

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAL
FUNDAÇÃO DOS ADMINISTRADORES DE SANTA CATARINA – FUNDASC
GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA**

RAFAEL HENRIQUE CAMPOS PELACHINI

FLORIANÓPOLIS

2009

UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Rafael Henrique Campos Pelachini¹
Isabel E. Alarcón Pizzorno²

Resumo

O uso de sistemas de indicadores de desempenho não é sistemático em grande parte das micros e pequenas empresas, apesar dos esforços da comunidade acadêmica e entidades do setor. A ausência de conhecimento de técnicas de gestão tem sido apontado como um dos principais motivos do alto índice de mortalidade destas.

O objetivo desse artigo é propor diretrizes para a concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho que possibilitem tornar transparentes os vínculos entre os indicadores, os objetivos e ações estratégicas e os processos gerenciais nas empresas.

A pesquisa foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa foi realizado um estudo visando identificar o que as entidades do setor estão propondo sobre o tema. Na segunda etapa foram propostos, com base no que foi exposto na primeira, indicadores de desempenho que podem ser utilizados pelos gestores e empreendedores para gerenciar a empresa de forma integrada aos objetivos e metas.

Os principais resultados dessa pesquisa estão relacionados ao uso de ferramentas para a concepção de sistemas de indicadores de desempenho e a melhores práticas e oportunidades de melhoria relativas à concepção, implementação e uso dos sistemas de indicadores nas empresas.

Palavras-Chave: Indicadores de desempenho; micro e pequenas empresas.

¹ Rafael Henrique Campos Pelachini, formado em administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Consultor de empresas nas áreas de custos, de processos e de gerenciamento da MONTANT CONSULTORIA; email: rafahcp@hotmail.com

² Isabel E. Alarcón Pizzorno, formada em contabilidade, Mestre em administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Coordenadora do curso de de ciências contábeis da faculdade Uniban.

Abstract:

The use of systems of performance indicators is not systematic in much of micro and small enterprises, despite the efforts of academic and community entities. The lack of knowledge of management techniques has been considered one of the main reasons for the high mortality of these.

The aim of this paper is to propose guidelines for the design, implementation and use of systems of performance indicators that allow to make transparent the links between indicators, objectives and strategic actions and management processes in enterprises.

The research was divided into two stages. The first step was a study to identify which sector entities are proposing on the subject. In the second stage have been proposed, based on what was stated in the first performance indicators that can be used by managers and entrepreneurs to manage the company in an integrated goals and objectives.

The main results of this research are related to the use of tools for designing systems of performance indicators and best practices and improvement opportunities for the design, implementation and use of indicator systems in enterprises.

Key-Words: performance indicators; micro and small enterprise.

1 INTRODUÇÃO

O alto índice de mortalidade das micros e pequenas empresas ocorridas nos 4 primeiros anos de existência, segundo estudo realizado pelo SEBRAE nos anos de 2003 a 2005, é causado, entre outros motivos, pela falta de informação dos empresários sobre o mercado e falta de conhecimento de técnicas de gerenciamento.

Sendo assim, esse trabalho tem grande importância no sentido de apoiar ou instruir os micros e pequenos empreendedores a gerirem seus negócios com base em indicadores de desempenho.

O estudo a ser apresentado além de estimular uma discussão sobre o tema pretende, também, destacar a importância dessas ferramentas para a tomada de decisão e mostrar como elaborar na prática indicadores que podem auxiliar na gestão da empresa.

Dessa forma, o tema escolhido foi definido tanto pela importância teórica quanto pela prática, uma vez que com isso, esse trabalho cumpre seu papel social, pois pode ajudar na manutenção de empregos, bem como na criação de novos.

2 O QUE SÃO INDICADORES E SUA IMPORTÂNCIA

Em um ambiente tão dinâmico como o mercado competitivo é necessário que as empresas controlem o seu ambiente interno, pois somente nele que as empresas conseguem algum tipo de controle.

Para Oliveira (1999) controle pode ser definido como sendo

uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, desafios e objetivos estabelecidos.

Controlar significa monitorar e avaliar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização. Ter controle é fazer com que algo aconteça como foi planejado e para que isto ocorra, os administradores das empresas devem entender claramente os resultados de uma ação em particular. Pois somente assim poderão determinar se os resultados previstos estão ocorrendo ou não e, fazer as mudanças necessárias para garantir que os resultados desejados aconteçam.

Por isso são utilizados os indicadores que segundo o Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais (IBCO) são “uma relação matemática que mede numericamente o desempenho dos atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar estas medidas com metas numéricas pré-estabelecidas.”

Segundo o SEBRAE/RS

indicadores de desempenho não são como qualquer outro indicador. Eles precisam estar orientados para a saúde operacional da empresa, ou seja, só se pode afirmar que um indicador é de desempenho quando ele melhorar e o resultado operacional da empresa também melhorar.

Já para Nogueira (2009), indicadores de desempenho “São ferramentas de gestão ligadas ao monitoramento e auxiliam no desenvolvimento de qualquer tipo de empresa.”

Sendo assim, indicadores são medidas utilizadas para ajudar no entendimento da situação atual de um determinado fenômeno, problema ou ação para fazer comparações, verificar mudanças ou tendências e avaliar a execução das ações planejadas durante um determinado período de tempo.

A importância da existência de indicadores nas empresas está diretamente relacionada ao seu conceito, pois estes são informações para controlar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização e a informação é a variável mais importante no processo decisório, ou seja, os indicadores nos fornecem informações para a tomada de decisão da maneira mais correta e no menor tempo possível.

Conforme Matarazzo (2003) “o importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada da análise.”

Para o IBCO as principais razões para que sejam implementados os controles através de indicadores são:

- Fornecer padrões de comparação com concorrentes e/ou outros referenciais de excelência;
- Dar visibilidade e fornecer um painel de resultados que possibilitem o monitoramento dos próprios níveis de desempenho;
- Ressaltar os problemas da má qualidade e determinar as áreas que precisam de uma atenção prioritária e um plano de melhoria;
- Dar uma indicação dos custos da má qualidade;

- Fornecer feedback e orientar o esforço de melhoria;
- Permitir que o planejamento seja feito baseado em dados históricos.

A importância dos indicadores também pode ser observada quando são analisadas as atividades dentro de uma empresa. Se houver falha na atividade fim, que são aquelas que impactam diretamente na missão da empresa, atingir esse objetivo se tornará cada vez mais difícil caso não haja nenhuma correção nos rumos dessas atividades. Entretanto, só é possível saber onde corrigir quando se mede, ou quando há uma referência padrão, ou seja, um indicador de excelência ou desempenho.

O gestor precisa ter a consciência que no início haverá muito trabalho, pois haverá uma mudança e, toda mudança requer muito esforço na fase inicial de sua implementação. Além disso, é fundamental, para que um indicador consiga exercer sua função, que se tenha conhecimento de como medir e, principalmente, o que medir, pois a medição ou controle só tem justificativa quando o seu custo de manutenção é menor do que o custo de não ter este domínio, ou seja, o benefício de se ter a medição para gerar indicadores deve ser maior do que o prejuízo que se tem quando não se faz nenhum tipo de controle.

3 COMO SÃO ESCOLHIDOS OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores podem ser escolhidos com base em alguns requisitos ou respostas a algumas questões, como propõe o SEBRAE/RS quando sugere que o empresário deve responder a questão “o que está dificultando a empresa de ter o resultado operacional desejado?”. Essa pergunta pode ter várias respostas, ou seja, dela pode surgir vários indicadores, porém o SEBRAE/RS recomenda que seja utilizado entre três e cinco indicadores de desempenho.

Porém para Suder (2003) o

desempenho organizacional ocorre quando são alcançadas algumas condições essenciais que se traduzem em resultados financeiros: lucros, preço e custos são elementos preponderantes em avaliações de desempenho das empresas, assim como os ativos aplicados e os resultados de todos os processos empresariais.

Entretanto, atender a essas condições não é simples quando é analisada a gama de interesses envolvidos nas organizações e na concorrência, ou seja, nos ambientes dos quais a empresa faz parte.

Nesse sentido Chiavenato (1999) afirma que a administração deve buscar equilíbrio nos resultados seguindo três condições:

- a) alcance de objetivos organizacionais;
- b) manutenção do sistema interno; e
- c) adaptação ao ambiente externo.

O IBCO afirma que o desempenho deve ser medido de acordo com os objetivos, porém estes “devem ser convertidos em padrões desejados (...). Isto levará ao desenvolvimento de uma escala de valores que será utilizada para comparar os padrões desejados (planejados) com os realmente obtidos.”.

Tudo que for crítico para uma empresa deve ser monitorado e medido, não apenas custos, ganhos financeiros ou desperdícios. É possível medir e monitorar até mesmo coisas abstratas como, por exemplo, a satisfação os clientes.

Para definir indicadores de desempenho é necessário definir a noção de excelência da empresa, possibilitando o seu gerenciamento de forma correta e sistematizada.

4 COMPONENTES E REQUISITOS BÁSICOS DE UM COMPONENTE

Os indicadores são compostos por duas partes, são eles um índice e uma meta. O índice é a parte numérica do indicador e a meta é o número que se pretende atingir.

Segundo Barroso (2009),

Índice: é o valor numérico de um indicador (relação matemática), num determinado momento.

Metas: São os índices arbitrados a um indicador a serem alcançados num determinado período de tempo. São pontos ou posições a serem atingidas no futuro.

Para o MINISTÉRIOD A DEFESA além do índice e das metas, há ainda a “fórmula de obtenção do indicador que indica como o valor numérico (índice) é obtido.”

Já para Goldratt (1996) e Cox (2002) et al. Durski (2003) defendem a idéia de que “a meta de uma empresa é ganhar dinheiro tanto no presente como no futuro (...).”

Sendo de uma forma ou de outra as metas são os propulsores da administração, pois gerenciar consiste em desenvolver ações, visando atingir metas.

Contudo para que os indicadores funcionem e ofereçam resultados positivos, ou seja, para que atinjam suas metas, é necessário que as informações que os alimentam sejam claras e precisas. Uma informação errada pode repercutir em uma decisão errada.

De acordo com essa idéia, Takashina apud Durski (2003) afirma que os indicadores devem possuir quatro propriedades “não ambigüidade; facilidade de levantamento; facilidade de compreensão; e facilidade de comparação.”

Com maior complexidade, porém no mesmo sentido, Barroso (2009) define alguns requisitos básicos para a definição de indicadores, tais como:

- Disponibilidade: Facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo;
- Simplicidade: Facilidade de ser compreendido;
- Baixo custo de obtenção;
- Adaptabilidade: Capacidade de resposta à mudanças;
- Estabilidade: Permanência no tempo, permitindo a formação de séries históricas
- Rastreabilidade: Facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção;
- Representatividade: Atender às etapas críticas dos processos, serem importantes e abrangentes.

Neste sentido, os indicadores devem ser de fácil utilização e apresentar padrões na informação transmitida, pois são utilizados no processo decisório. Portanto, o seu uso deve permitir o entendimento e acesso aos diversos níveis culturais de uma organização, além disso, deve-se levar em conta que a obtenção dos dados e resultados demanda recursos e tempo a serem consumidos.

Para o Ministério da defesa os indicadores devem possuir dois pressupostos básicos para atingir suas finalidades, o primeiro é que a “(...) organização esteja implementando uma estratégia de melhoria com seu planejamento estratégico de gestão” e, o segundo é que “deve haver a consciência de que os indicadores são desenvolvidos a partir do levantamento das ações necessárias para alcançar os objetivos da organização (...).”

Por isso os gestores devem identificar quais os requisitos mais relevantes em cada caso e assumir imprecisões com os demais casos e, se necessário, deverão utilizar mais de um indicador para uma mesma decisão.

Para cada requisito identificado é necessário determinar padrões que serão referências usadas como base de comparação de um processo e de seus resultados. O padrão representa a quantificação de uma situação desejada e pode ser adotado ou convencionado.

Para que isso aconteça os gestores devem ter a consciência que existem diversos tipos de indicadores e que cada um tem um limite de influência.

5 TIPOS DE INDICADORES

Existe uma diversidade muito grande quanto à definição dos tipos de indicadores, porém, normalmente, estas definições definem dois pontos principais, como define Costa (2003), quando aborda os indicadores de uma forma mais ampla dividindo-os em:

Indicadores principais: são indicadores que controlam e monitoram processos críticos da empresa, precisam ser disponibilizados para a organização como um todo e as informações auxiliam na tomada de decisão estratégica ou gerencial.

Indicadores secundários: controlam ou monitoram processos de apoio da empresa e o conteúdo das informações interessa apenas as pessoas que estão diretamente ligadas ao processo a ser medido.

Mesmo não definindo o público de cada um dos tipos de indicadores o IBCO define de uma forma diferente outros dois tipos de indicadores os “indicadores da excelência empresarial que mensuram e monitoram o processo total, no seu todo. Sua amplitude é grande e abrange o macro horizonte organizacional.” E os “indicadores de desempenho que mensuram e monitoram os subprocessos e áreas específicas desses subprocessos.”

Outro tipo de abordagem é determinado por Barroso (2009),

Indicadores estratégicos: Informam o “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua visão. Refletem o desempenho em relação aos fatores críticos de sucesso.

Indicadores de produtividade: Medem a proporção de recursos consumidos em relação as saídas dos processos (eficiência). Permitem uma avaliação do esforço empregado para gerar os produtos e serviços. Devem andar lado a lado com os de qualidade. Ex.: Investimento/Projeto; Montante investido / Projetos implementados

Indicadores de Qualidade: Focam as medidas de satisfação dos clientes e as características dos produtos/serviços (Eficácia). Medem como o produto ou serviço é percebido pelos usuários e a capacidade dos processos de atenderem aos requisitos desses usuários. Podem ser aplicados para a organização como um todo, para um processo ou para uma área. Ex.: Índice de entrega no prazo = Prod entregue no prazo/ total de prod entregue

Indicadores de capacidade: Medem a capacidade de resposta de um processo através da relação das saídas produzidas por unidade de tempo. Ex.: capacidade de atendimento = nº atendimento/mês

Todas essas definições concordam que os gestores devem saber exatamente o que deve ser medido e que existem padrões para todas as áreas controladas.

6 MODELOS DE SISTEMAS PARA ELABORAÇÃO DE INDICADORES

Os modelos propostos nesse trabalho foram selecionados dentre os inúmeros existentes, analisando-se a possibilidade de implementação numa micro e pequena empresa, ou seja, foram escolhidos aqueles que são de fácil entendimento e aplicação.

6.1 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão – criado no início da década de 90 por Robert Kaplan, professor da *Havard Business School*, e David Norton, presidente do *Reinassance WorldWide Strategy Group*. Kaplan e Norton conceituam o *Balanced Scorecard* como um sistema estratégico de avaliação de desempenho empresarial, que complementa as medidas financeiras de desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

O BSC funciona como um painel de controle para a empresa onde, informações estratégicas são organizadas para definir indicadores que permitem localizar problemas, prever acontecimentos e identificar rumos para a organização.

Uma das características do BSC é que este método proporciona um consenso de trabalho de equipe entre todos os altos executivos, independentemente de suas experiências de trabalho anteriores ou de suas habilidades funcionais. Incentivando o diálogo entre as unidades de negócios.

Outro ponto positivo desse modelo é a criação de equipes multifuncionais, pois os principais problemas estão, geralmente, relacionados à organização como um todo.

O modelo proposto por Kaplan e Norton aborda quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos do negócio e aprendizado e crescimento). Cada uma dessas perspectivas tem seus próprios indicadores e, que podem ser usados em conjunto para a tomada de decisão.

Na perspectiva financeira o enfoque é de como a implementação e execução de alguma ação, processo estão contribuindo na melhoria dos resultados financeiros da empresa. Exemplos de indicadores podem ser o resultado operacional e retorno sobre o investimento.

O enfoque da perspectiva do cliente é como a organização é vista pelos clientes e como ela pode atendê-los da melhor forma. A participação no mercado, satisfação dos clientes e pontualidade na entrega são exemplos de indicadores desta perspectiva.

O principal enfoque da perspectiva dos processos internos da empresa é a identificação de quais processos a empresa precisa ter excelência, ou seja, identificar quais os fatores críticos internos para o sucesso e quais estão agregando valor. O tempo de atendimento de solicitações é um dos indicadores que podem implementados nesta perspectiva.

Quando se trata da perspectiva do aprendizado e crescimento, o enfoque passa a ser a capacidade da organização em melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Sendo assim, têm-se como exemplos de indicadores a satisfação dos funcionários e a lucratividade por funcionário.

6.2 ANÁLISE FINANCEIRA DE BALANÇOS

As demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, sempre de acordo com as regras contábeis vigentes. Para Matarazzo (2003) “a análise de balanços transforma esses dados em informações e será tanto mais eficiente quanto melhores informações produzir.”

Ainda de acordo com Matarazzo (2003) “a análise de balanços objetiva extrair informações das demonstrações financeiras para a tomada de decisão”.

Para a obtenção de informações confiáveis deve-se pegar o balanço da empresa e calcular os índices que fornecerão base, quando analisados em conjuntos ou separadamente, o suficiente para a tomada de decisão.

6.2.1 Os principais indicadores relacionados à rentabilidade

Para iniciar suas atividades ou expandir o seu negócio as empresas necessitam de recursos, esses recursos são provenientes de capital próprios ou de terceiros. Marion (2006) destaca que:

Para que a empresa comece a operar de fato, ela precisa de capital (dinheiro, bens, recursos). O capital próprio é os recursos dos próprios sócios ou acionistas (Fonte Interna de Capital) e capital de terceiros, recursos de indivíduos ou entidades emprestados à empresa (Fonte Externa de Capital).

Nesse sentido pode se dizer que os recursos são investidos no empreendimento com o objetivo de obter benefícios futuros, ou seja, lucros. Na tentativa de identificar o sucesso ou fracasso de seu negócio as empresas analisam a rentabilidade, essa análise é feita com base no resultado econômico, vendas e investimentos

Segundo Matarazzo (2003), os índices de rentabilidade mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa. Já Gitman (2004) destaca que existem inúmeras medições de rentabilidade, ele acredita que:

Como grupo, essas medições permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em relação a certo nível de vendas, a certo nível de ativos ou ao volume de capital investido pelos proprietários. Sem lucros uma empresa não poderia atrair capital externo. Os proprietários, credores e administradores preocupam-se muito com lucro, pois isso é visto como algo muito importante no mercado.

Diante dessas considerações percebe-se a importância de os gestores conhecerem as principais medições de rentabilidade, uma vez que estas permitem avaliar os lucros da empresa tendo como base vários aspectos relacionados a suas atividades.

Matarazzo (2003), Neto (2002), Gitman 2004, Ludícibus (1998) concordam que a análise financeira de balanços em relação à rentabilidade é feita através dos indicadores a seguir.

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$$

O indicador anterior determina “Quanto à empresa vendeu para cada \$ 1,00 de investimento total”. Permite aos gestores fazerem avaliações sobre as vendas líquidas realizadas levando-se em consideração a aplicação dos recursos ativos totais.

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$$

A interpretação do sobre esse indicador pode ser feita da seguinte maneira “Quanto à empresa obtém de lucro para cada \$100 vendidos”. O gestor poderá identificar quanto a empresa obteve de lucro líquido em relação à certa quantidade de vendas líquidas realizadas no período.

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

Esse indicador tem a seguinte interpretação: “Quanto à empresa obtém de lucro para cada \$100 de investimento total”. Possibilita ao gestor identificar quanto à empresa obteve de lucro líquido em relação a certa quantidade de aplicação de recursos, ou seja, ativo total.

$$\text{Rentabilidade do PL} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

A leitura do indicador anterior pode ser feita da seguinte maneira: “Quanto à empresa obteve de lucro para cada \$ 100 de Capital Próprio investido”. A partir desse indicador o gestor poderá identificar a rentabilidade da empresa levando em consideração o lucro líquido em relação uma certa quantidade de capital próprio investido.

6.2.2 Indicadores relacionados à liquidez

Dalbello (1999) afirma que com liquidez a empresa terá recursos para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e obter descontos nas transações, ter credibilidade e aproveitar as oportunidades no mercado. A autora afirma que:

Uma liquidez é eficaz quando os meios de pagamento suprem tempestivamente as necessidades de pagamentos, ou seja, quando tais meios se convertem rapidamente em dinheiro a tempo de cobrir as obrigações que a empresa possui. Em suma, a liquidez envolve a contínua conversão de Ativos ao longo do tempo, a fim de satisfazer as obrigações nos respectivos prazos.

As empresas de um modo geral devem estar atentas na estrutura de seu negócio, em especial nos aspectos relacionados à liquidez, uma vez que, para honrar os compromissos de curto prazo é necessário possuir disponibilidade de recursos suficientes para cobrir essas obrigações. Ou seja, devem possuir uma base financeira sólida para depender cada vez menos de capitais de terceiros para gerir o seu negócio. Pagar as contas em dia não quer dizer que a empresa possui um alto ou bom padrão de liquidez, pois existe diferença entre a capacidade de pagamento e liquidez.

Diante das considerações apresentadas, segundo Matarazzo (2003) os índices de liquidez mostram a base da situação financeira da empresa, ele relata:

Muitas pessoas confundem índices de liquidez com índices de capacidade de pagamento. Os índices de liquidez não são índices extraídos do fluxo de caixa que comparam as entradas com as saídas de dinheiro. São índices que, a partir do confronto dos ativos circulantes com as dívidas, procuram medir qual sólida é a base financeira da empresa.

Para fazer análises sobre a liquidez das empresas os gestores dispõem dos tradicionais modelos utilizados para efetuarem os cálculos relativos à liquidez.

Para Matarazzo (2003), Assaf Neto (2002), Gitman (2004), Ludícibus (1998) concordam descrevendo os principais modelos utilizados para efetuarem os cálculos dos indicadores de liquidez.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

A fórmula permite aos gestores a análise a seguir: “Quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1,00 de dívida total”. Permite ao gestor fazer análises de liquidez em relação ao Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo frente a certas quantidades de obrigações de curto e longo prazo.

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

“Quanto à empresa possui no Ativo Circulante para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante.” Esta é a interpretação correta para esse indicador. O gestor poderá identificar a liquidez da empresa em relação às aplicações de recursos de curto prazo para certas quantidades de obrigações de curto prazo.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Quanto à empresa possui de Ativo Líquido para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante.” Possibilita ao gestor fazer julgamento da liquidez da empresa em relação ao Ativo Líquido para uma certa quantidade de dívidas de curto prazo.

$$\text{Capital de Giro} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Esse indicador é fundamental para os gestores, pois permite ao gestor identificar quanto tempo a empresa poderá fazer seus negócios acontecerem ou girarem sem depender das vendas ou de capital de terceiros. Possibilita, ainda, fazer julgamento da situação financeira líquida da empresa de curto prazo.

6.2.3 Relação entre rentabilidade e liquidez

Segundo Neto (2002) constitui o dilema da administração do capital de giro: segurança (liquidez) X rentabilidade. Os dois conceitos variam de maneira inversa, ou seja, um aumento da liquidez acarreta um decréscimo da rentabilidade, e vice-versa. De acordo com as considerações apresentadas, Neto (2002) relata que:

Maiores participações de fontes de recursos de curto prazo promovem, ao mesmo tempo, uma redução da liquidez (maior risco financeiro) e elevação do retorno do investimento (em razão do custo mais barato do crédito de curto prazo). Para uma situação de financiamento inversa, verifica-se uma elevação da liquidez da empresa acompanhada de uma redução em sua rentabilidade.

Ainda de acordo com Neto (2002) “uma empresa não poderá usufruir, ao mesmo tempo, de liquidez e rentabilidades máximas, devendo optar por um volume de capital circulante líquido que satisfaça suas expectativas de risco-retorno, [...] segurança e rentabilidade adequada.”

Segundo Matarazzo (2003) alta liquidez, além de indicar boa situação financeira, pode até ser do aumento da rentabilidade, embora não esteja afastada a hipótese de haver recursos ociosos.

Iudícibus (1998) afirma que liquidez e rentabilidade interagem uma sobre a outra, levando a uma determinada configuração empresarial.

Para Michalischen e Savoia (2006) na medida em que os ativos circulantes crescem, a rentabilidade da empresa tende a diminuir em função do trade off existente entre rentabilidade e liquidez, quando são comparadas as aplicações entre ativos de curto e longo prazo.

6.2.4 Índices de endividamento (estrutura de capital)

Os Indicadores de Endividamento são importantes para a análise, pois possibilita identificar quanto à empresa tem de capital de terceiros (CT) e a composição da dívida. O índice de Participação de CT indica exatamente quantos por cento de Capitais de Terceiros a empresa tem em relação ao Patrimônio Líquido.

Segundo Gitman (2004):

O índice de endividamento de uma empresa indica o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros. Em geral, o analista financeiro preocupa-se mais com as dívidas de longo prazo porque elas comprometem a empresa com uma série de pagamentos por muitos anos. Como é necessário saldar as obrigações com os credores antes de distribuir lucros aos acionistas, os

acionista atuais e futuros prestam muita atenção na capacidade de pagamento de dívidas da empresa.

Em geral quanto mais capital de terceiros é usado por uma empresa em relação aos seus ativos totais, maior sua capacidade de alavancagem financeira.

$$\text{Endividamento Geral} = \frac{\text{Capital Terceiros}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

Identifica a participação de capitais de terceiros sobre os recursos totais de uma empresa. Indica o montante de recursos de terceiros sendo usado para gerar lucros.

$$\text{Composição do endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}} \times 100$$

A finalidade do índice de Composição do Endividamento reside em identificar que percentual das obrigações totais da empresa corresponde a dívidas de curto prazo.

$$\text{Endividamento de prazo} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

Mostra a proporção das dívidas de curto prazo em relação ao capital próprio investido.

$$\text{Participação do capital de terceiros} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{ELP}}{\text{Passivo Total} + \text{PL}} \times 100$$

Este indicador possibilita ao gestor identificar quanto a empresa tomou emprestado em relação aos recursos totais.

7 INDICADORES PROPOSTOS

Com base nos conceitos e divisões dos tipos de indicadores elaborados pelo IBCO e por BARROSO propõe-se alguns indicadores para facilitar o gerenciamento da empresa conforme demonstrados os cálculos a seguir.

7.1 INDICADORES DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

$$\text{Produtividade da Mão-de-Obra (PMO)} = \frac{\text{Horas Faturadas}}{\text{Horas Disponíveis}} \times 100$$

Este indicador pode ser decomposto, diminuindo sua amplitude, podendo inclusive medir a produtividade por Mão-de-Obra terceirizada ou de apenas um funcionário.

$$\text{Produtividade Financeira (PFI)} = \frac{\text{Faturamento líquido}}{\text{Custo}} \times 100$$

Esse indicador possibilita o gestor identificar quanto a empresa, setor, produto ou até mesmo um funcionário está produzindo financeiramente, ou seja, quanto este está proporcionando de lucro.

7.2 INDICADORES DE EFICIÊNCIA

$$\text{Eficiência na Administração do Tempo (EAT)} = \frac{\text{Tempo utilizado}}{\text{Tempo planejado}} \times 100$$

A análise desse indicador pode ser feita para identificar se os responsáveis estão planejando corretamente o tempo de suas equipes e de produção.

$$\text{Eficiência no Uso dos Recursos (EUR)} = \frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos planejados}} \times 100$$

O indicador de EUR pode indicar se os recursos que estão disponíveis são o suficiente ou até mesmo se há estrutura maior do que a necessária a disposição para a execução de uma tarefa. Nessa segunda situação a empresa estaria despendendo de mais recursos financeiros que o necessário o que poderia causar um prejuízo.

7.3 INDICADORES DE EFICÁCIA

$$\text{Fórmula Geral da Eficácia (FGE)} = \frac{\text{Output real}}{\text{Output planejado}} \times 100$$

Neste indicador o gestor pode identificar se as saídas da produção estão de acordo com o planejado.

$$\text{Eficácia dos Resultados (ERE)} = \frac{\text{Resultado obtido}}{\text{Resultado esperado}} \times 100$$

Este indicador é mais voltado a projetos ou serviços esporádicos, pois o resultado do projeto deve ser combinado antes do seu início para possibilitar a elaboração desse indicador.

7.4 INDICADORES DE CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA

$$\text{Horas de treinamento (HTR)} = \frac{\text{Número de horas treinadas}}{\text{Número de horas disponíveis}} \times 100$$

A interpretação correta de desse indicador possibilita a identificação de possíveis causas de falhas dos funcionários na execução de suas tarefas.

$$\text{Faturamento investido em treinamento (FIT)} = \frac{\text{Valor investido em treinamento}}{\text{Faturamento}} \times 100$$

O resultado desse indicador pode ajudar na identificação do destino dos resultados da empresa.

7.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

Satisfação do cliente

Este é um indicador que deve ser levantado no aspecto macro, ou seja, no âmbito da excelência empresarial, mediante consulta direta aos clientes e realizada periodicamente podendo ser anual ou semestralmente.

$$\text{Força de Vendas (FVE)} = \frac{\text{Número de contratos fechados}}{\text{Número de propostas enviadas}} \times 100$$

Esse indicador possibilita que o gestor identifique sua força no mercado, ou sua competitividade.

$$\text{Evolução dos negócios (EVN)} = \frac{\text{Valor dos contratos em carteira}}{\text{Valor das propostas enviadas}} \times 100$$

O resultado desse indicador permite que seja analisado a evolução do negócio, tendência do mercado em relação ao reconhecimento ao produto ou serviço.

$$\text{Intensidade do Serviço (ISE)} = \frac{\text{Custo da interface}}{\text{Custo total}}$$

Para melhorar a monitoração do custo da interface com os clientes sugere-se que a empresa, antes identifique a extensão dessa interface para poder considerá-la no seu total, ou seja, quanto custou essa interface em todo o evento ou decompô-la em fases, como por exemplo:

- Custo da interface na fase de prospecção, proposta e aceitação;
- Custo da interface total durante a realização do evento;
- Outros custos de sua compreensão e customização atual.

7.6 INDICADORES FINANCEIROS

Além dos indicadores propostos na metodologia descrita anteriormente nas análises econômico-financeiras, sugere-se a adoção de alguns outros indicadores gerenciais, tais como.

$$\text{Variação no Lucro (VLU)} = \frac{\text{Lucro real}}{\text{Lucro previsto}} \times 100$$

O resultado desse indicador mostra se a empresa obteve resultado melhor ou pior que o esperado e, ajuda no planejamento do próximo período, pois é possível identificar a tendência do mercado.

$$\text{Valor Agregado ao Evento (VAE)} = \frac{\text{Renda do evento(projeto)}}{\text{Custo do evento (projeto)}}$$

Esses indicadores também podem ser decomposto para medir cada evento ou projeto, permitindo determinar aqueles eventos pouco ou não-lucrativos. Se o gestor julgar conveniente o projeto pode ser descartado, porém essa decisão deve ser tomada com bastante cautela para não descarta projetos que alavancam a venda de outro que proporcione altos lucros.

$$\text{Inadimplência (INA)} = \frac{\text{Valor dos débitos em atraso no período}}{\text{Valor das vendas líquidas do período}} \times 100$$

Esse indicador mostra quanto do seu faturamento no período está por ser cobrado, ou seja, quanto que a empresa tem nas mãos de terceiros. Pode ser dividido em períodos de inadimplência de 30,60 ou 90 dias.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi exposto e analisando as metodologias de desenvolvimento de práticas de gerenciamento, percebe-se que as organizações estão constantemente procurando melhorar seu desempenho devido ao crescente aumento da competitividade. Muitas mudanças em termos de tecnologia, processos e implementação de novas abordagens de gestão são utilizadas na busca pela sobrevivência. A efetiva utilização de sistemas de medição de desempenho adequados a essas novas condições de operação pode ser uma alternativa interessante.

A análise do desempenho deve levar em conta a interdependência e a complementaridade das atividades desenvolvidas dentro da organização, por isso a definição de indicadores de desempenho é, basicamente, permitir que o gestor tenha a própria noção da excelência da empresa ou de parte dela, possibilitando o seu gerenciamento de forma correta e sistematizada.

Os indicadores propostos devem servir como base para a implementação de indicadores de desempenho, uma vez que é possível ter uma visão sistêmica da empresa analisando-se os indicadores propostos.

Ficou evidenciado no trabalho que a característica fundamental dos indicadores propostos é fornecer uma visão ampla da empresa, mas cabe ao gestor identificar quais são os fatores críticos de sucesso da empresa e desenvolver novos indicadores para controlar, na medida do possível, esses fatores.

Dessa forma, acredita-se que o estudo apresentado pode ajudar aos gestores no gerenciamento da empresa, permitindo que estas consigam se manter no mercado e que cumpram seu papel social com a criação de empregos, já que uma das principais causas de mortalidade é a falta de conhecimento de técnicas de gerenciamento.

REFERÊNCIAS

BARROSO, Deise Maria Campos. Artigo disponível em <www.pqg.pa.gov.br/docs/indicadores.pps>. Acesso em 10 de dezembro de 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. V. 1, 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Dayana Bastos. Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistema de indicadores de desempenho para as empresas da construção civil. Porto Alegre. UFRGS/PPGEC, 2003.

DALBELLO, Liliane. A relevância do uso do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para avaliação da liquidez e capacidade de financiamento de empresa. Santa Catarina: Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção, 1999.

DURSKI, Gislene Regina. Indicadores de desempenho global da organização: uma proposta de avaliação. 2003. p. 30.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. Princípios de administração financeira. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GRAPELLI, A. A. & Ehsan Nikbakht. Administração financeira. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

IUDÍCIBUS, Sergio de. Análise de balanços: análise de liquidez e do endividamento análise do giro, rentabilidade e alavancagem financeira. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1999, p. 141.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.p. 143.

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise Financeira de balanços. 6. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MICHALISCHEN, Fernanda; SAVOIA, Jose Roberto Ferreira. A dinâmica do investimento em capital de giro e a rentabilidade da empresa: uma análise utilizando o modelo fleuriet. In: 9, SEMEAD, 2006, São Paulo. Anais... São Paulo, 2006.

MINSTÉRIO DA DEFESA, Indicadores de Desempenho: Sistema de desempenho organizacional.

NETO, Alexandre Assaf. Estrutura e análise de balanços. 7ª ed. São Paulo: Atlas 2002.

NOGUEIRA, Fernanda. Artigo disponível em <<http://www.dihitt.com.br/noticia/o-que-um-indicador-de-desempenho>>. Acesso em 11 de dezembro de 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Contabilidade Gerencial. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SUDER, Flávio. Indicadores de desempenho de recursos humanos: um modelo baseado em melhorias, mudanças e inovações. 2003. p. 30-94.