + \text{ Lucro pretendido para o período} \\ = \text{Meta de contribuição de cobertura orçada} \end{array}$$

Com base nesse número, a organização pode trabalhar voltada para um objetivo claro, fugindo do acaso e da surpresa.

Mais do que isso, com base nessa meta, especialmente na economia estável que todos almejamos, cabe preferencialmente estabelecer os níveis ideais de preços, margens unitárias e volumes correspondentes por artigo, negócios, filiais, etc., sempre ajustados à realidade de mercado.

Meta de contribuição da empresa decomposta por linhas... essas por seus artigos... e por canais de distribuição compõem inversamente o caminho do lucro, sinalizando:

- níveis ideais de preços
- margens unitárias
- volumes físicos

por artigo, canais, etc., passando esse conjunto a ser a parametrização da empresa.

9º) O relacionamento entre a contribuição acumulada por período com os seus correspondentes custos estruturais determina a necessidade de variadas ações gerenciais ao longo do mês:

- cobrar maior empenho da área comercial
- forçar negócios
- conceder descontos
- estabelecer promoções
- modificar preços
- controlar melhor os custos
- gerar, enfim, condições de otimização de negócios.

10º) Além desse conceito de contribuição de cobertura e seus desdobramentos práticos já referidos, o Profit Way trata os números gerados em nível deflacionado, isto é:

partindo de uma base monetária nominal em compra, venda, outros componentes, associados cada um a um prazo específico de realização financeira, ao qual corresponde um custo financeiro mensal, ocorre o seu deflacionamento para o momento presente.

Na situação de valor nominal R\$ 1.021,00, com prazo de realização de 30 dias, a um custo financeiro mensal de 2,1%, têm-se que:

♦ Valor nominal	R\$ 1.021,00
♦ Custo financeiro ou deflator correspondente	1,021
♦ Valor real presente ou deflacionado	R\$ 1.000,00

Feita a tradução do valor nominal em valor presente, pode ocorrer a sua conversão para uma moeda forte a ser escolhida em cada circunstância (deixar no próprio real; ou dólar; marco, yen ou qualquer outra, ou mesmo outro indexador desejado e indicado para o ramo, como o CUB, por exemplo, numa empresa de materiais de construção, etc.).

Feitas essas fundamentações técnicas indispensáveis, passemos ao exame dos alvos de avaliação.

OS ALVOS DE AVALIAÇÃO

Estágios e Elementos

Nesse estágio, relatamos os alvos de avaliação que permitem no seu conjunto à empresa, em estágios sucessivos:

- diagnosticar a sua situação
- estabelecer primeiras correções de rumo
- estabelecer parametrização para cada período
- automonitorar o seu desempenho

Entre esses alvos, destacamos:

- Avaliação de desempenho por elementos.
- Nível de cobertura.
- Metas de contribuição.
- Formação do preço de venda.
- Decomposição: análise combinada de elementos.
- Avaliação do giro.
- Avaliação dos custos estruturais.
- Auditoria das margens.
- Simulações de preços e margens.

Avaliação de Desempenho por Elementos

Um estágio inicial - e permanente - consiste em conhecer a contribuição de cobertura gerada em qualquer período, e estabelecer comparações as mais variadas possíveis. Tal avaliação pode contemplar a formação da contribuição por:

- artigos;
- linhas;
- clientes;
- vendedores;
- filiais, lojas;
- segmentos;
- fornecedores;
- etc.

Vide o exemplo em anexo.

Nos relatórios aparecem os conceitos Índice de Contribuição de Cobertura (ICC)

e Grau de Otimização, que refletem:

$$ICC = \frac{\text{Contribuição}}{\text{Venda}}$$

Grau de Otimização
obtido mediante a relacionamento entre o
retorno propiciado e o esforço despendido

Retorno
a partir da contribuição de cada
elemento sobre a contribuição da empresa

Esforço
a participação da venda/receita de cada
elemento sobre a receita da empresa

Caso se constate disparidade entre esses dois fatores, em nível de elemento individualizado, há indícios seguros da necessidade de corrigir essas distorções.

Nível de Cobertura

Relaciona a contribuição acumulada do período com os correspondentes custos estruturais desdobrados em duas possibilidades, próprios e de apoio, sendo com isso possível mensurar:

- momento em que ocorre a geração do lucro;
- ponto de equilíbrio;
- tendência de resultado para o mês.

Esse último conceito reflete o provável resultado do período face ao desempenho atual dos negócios.

O ponto de equilíbrio resulta da divisão de:

$$\frac{\text{Custos estruturais}}{ICC}$$

Metas de Contribuição

Estabelecidas a priori, as mesmas resultam da combinação de dois blocos de variáveis, já referidas no item Principais Conceitos e Objetivos do Profit Way, 8º: Custos estruturais + resultado.

Correspondem ao estágio de parametrização da empresa. Podem adequadamente estar decompostas por:

- empresa;
- filiais, lojas;
- vendedores;
- linhas;

- e até mesmo artigos.

Inserindo-as no sistema informatizado, em cada dia, cabe estabelecer o cotejo com as margens reais geradas, indicando na seqüência:

- o seu grau de realização;
- o saldo ainda a ser gerado;
- as novas metas diárias de receita;
- as novas metas diárias de contribuição.

Desse modo, resulta o automonitoramento dos elementos geradores da meta de contribuição total, que podem assim conhecer constantemente o seu grau de cumprimento e novamente se reprogramar, para que o lucro da empresa não seja fruto do acaso.

Formação de Preço de Venda

Em função dos elementos formadores do lucro, identificados em cada situação por um trabalho de assessoria/consultoria específica, é possível montar a Tabela de Preços que respeita diversas condições de comercialização e prazos, subordinada à meta de contribuição total e associada à idéia de volume físico de negócios esperado para o período.

A Tabela pode ser estruturada nas concepções de custeio global e/ou custeio direto, com base nas seguintes fórmulas:

a) pelo custeio global

$$\begin{array}{r} \text{Custo da mercadoria} \\ + \text{Tributos sobre o P.V.} \\ + \text{Índices de custo de comercialização} \\ + \text{Custo estrutural (parcela)} \\ + \text{Lucro ou rentabilidade} \\ \hline = \text{Preço de venda} \end{array}$$

b) pelo custeio direto

$$\begin{array}{r} \text{Custo da mercadoria} \\ + \text{Índices de comercialização} \\ + \text{Tributos sobre P.V.} \\ + \text{ICC ou contribuição} \\ \hline = \text{Preço de venda} \end{array}$$

Nos dois sistemas cabe introduzir o custo financeiro decorrente dos prazos concedidos.

Decomposição: Análise Combinada de Elementos

Tal módulo dissectiona a contribuição de cobertura gerada no período, enfocando diferentes possibilidades de combinações, como, por exemplo:

- contribuição dos artigos por clientes, vendedores, filiais, etc.
- contribuição por fornecedor, relacionada a linhas de produtos, filiais, clientes, etc.
- contribuição por cliente, relacionada com vendedores, fornecedores, filiais, etc.

- contribuição por linha de produtos, relacionada com segmentos de mercado, fornecedores, filiais, etc.
- contribuição de filiais, estratificada por condição de pagamento, fornecedores, artigos, linhas, clientes, etc.

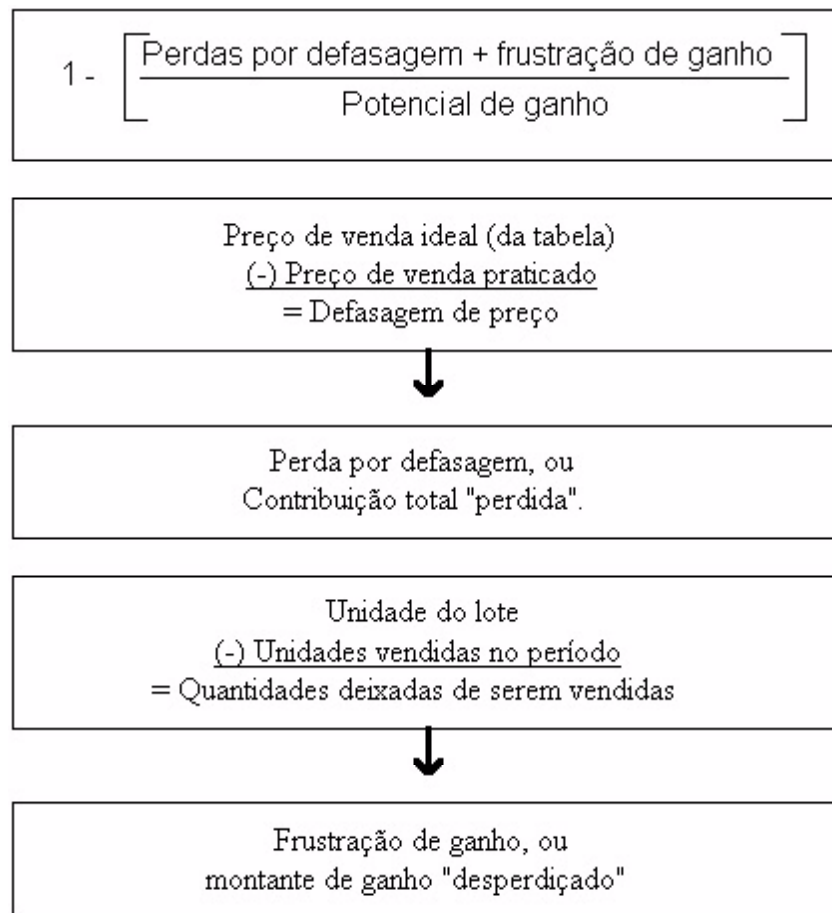
Avaliação do Giro

A atividade comercial está inserida em diversos ciclos de compra e venda, em que o ideal seria:

- a aquisição da quantidade certa, na hora, no local certo, esperado pelo mercado;
- ao menor custo possível;
- ao preço de comercialização final ideal;
- proporcionando no conjunto com os demais negócios da empresa, a formação da contribuição total;
- acontecendo a venda total das unidades físicas adquiridas, até o vencimento da obrigação contraída para com o fornecedor.

Nesse percurso, vários eventos podem acontecer concorrendo para o atingimento das variáveis acima, ou sofrendo a interferência de fatores adversos, como dificuldades de comercialização, preço, competição, defasagens, etc.

Estabelecendo para cada lote de compra o potencial de contribuição total e monitorando o atingimento dos volumes físicos e formação da margem total, pode ser estabelecido o grau de eficiência do ciclo de comercialização:



Exemplo:

Potencial de Ganho

• Contribuição unitária ideal:	R\$ 2,00
• (x) Quantidade adquirida:	1.000 unidades
• (=) Potencial de ganho:	R\$ 2.000,00

Perdas por Defasagem

• Preço de venda ideal:	R\$ 6,00
• Preço de venda real:	R\$ 5,00
• Contribuição ideal:	R\$ 2,00
• (-) Contribuição real:	R\$ 1,55
• (=) Diferença contribuição:	R\$ 0,45
• (x) Nº de unidades vendidas:	800 unidades
• (=) Perdas por defasagem:	R\$ 360,00

Frustração de Ganho

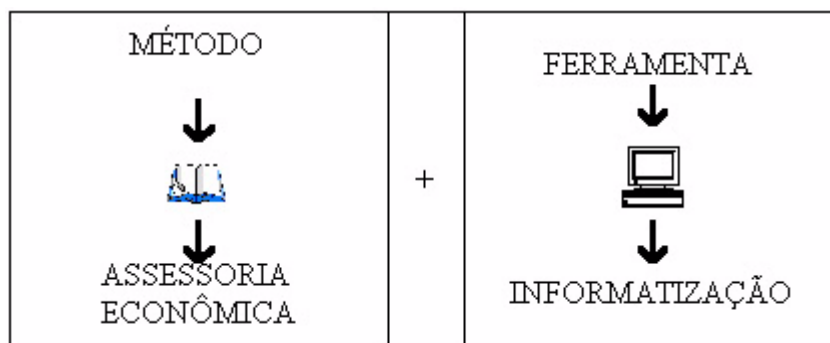
• Unidades adquiridas:	1.000 unidades
• (-) Unidades vendidas:	800 unidades
• = Unidades não vendidas:	200 unidades
• (x) Contribuição unitária real:	R\$ 1,55
• = Frustração de ganho:	R\$ 310,00

Eficiência do Giro

• Perdas por defasagem:	R\$ 360,00
• (+) Frustração de ganho:	R\$ 310,00
• (=) Subtotal:	R\$ 670,00
• (,) Potencial de ganho:	R\$ 2.000,00
• (=) Relação:	0,335
• Eficiência do giro:	66,5%

CARACTERÍSTICAS DO PROFIT WAY

O Profit Way combina simultaneamente dois fatores importantes:



Características Técnicas do Profit Way

Funcionais

- Utiliza todas as convenções de codificação da empresa;
- Permite aprimorar as codificações utilizadas na empresa, através de tabelas estruturadas;
- Possibilidade de combinação de diferentes elementos na análise nos resultados;
- Simples de operar, utilizando Mouse e diálogos windows-like.

Técnicas

- Linguagem FoxPro (Microsoft):
- ambientes MS-DOS, Windows;
 - suporte a redes locais.
- Tecnologia Rushmore (o mais rápido banco de dados no padrão xBase);
- Alimentação dos dados por importação ou digitação:
 - importação de arquivos nos formatos .DBF, ASCII, e outros;
 - possibilidade de acesso direto de dados no formato .DBF, Oracle ou Microsoft Server.

ANEXO

Empresa Modelo <i>Profit Way</i>	Avaliação do Desempenho Período: 01/ xx /94 a 31/ xx /94				DD/MM/AA- 11:40		
*** Valor em US\$ ***							
Subgrupo	Desempenho			Grau de Otimização			
	Cnotri- buição	Venda	ICC	Retorno		Retorno	
				Indiv.	Acum.	Indiv.	Acum.
1.01 - Paletós	29,654	90,970	32,6%	50,9%	50,9%	49,5%	49,5%
1.02 - Calças	8,131	26,019	31,3%	14,0%	64,8%	14,2%	63,7%
2.01 - Sapatos	8,027	22,015	36,5%	13,8%	78,6%	12,0%	75,6%
1.03 - Camisas	5,995	20,423	29,4%	10,3%	88,9%	11,1%	86,7%
2.02 - Tênis	4,661	19,772	23,6%	8,0%	96,9%	10,8%	97,5%
3.01 - Perfumes	915	2,211	41,4%	1,6%	98,4%	1,2%	98,7%
3.02 - Gravatas	656	1,620	40,5%	1,1%	99,6%	0,9%	99,6%
2.03 - Chinelos	249	758	32,8%	0,4%	100,0%	0,4%	100,0%
Total Geral	58,288	183,788	31,7%				