

## **METODOLOGIA BAV: UMA APLICAÇÃO PRÁTICA NO COMÉRCIO**

Norberto Tamborlin<sup>1</sup>  
Manoela de Fátima Medeiros<sup>2</sup>

### **RESUMO**

No atual contexto de competição global, administrar com base na intuição, exclusivamente, significa por o futuro das organizações em risco, um risco maior do que aquele que já enfrentado por estarem inseridas em um contexto de alto desenvolvimento tecnológico e crescente complexidade dos processos. Para atuar estrategicamente neste cenário, além de aferir os fatos acontecidos, mostra-se fundamental simular decisões, antes de colocá-las em prática. Entendendo a importância da simulação estratégica, o presente estudo foi desenvolvido no sentido de aplicar a Metodologia BAV – *Balanced Added Value* e sua ferramenta de operacionalização, o PAINEL ESTRATÉGICO®, para verificar na prática os benefícios da gestão com base na simulação estratégica. Para tanto, a pesquisa desenvolveu-se na empresa Agropecuária e Ferragens Medeiros Ltda. e analisou o desempenho econômico-financeiro desta, propôs melhorias através de planos de ação e comparou os resultados obtidos após a implementação. Desta forma, o presente estudo colaborou tanto com a gestão da empresa, quanto para a difusão de conhecimento científico na área de administração estratégica.

Palavras-chave: BAV. Balanced Added Value. Simulação Estratégica. Gestão Estratégica. Rentabilidade. Balanced Scorecard.

### **ABSTRACT**

In the current context of global competition, managing based only in the intuition means many risks for the future of the organizations, a risk even bigger than the one they are already facing, the risk of being part of a technological development context and complex processes. Acting strategically nowadays, besides analyzing the occurred facts, shows the relevance of simulating decisions before putting them in practice. After understanding the importance of strategic simulation, the actual study was developed to apply a BAV methodology- *Balanced Added Value* and its useful tools, the PAINEL ESTRATÉGICO, to verify in the practice the benefits of managing in the strategic simulation. Then, the research was developed at Agropecuária e Ferragens Medeiros Ltda., where it was analyzed the financial and economical performance, suggesting improvement through action plans and comparing the gotten results after the implantation. Based on these facts, the current study added not only for the organization management but also for the scientific knowledge diffusion in the strategic administration area.

Key-words: BAV. Balanced Added Value. Strategic simulation. Strategic management. Yielding. Balanced Scorecard.

---

<sup>1</sup> Especialista em Administração (norbin@unibes.edu.br)

<sup>2</sup> Graduanda em Administração e Ciências Contábeis (manu\_medeiros@hotmail.com)

## **1 INTRODUÇÃO**

Parece redundante afirmar que a época atual é de instabilidade e mudanças contínuas. Entretanto, à medida que o ambiente se torna mais instável e desafiador, aumenta a necessidade de decisões e ações gerenciais que solucionem problemas e auxiliem a empresa a posicionar-se estrategicamente no mercado. Este processo de desenvolvimento da gestão pode ser percebido também pela evolução da Administração enquanto ciência, uma vez que esta passou a apoiar as organizações em operações cada vez mais complexas, velozes e arriscadas.

Desta forma, se o ambiente muda constantemente e os desafios crescem na velocidade da globalização, a gestão das empresas precisa modernizar-se e adequar-se a este novo paradigma de trabalho. Entendendo que os sistemas financeiros tradicionais não identificam, com precisão, quais os fatores internos e externos que apresentam maior potencialidade para trazer resultados, tanto no curto, como no médio e longo prazos, novas metodologias de gestão têm sido desenvolvidas para atender a tal necessidade.

E foi no sentido de suprir a necessidade de medir e simular, com precisão, o desempenho econômico e financeiro das organizações que a Metodologia BAV - Balanced Added Value foi desenvolvida. Uma vez que as medições feitas contabilmente consideravam apenas os fatos já acontecidos (o passado da empresa) a metodologia BAV, com apoio do PAINEL ESTRATÉGICO®, ofereceu a possibilidade de o administrador simular ações e visualizá-las em tempo real. Esta antecipação, proposta pela Metodologia BAV, condiz com a realidade vivida pelas empresas, onde as formas de gestão tem se adaptado constantemente para garantir, com rapidez, a eficiência da tomada de decisão.

Frente a esta realidade, o presente estudo buscou responder ao seguinte questionamento: “A Metodologia BAV - Balanced Added Value poderá contribuir para a melhoria do desempenho econômico-financeiro da empresa Agropecuária e Ferragens Medeiros Ltda.?”.

A partir desta questão-problema formulou-se o objetivo de analisar a contribuição da Metodologia BAV, através da aplicação do PAINEL ESTRATÉGICO®, para a melhoria do desempenho econômico-financeiro da empresa

Agropecuária e Ferragens Medeiros Ltda., que foi o local de desenvolvimento da pesquisa.

O processo de desenvolvimento desta pesquisa foi composto, basicamente, por duas etapas principais: inicialmente, realizou-se a pesquisa teórica sobre o assunto abordado e, posteriormente, buscou-se relacionar as informações teóricas com a prática, o que foi possível através da realização de uma pesquisa exploratória, do tipo pesquisa-ação, na empresa Agropecuária e Ferragens Medeiros Ltda.

Através da aplicação do PAINEL ESTRATÉGICO® na referida empresa, pode-se relacionar a teoria com a prática, percebendo quais os aspectos que mais influenciam, especialmente as empresas varejistas, no desenvolvimento econômico-financeiro. A partir deste enfoque de maximização do desempenho econômico-financeiro observou-se a influência de outros fatores, muitos deles intangíveis, no processo de tomada de decisões estratégicas na empresa, tendo como pano de fundo o foco de necessidades e desejos dos clientes.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Devido à herança da tradição científica da administração que valoriza a hierarquia, a burocracia e a intensa divisão do trabalho, ainda hoje uma porção de empresas trabalha de maneira departamentalizada e possui dificuldades em relacionar as informações provenientes das diferentes áreas da organização. Neste cenário, o entendimento da Teoria Geral dos Sistemas fornece as bases para a compreensão do porquê a organização deve ser gerida de maneira holística, considerando cada parte em específico e a interrelação de todas estas partes, compondo o sistema chamado empresa.

A visão sistêmica da empresa também considera o fato de que as pessoas que integram a organização são motivadas por outros objetivos, que não necessariamente os da organização. Assim, as metas pessoais precisam ser alcançadas, o que garante um colaborador mais engajado com a própria empresa. Esta teoria também assume que um fato pode ter diversas causas, as quais estão inter-relacionadas, o que demonstra que não há uma causa simples, originada por um fator único, como teorias antigas costumavam a se referir. (CHIAVENATO, 2000)

Além, a organização deve portar-se de forma adaptativa, uma vez que, para a mesma manter-se existindo, deve considerar as mudanças que ocorrem no ambiente

onde está inserida. Assim, além da relação interna das partes, é forte a influência das relações entre a empresa e o ambiente onde a mesma se insere. Entendendo o fundamento de um sistema, tem-se que o principal objetivo da Teoria Geral dos Sistemas é demonstrar que a interação das diferentes partes do todo gera resultados mais significativos do que gerariam, estas mesmas partes, caso trabalhassem individualmente, como o que é colocado por Bertalanffy (1975 apud ALVES, 2006).

Dada a evolução do desenvolvimento das teorias e estudos que embasam o cotidiano das organizações, também a ciência contábil, através da contabilidade gerencial, passou a colaborar para o gerenciamento estratégico da empresa como um todo, aplicando o que defendido pela Teoria Geral dos Sistemas. Desta forma, muito além da contabilidade tradicional, a contabilidade gerencial mostra-se como uma ferramenta contábil dirigida especificamente para embasar a tomada de decisão do usuário destas informações contábeis.

Em linhas gerais, algumas técnicas e procedimentos como a análise de custos, a contabilidade financeira, a construção e a análise de demonstrativos contábeis, entre outros, são utilizados sob um novo enfoque, que permite, por sua vez, que o tomador de decisão tenha, através do produto da contabilidade gerencial, disponíveis as informações necessárias e fundamentais para embasar a futura decisão. (IUDÍCIBUS, 1998)

Além do apoio a tomada de decisão, de acordo com Padoveze (2004), a contabilidade gerencial mostra-se também participativa na execução da própria atividade empresarial, no decorrer de seu ciclo operacional, fornecendo auxílio permanente não apenas aos tomadores de decisão, mas também aos níveis táticos e operacionais, muitas vezes.

Neste sentido, metodologias de apoio a gestão foram e tem sido constantemente desenvolvidas para auxiliar o processo decisório nas empresas. Dentre estas metodologias pode-se citar o Balanced Scorecard (BSC) que, além de medir o desempenho da empresa, identifica áreas críticas e auxilia na proposição de melhorias, como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. Esse conjunto de medidas balanceadas (em equilíbrio) também considera as medidas financeiras tradicionais, complementando-as com medidas operacionais que, devido a sua significância no resultado da empresa, podem ser vistas como direcionadoras de futuros desempenhos financeiros, ou seja, como fatores que direcionam os valores futuros. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Também configurando-se como metodologia de gestão, o Balanced Added Valeu (BAV), como maneira de conhecer profundamente as operações da empresa e auxiliar a atuação da contabilidade gerencial e de custos no cotidiano organizacional, e com o apoio do PAINEL ESTRATÉGICO®, possibilita a facilitação do processo decisório uma vez que, além de demonstrar a situação da empresa através de indicadores que expressam aspectos tangíveis e intangíveis, possibilita a simulação antecipada das ações a serem postas em prática. (KAHRBEK; TAMBORLIN, 2007)

Ao diminuir o risco da tomada de decisão, o PAINEL ESTRATÉGICO® atua monitorando constantemente o desempenho organizacional, disponibilizando aos gestores informações precisas e confiáveis, em tempo real, trabalhando em conjunto com a contabilidade gerencial a partir do momento em que os dados e informações que permitem a utilização do PAINEL ESTRATÉGICO® provem desta, sendo que a análise das informações geradas pela Metodologia BAV deve ser feita sob o enfoque da contabilidade gerencial, que prima por planejar o futuro da empresa, e não apenas observar o passado, como na contabilidade financeira. Desta forma, apresenta-se na próxima seção os resultados obtidos através da pesquisa-ação desenvolvida na Agropecuária e Ferragens Medeiros Ltda.

### **3 ESTUDO DE CASO**

A empresa escolhida para o desenvolvimento prático do presente estudo científico atua no setor varejista nos ramos de agropecuária, ferragens e ferramentas e materiais de construção. Situada no meio oeste do estado de Santa Catarina, a Agropecuária e Ferragens Medeiros Ltda. trabalha há 18 anos na cidade de Catanduvas, sendo que os produtos comercializados pela mesma estão organizados em cinco famílias principais e outras em subfamílias, e as análises realizadas respeitaram esta divisão e focaram as subfamílias de produtos. Desta forma, as cinco famílias de produtos são: agropecuária, tintas e solventes, materiais elétricos, materiais hidráulicos e ferragens e ferramentas.

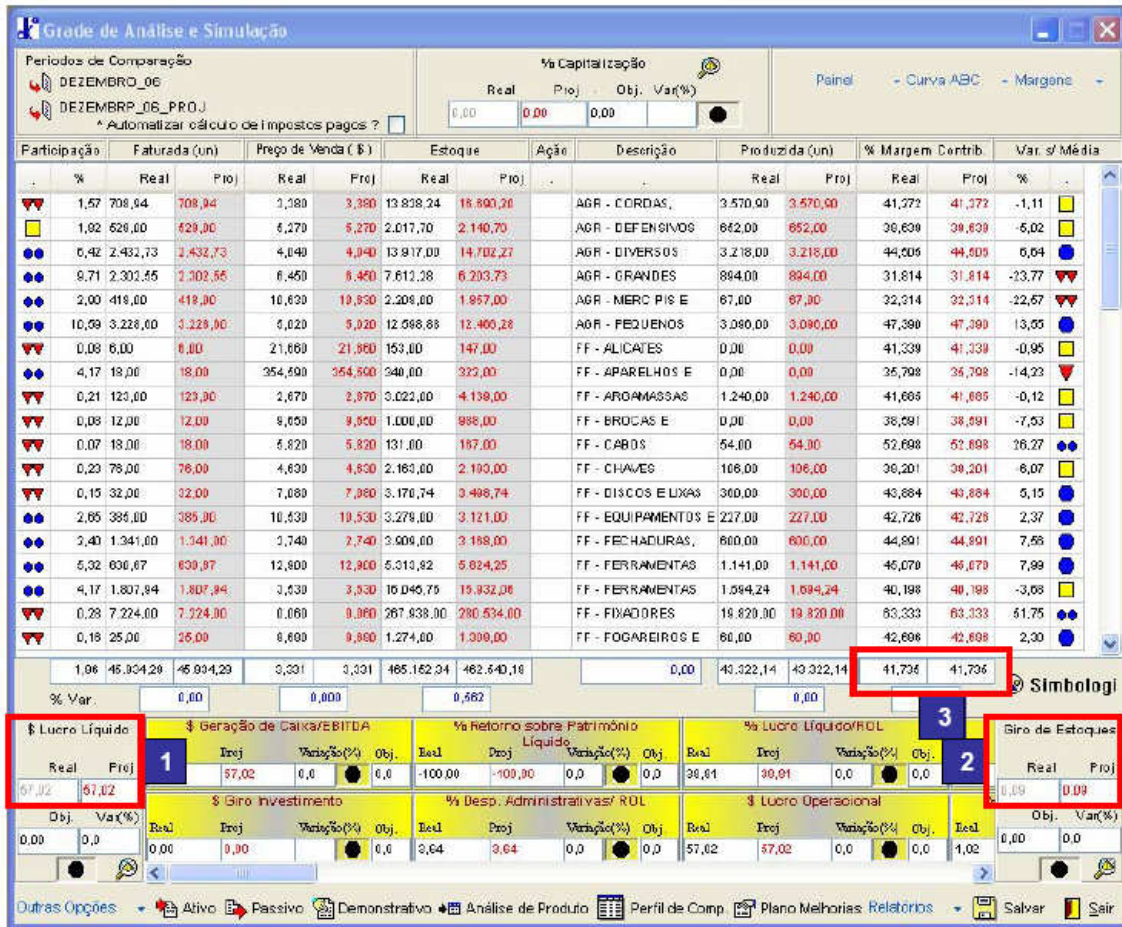
Para que o objetivo de avaliar e melhorar o desempenho econômico-financeiro da empresa, através da aplicação da Metodologia BAV, fosse atingido, inicialmente foi analisado o período tido como realizado (dezembro do ano de 2006) para que fosse estabelecida a posição inicial da empresa, especialmente no que diz respeito aos

aspectos de lucro líquido, giro de estoques e margem de contribuição média, o que permite analisar a situação econômico-financeira da empresa. Como resultado desta primeira análise, tem-se a tela do PAINEL ESTRATÉGICO®, demonstrada pela figura 1.

A avaliação do desempenho econômico-financeiro é feita a partir da análise de três indicadores principais: lucro líquido, apresentado pelo campo 1 da figura 1, giro de estoques, apresentado pelo campo 2 e a margem de contribuição média, apresentada pelo campo 3. desta forma, tem-se que a situação de dezembro de 2006 (período realizado) era de R\$ 57,02 de lucro líquido, 0,09 de giro de estoques e 41,735 de margem de contribuição média. Cabe ressaltar que no PAINEL ESTRATÉGICO® os valores estão apresentado em milhar.

Após a realização desta primeira análise, e considerando questões específicas a cada subfamília de produtos, foram feitas cinco propostas de melhoria que, cada uma com uma meta específica, contribuiriam em conjunto para o alcance do objetivo de melhorar econômica e financeiramente o desempenho da empresa. A escolha das subfamílias para a formulação das propostas de melhoria se deu a partir da identificação das que apresentaram crescimento acentuado recentemente, que possuíam melhores margens de contribuição ou demonstravam tendência de crescimento nas vendas.

A primeira proposta, portanto, envolve a família agropecuária e a subfamília pequenos animais. Esta foi escolhida, pois apresentou o maior faturamento no período realizado da família agropecuária e tem apresentado expressivo aumento nas vendas no decorrer do tempo.



**Figura 1 – Situação econômico-financeira no período realizado**

A primeira proposta foi composta por duas ações. A primeira teve por objetivo alavancar as vendas desta subfamília (de 3.228,50 para 4500 unidades, o equivalente a 39,5%), tanto pelo fato de possuir uma margem de contribuição relevante, quanto para diminuir os estoques que, nesta família, são bastante altos, impedindo o aumento do giro de estoque da empresa. A segunda ação destina-se a diminuir a quantidade de estoques através de um processo de compra mais objetivo e estratégico, adquirindo apenas as mercadorias que tem giro maior, sendo o máximo estipulado para aquisição de 1.500 unidades.

Para alavancar as vendas, a primeira ação consistia em promover os produtos desta subfamília através de um sorteio de produtos (da mesma linha) para compras acima de R\$ 30,00. Este valor de compra foi definido juntamente com os gestores da empresa, que informaram o fato de as compras médias desta subfamília de produtos (também conhecido como *ticket* médio de compra) variar em torno de R\$ 30,00 a R\$ 35,00. A divulgação desta promoção ocorreria no mês de janeiro em rádio e jornal locais, bem como através materiais expostos no ponto de venda. A segunda ação teve

como objetivo diminuir a quantidade de itens comprados nesta subfamília. Esta diminuição colaboraria com a diminuição de estoques, fazendo com que recursos financeiros ficassem disponíveis para aplicação de forma mais coerente. A ação teve início em janeiro do ano de 2007.

Como objetivo destas ações e consequência sobre a rentabilidade, o lucro líquido aumentaria de R\$ 57,02 para R\$ 60,08, equivalente a 5,36% e sobre a margem de contribuição média haveria o aumento de 41,735% para 41,981%, equivalente a 0,604%. O reflexo desta proposta sobre o giro de estoque não é percebida pois as quantidades vendidas e deixadas de comprar, quando comparadas ao total de volume comercializado pela empresa, influenciam de maneira pequena.

A segunda proposta foi feita a cerca da subfamília pisos, pertencente a família ferragens e ferramentas. Há algum tempo a empresa possuía um estoque considerável desta subfamília, pois realizava as vendas diretamente na loja. Com o desenvolvimento das vendas destes produtos, percebeu-se que era inviável trabalhar desta forma, por dois motivos: o primeiro é que o investimento financeiro no estoque de pisos é bastante alto, pois é preciso ter uma grande variedade e quantidade; o segundo problema é que, na cidade onde a empresa está localizada, o giro deste produto é pequeno, pois são poucas obras que acontecem e a concorrência é bastante forte.

Apesar de as vendas destes produtos estarem, desde o início de 2006, sendo feitas sob encomenda, ainda havia um estoque remanescente de pisos, de 349,6 m<sup>2</sup>. Assim, a segunda proposta consistia em vender todo o estoque de pisos. Em virtude desta ação, o margem de contribuição média da empresa diminuiria, de acordo com o campo 4, em -0,793%. Porém, é preferível que estes produtos sejam vendidos com uma margem de contribuição mais baixa e gerem caixa para investimento em outros produtos mais rentáveis e com maior giro. Desta forma, apesar de a margem de contribuição média diminuir, o lucro líquido aumentaria cerca de 2,157%. Ou seja, a venda deste produto geraria um caixa de R\$ 4.195,20 (349,6 unidades multiplicado pelo preço de venda, a R\$ 12,00 a unidade) que poderia ser investido de uma maneira mais estratégica.

A terceira proposta, por sua vez, recairia sobre três subfamílias: grandes animais, da família agropecuária, tubos de PVC, da família materiais hidráulicos e pregos e correntes, da família ferragens e ferramentas. As três subfamílias foram agrupadas uma vez que a estratégia da proposta é semelhante, havendo diferenças apenas nos valores e



percentuais de cada subfamília. Em linhas gerais, a estratégia adotada para a formulação da terceira proposta tem dois princípios: comprar de forma otimizada, diminuindo as quantidades e priorizando os produtos que têm mais demanda e comprar à vista, aproveitando os descontos concedidos pelos fornecedores. Nestas três subfamílias, o desconto para compras à vista varia de 1,5% a 2%.

A subfamília grandes animais representou o segundo maior faturamento da família agropecuária no período realizado, ocupando também o segundo lugar no faturamento geral da empresa (9,71%). Como dito anteriormente, as compras realizadas nesta subfamília, se à vista, possuem 1,5% de desconto, o que faria com que o custo médio unitário por produto variasse de R\$ 4,14 para R\$ 4,078. Esta diminuição de 1,5% no custo do produto faz com que a margem de contribuição da subfamília varie de 31,814% para 32,775%, representando um aumento de 3,021% na margem de contribuição desta subfamília. A projeção da compra, por sua vez, ficou em torno de 500 unidades. A diminuição da quantidade comprada contribui para a situação econômico-financeira da empresa, tanto ao diminuir os estoques, quanto ao deixar mais recursos disponíveis para aplicação em outros produtos, conforme o benefício observado.

Com relação a subfamília tubos de PVC, pertencente à família materiais hidráulicos, o processo adotado foi o mesmo. Esta subfamília representa 4,63% do faturamento total da empresa no período realizado, sendo que em relação a família materiais hidráulicos é a que apresentou maior faturamento neste período. A projeção da variação do custo de R\$ 2,20 para R\$ 2,187, que representa de diminuição 1,5% pelo desconto da compra à vista, acarretaria um aumento em 2,221% na margem de contribuição desta subfamília, saindo de 38,497% para 39,352%. Em termos de quantidades adquiridas, a projeção deixou de ser 1.890 e passou a ser 1.200.

A cerca da subfamília pregos e correntes, tem-se que a mesma representa 3,15% de todo o faturamento da empresa e, na família ferragens e ferramentas, possui a quarta colocação no faturamento. A diminuição de 2% no custo do produto, o que faria com que o mesmo passasse a valer R\$ 4,39, contribui para um aumento de 2,623% na margem de contribuição, que passaria de 41,626% para 42,718%. Também nesta família a quantidade de compra foi projetada com redução (de 631 para 300 unidades). Como meta da terceira proposta, a margem de contribuição média da empresa variaria cerca de 0,40% e o lucro líquido aumentaria 0,456%.

A quarta proposta refere-se a subfamília equipamentos de proteção, pertencente a família ferragens e ferramentas, que tem demonstrado crescimento constante nas vendas, também de produtos com maior valor agregado. A proposta formulada consistia basicamente em aumentar a quantidade das vendas em 40%, através de um trabalho mais específico da força de vendas com as empresas clientes, entendendo que o início do ano apresenta historicamente um crescimento nas vendas, mesmo porque em outubro do ano de 2006 as vendas caíram bastante e, no final de ano, muitas empresas pararam ou diminuíram temporariamente suas atividades, devido as festividades da época. Este recomeço, na visão da empresa, seria marcado por um crescimento das vendas nesta subfamília.

Portanto, a quantidade vendida passaria de 385 para 539, um aumento de 40% nas vendas. Porém, também o preço seria reajustado: de R\$ 10,50 para R\$ 11,37, um reajuste de 8,0%. Como a concorrência nesta linha de produtos é muito pequena na área de abrangência da empresa, reajustes como estes são melhores aceitos do que acréscimos em produtos que possuem forte concorrência. Estas ações colaborariam com os objetivos de margem de contribuição média e lucro líquido ao aumentar, em 1,982% o lucro líquido e em 0,405% a margem de contribuição média da empresa, após contribuir com um aumento de 9,203% na margem de contribuição da subfamília.

A cerca da quinta proposta, por fim, tem-se que a subfamília cordas, barbantes e lonas, pertencente à família agropecuária, apresentou um crescimento enorme nas vendas de 2006 com relação ao ano de 2005, de aproximadamente 240% neste período. Desta subfamília, os produtos que mais tiveram representatividade neste crescimento foram as lonas, pois a empresa aumentou a área de atendimento, passando a fornecer este produto como insumo de produção.

Por questões ambientais do mercado, sendo este fato ligado aos recursos naturais disponíveis da região, os próximos produtos que tendem a apresentar grande melhora são as cordas, pois alguns dos clientes mais importantes da empresa passarão a utilizar este produto também como insumo de produção. A proposta consistia, portanto, em aumentar em 100% a venda destes produtos (de 708,94 para 1.417,88 unidades). Como boa parte deste aumento ocorrerá por força do mercado, este momento mostrou-se oportuno para um desenvolvimento ainda maior. Outro aspecto relevante é que, para aumentar a margem de contribuição desta subfamília, as compras serão feitas à vista, uma vez que este fornecedor oferece o desconto de 2,0%.

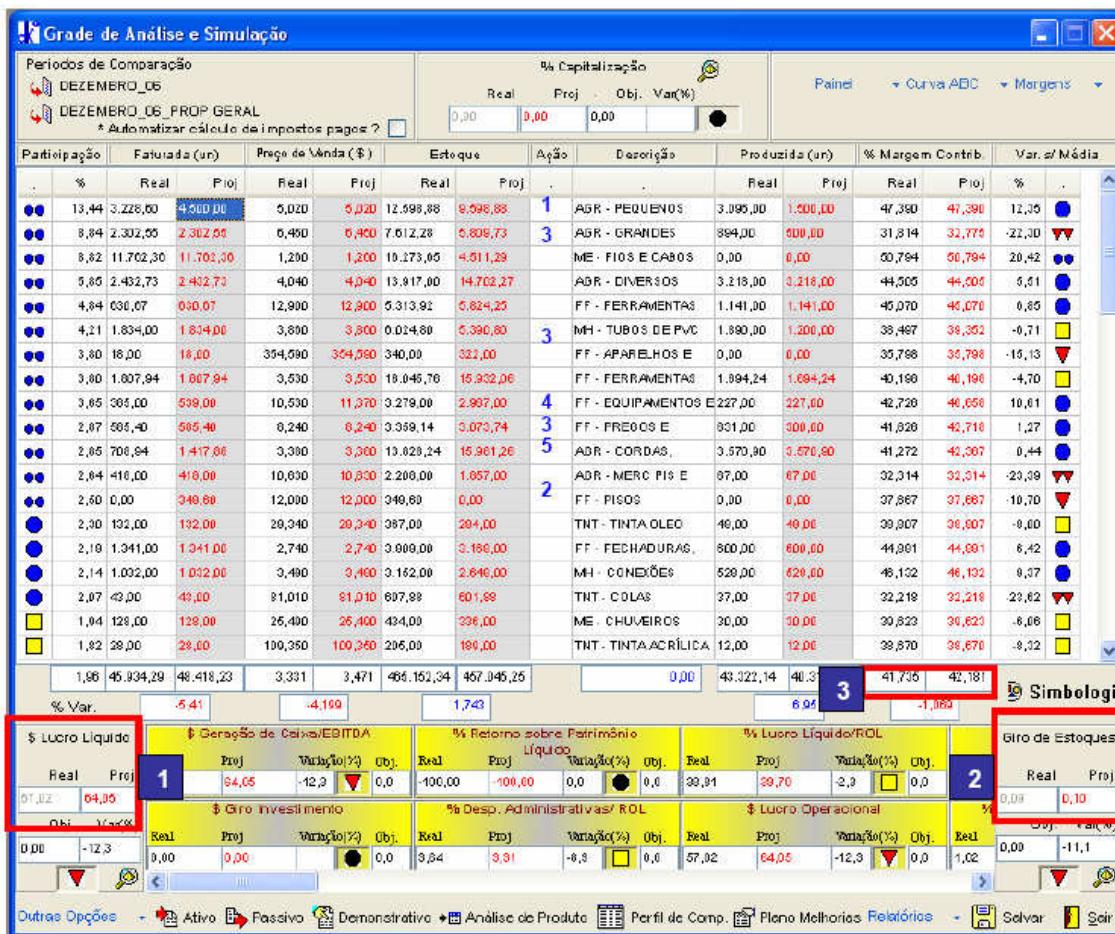
A incorporação do desconto pela compra à vista modifica o custo médio da subfamília de R\$ 1,85 para R\$ 1,813, colaborando para o aumento de 2,653% na margem de contribuição da subfamília e, juntamente com o aumento nas vendas, gera um aumento de 0,065% na margem de contribuição geral da empresa e um aumento de 1,824% no lucro líquido. Após a descrição destas cinco propostas, e para facilitar o entendimento e interpretação das mesmas no mesmo conjunto de ações, ou seja, na empresa como um todo, o quadro 1 apresenta um breve resumo das cinco propostas:

| PROPOSTA    | FAMÍLIA  | DESCRIÇÃO   | OBJETIVO  |
|-------------|--|---|---|
| Proposta 01 | Família Agropecuária, Subfamília Pequenos Animais  | Aumentar a venda da subfamília Pequenos Animais em 39,5% e diminuir as compras desta subfamília para 1.500 unidades   | Aumentar a margem de contribuição média em 0,604% e o lucro líquido em 5,63%                                      |
| Proposta 02 | Família Ferragens e Ferramentas, Subfamília Pisos  | Vender o estoque atual de 349,6 unidades da subfamília pisos. A venda será pontual, sem publicidade.  | Aumentar a geração de caixa em R\$4.195,20, recurso para investir em outros produtos, e o lucro líquido em 2,157% |
| Proposta 03 | Família Agropecuária, Subfamília Grandes Animais; Família Materiais Hidráulicos, Subfamília Tubos de PVC; Família Ferragens e Ferramentas; Subfamília Pregos e Correntes | As compras serão reduzidas a: 500 unidades da subfamília Grandes Animais, 1.200 unidades da subfamília Tubos de PVC e 300 unidades da subfamília Pregos e Correntes, à vista aproveitando os descontos oferecidos pelos fornecedores. | Aumentar a margem de contribuição média em 0,40% e o lucro líquido em 0,456%.                                     |
| Proposta 04 | Família Ferragens e Ferramentas, Subfamília Equipamentos de Proteção   | Aumentar a venda da subfamília Equipamentos de Proteção em 40% e reajustar o preço de venda em 8,0%   | Aumentar a margem de contribuição média em 0,405% e o lucro líquido em 1,982%                                     |
| Proposta 05 | Família Agropecuária, Subfamília Cordas, Barbantes e Lonas   | Aumentar a venda da subfamília Cordas, Barbantes e Lonas em 100% e as compras serão efetuadas à vista para receber o desconto de 2,00% do fornecedor.   | Aumentar a margem de contribuição média em 0,065% e o lucro líquido em 1,824%.                                    |

#### **Quadro 1 – Apresentação resumida das cinco propostas de melhorias**

Como pode-se observar, em resumo, as propostas feitas consistiam em trabalhar com: melhoramento da margem de contribuição, através das compras à vista com desconto, aumento do giro de estoques, através de ações de venda e diminuição das compras, como consequência natural, o lucro líquido tende a aumentar progressivamente.

Para expressar com mais clareza do efeito destas propostas na situação econômico-financeira da empresa como um todo, a figura 2 apresenta a relação do PAINEL ESTRATÉGICO® com a simulação das propostas simultaneamente.



**Figura 2 – Situação econômico-financeira projetada: situações propostas**

Os números na cor azul na figura 2, ao lado da descrição (do nome) de cada subfamília, representam a proposta a qual a subfamília pertence. Assim, o número 1 indica, por exemplo, a representação da primeira proposta, que foi aplicada à subfamília pecuária.

Unindo todas as propostas tem-se que o lucro líquido sofre uma variação positiva de 12,329%, saindo de R\$ 57,02 para R\$ 64,05, de acordo com o campo 1 da figura 2, o giro de estoque, que até então não tinha sido observado melhora (pois nenhuma ação isolada tinha representatividade suficiente para modificá-lo), passou de 0,09 para 0,10, representando uma variação de 11,11%, de acordo com o campo 2 da figura 2, enquanto a margem de contribuição média da empresa, conforme o campo 3 da figura 2, sobe de 41,735% para 42,181%, uma variação positiva de 1,069%.

As propostas apresentadas (resumidas pelo quadro 01) foram aplicadas na Agropecuária e Ferragens Medeiros no período de janeiro do ano de 2007 que, para fins

da presente pesquisa, é considerado como período comparativo, em relação a dezembro de 2006.

Sobre o processo de aplicação e os resultados obtidos a primeira proposta, realizada na subfamília pequenos animais, aumentou o faturamento para 4.470 unidades (eram 4.500 projetadas) e diminuiu a compra para 1.186 unidades (eram 1.500 unidades projetadas). O preço médio de venda da subfamília, que no período realizado era de R\$ 5,02 passou para R\$ 5,08 no período comparativo, o estoque diminuiu de 12.598,88 para 9.314,88 unidades e a margem de contribuição da subfamília variou de 47,39% para 48,169% entre estes períodos.

Sobre a realização da proposta 02, referente a venda do estoque residual da subfamília pisos, o objetivo de vender todo o estoque foi atingido, porém a um preço um pouco a baixo do projetado, que era de R\$ 12,00. Assim, a geração de caixa (ou faturamento) que seria de R\$ 4.195,20 foi de R\$ 4.125,28, pois o preço foi de R\$ 11,80 a unidade. A margem de contribuição que havia sido projetada em 37,667% ficou em 36,678% no período comparativo.

Com relação a proposta 03, a estimativa de compra para a subfamília grandes animais era de 500 unidades. A quantidade comprada foi de 550, acima do projetado. Com relação ao custo dos produtos, o mesmo havia sido projetado para R\$ 4,08 sendo que foi conseguido em janeiro a R\$ 4,02. Sobre a margem de contribuição desta subfamília, no período realizado era de 31,814%, sendo que com a proposta formalizada a projeção da margem de contribuição elevou-se para 32,775%.

Com relação a subfamília tubos de PVC, o projetado para compras era de 1.200 unidades, sendo que foram efetuadas compras de apenas 360 unidades. Sobre o custo do produto, o projetado era de R\$ 2,187, sendo que no período comparativo, o custo real foi de R\$ 1,98. Além do desconto pela compra à vista, foram também adquiridos produtos de maior giro que possuem custo menor.

A cerca da subfamília pregos e correntes, terceira subfamília abrangida pela proposta 03, tem-se que o objetivo inicial de quantidades compradas era de 300 unidades e, no período comparativo, a empresa adquiriu 100 unidades, ficando abaixo do projetado. Sobre o custo da mercadoria, o custo projetado de R\$ 4,39 foi confirmado em R\$ 4,29.

Como projetado para a subfamília equipamentos de proteção a venda aumentaria em 40% o que, de acordo com a faturamento do período realizado, corresponde a 539

unidades. A venda em unidades confirmou-se no período comparativo em 513 unidades, um pouco a baixo do estimado. Ainda na proposta estava o fato de que o preço de venda seria reajustado, passando de R\$ 10,53 para R\$ 11,37. Porém, o preço médio de venda se confirmou em R\$ 11,67, o equivalente a 10,826% de aumento com relação ao período realizado. Com relação a margem de contribuição, no período realizado esta era de 42,726%, tendo sido projetada para 46,658% e confirmada, em janeiro de 2007, em 49,383%, uma variação de 15,581% com relação ao acontecido em dezembro, apesar de a quantidade de venda não ter sido plenamente alcançada.

Com relação a subfamília cordas, barbantes e lonas, a proposta 05 buscava aumentar a venda em 100%. As vendas no período realizado (conforme a figura 29) foram de 708,94 unidades, tendo sido projetadas para 1.417,88 unidades. De acordo com a campo 2 da figura 38, as vendas efetuadas no período comparativo foram de 1.798,81 unidades, o equivalente a 153,732% de aumento. Entretanto, o custo do produto que havia sido projetado para R\$ 1,813 acabou sendo confirmado em R\$ 2,04. Para demonstrar o que foi conseguido no período de janeiro, de maneira geral, a figura 3 demonstra a situação econômico-financeira da empresa:



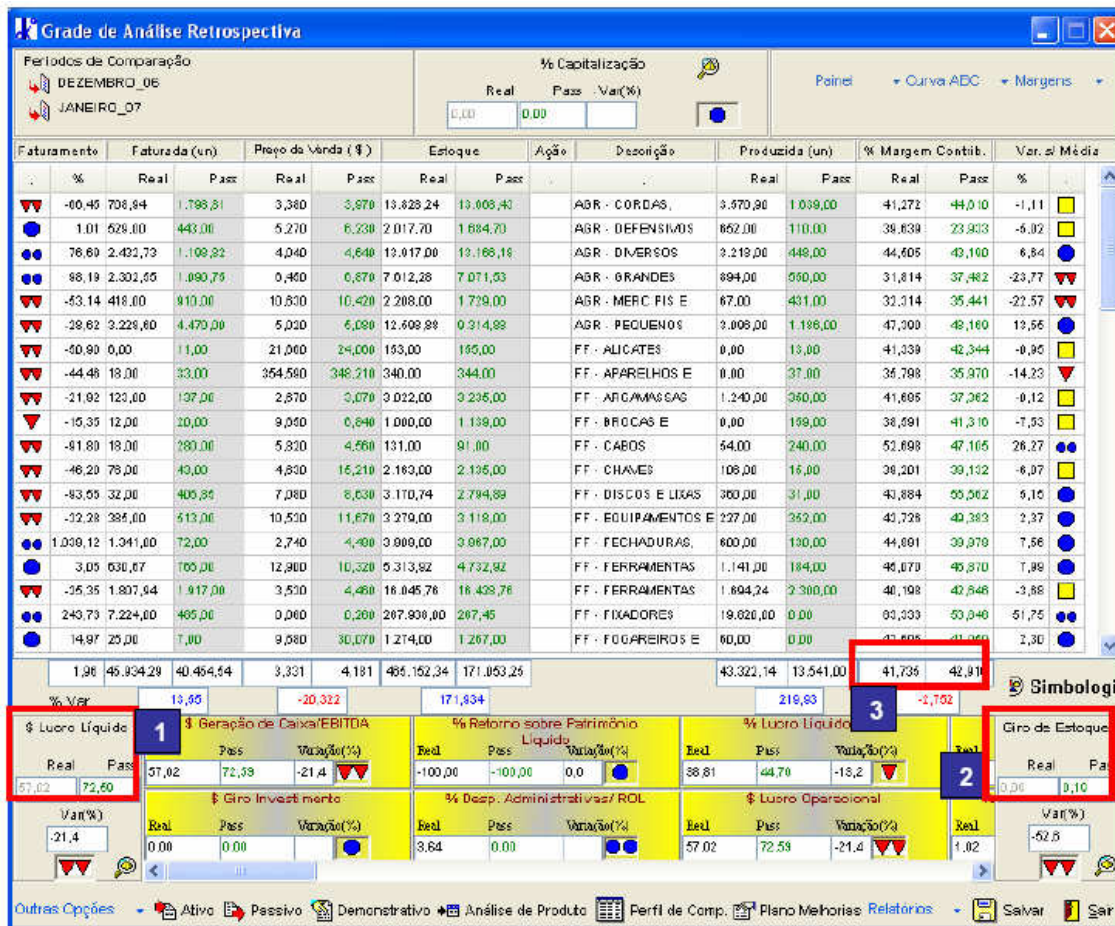


Figura 3 – Situação econômico-financeira atingida

Em linhas gerais, a análise comparativa entre os períodos de dezembro de 2006 e janeiro de 2007 demonstra que houve um aumento de 27,306% no lucro líquido, uma vez que este passou de R\$ 57,02 para R\$ 72,59, de acordo com o campo 1 da figura 3. A respeito do giro de estoques, o mesmo evoluiu 111,11%, pois passou de 0,09 para 0,19, como demonstrado pelo campo 2 da figura 3. Já o campo 3 da figura 3 ilustra que a margem de contribuição média da empresa variou de 41,735% para 42,916%, equivalente a 2,830% entre os períodos.

Desta maneira, percebe-se que através da aplicação do PAINEL ESTRATÉGICO® foi atingido o objetivo de melhorar o desempenho econômico-financeiro da Agropecuária e Ferragens Medeiros, sendo que a contabilidade gerencial e de custos participam de todo o processo de desenvolvimento desta pesquisa, fornecendo as bases teóricas e conhecimentos para a geração e análise dos dados e informações da empresa.

### 3 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo buscou colaborar com a empresa Agropecuária e Ferragens Medeiros nos aspectos de desenvolvimento econômico-financeiro da mesma. Através da análise das características de margem de contribuição e giro de estoque das subfamílias que compõe o portfólio da organização, pode-se estabelecer e propor ações que maximizariam estes indicadores, resultando também em um aumento no lucro líquido, outro indicador abordado neste estudo. Esta análise econômico-financeira, entretanto, deu-se por meio da aplicação da Metodologia BAV e de sua respectiva ferramenta de operacionalização, o PAINEL ESTRATÉGICO®.

A experiência obtida através deste estudo pode comprovar a importância e relevância da metodologia de gestão utilizada, bem como da contabilidade gerencial enquanto fornecedora de informações relevantes à administração estratégica da empresa. A atuação em conjunto da administração e da contabilidade gerencial, sendo esta também apoiada pela contabilidade de custos, garante que a organização desempenhe suas atividades com maior probabilidade de sucesso, posicionando-a estrategicamente no mercado em que atua.

## **REFERÊNCIAS**

ALVES, João Bosco da Motta. **Teoria geral de sistema**. Florianópolis: Preprint, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KAHRBEK, Detlev; TAMBORLIN, Norberto. **Inovando e realizando com inteligência de gestão: 2 e 2 = 22**. São Paulo: Scortecci, 2007.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.