

CLÍNICA EMPRESARIAL: CONSULTÓRIO DE GESTÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Norberto Tamborlin¹
Manoela de Fátima Medeiros²
Gilberto Boos³
Stella Terra P. dos Santos⁴

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 comparar 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 em empresas de pequeno e médio porte, com foco na área comercial. Foram feitas análises iniciais de desempenho econômico-financeiro destas, propondo melhorias através de planos de ação e comparando os resultados obtidos após a implementação das melhorias sugeridas. 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.

ABSTRACT

In the current context of global competition, managing based on intuition, only means for the future of the organisations at risk, a risk greater than that which has already faced being placed in a context of high technology and increasing complexity of the processes. To act strategically in this scenario, in addition to ascertain the facts acontecidos, it is essential simulate decisions, before putting them into practice. Understanding the importance of strategic simulation, this study was designed to apply the methodology BAV - *Balanced Added Value* and its tool of operating, the dashboard STRATEGIC®, to verify in practice the benefits of management based on the strategic simulation. Thus, the search is developed in companies, small and medium businesses, focusing on shopping. Initial analyses were conducted for the economic and financial performance, proposing improvements through action plans and comparing the results obtained after the implementation of the improvements

¹ Especialista em Administração, Coordenador da Pesquisa (norbin@unibes.edu.br)

² Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (manu_medeiros@hotmail.com)

³ Bacharel em Administração com gestão em Comercio Exterior

⁴ Graduanda em Administração com gestão em Comercio Exterior (stellaterr@hotmail.com)

suggested. Thus, this study both cooperated with the management of the company, and for the dissemination of scientific knowledge in the area of strategic management.

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

1 INTRODUÇÃO

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.

Assim como 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 prazo, 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 aplicação da metodologia BAV, apoiada no “Painel Estratégico”, poderá contribuir com a redução do índice de mortalidade das pequenas e médias empresas de Blumenau contribuindo para a mudança da cultura de gestão destas empresas”?

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 das empresas analisadas.

O processo de desenvolvimento desta pesquisa foi composto, basicamente, por duas etapas principais: inicialmente, um levantamento da situação da empresa e, posteriormente, buscou-se desenvolver planos de melhorias e verificar os resultados alcançados.

Através da aplicação do PAINEL ESTRATÉGICO® nas empresas participantes do projeto, 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 por que 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).

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 auxiliam 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

TAMBORLIN, Norberto; MEDEIROS, Manoela de Fátima; BOOS, Gilberto; SANTOS, S. T. P. dos. Clínica empresarial: consultório de gestão para pequenas e médias empresas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-24, Sem II. 2008. ISSN 1980-7031

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.

Além de interrelacionar os acontecimentos operacionais com as conseqüências financeiras, a Metodologia BAV demonstra outro importante aspecto, especialmente no tocante ao valor que a empresa adquire no mercado: a medição dos efeitos dos ativos intangíveis na saúde financeira da empresa.

Percebendo a relação entre os fatos tangíveis e intangíveis, que acontece no desenrolar das operações da empresa, entende-se a necessidade de observar as particularidades de cada processo, sem perder a visão do todo organizacional, figura 1.

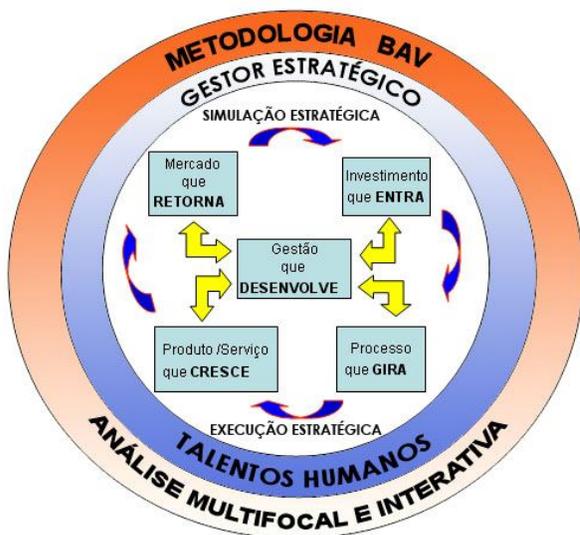


Figura 1 – Representação gráfica da Metodologia BAV

Fonte: Kahrbek; Tamborlin (2007, p. 59).

Esta representação busca sintetizar o modelo de gestão proposto pela Metodologia BAV, onde a análise multifocal e interativa permite entender as relações existentes entre os diversos setores e processos organizacionais, bem como possibilita a tomada de decisão sob uma perspectiva bem mais ampla. De acordo com a figura 15, a Metodologia BAV fundamenta-se em cinco aspectos básicos: mercado, investimento, gestão, produto/serviço e processo, sendo que, para cada aspecto em específico, existem indicadores de desempenho que podem mensurá-los.

A partir desta abordagem, que relaciona os cinco aspectos básicos do BAV, a figura 2 procura demonstrar a relação destes aspectos com a interdisciplinaridade da administração.

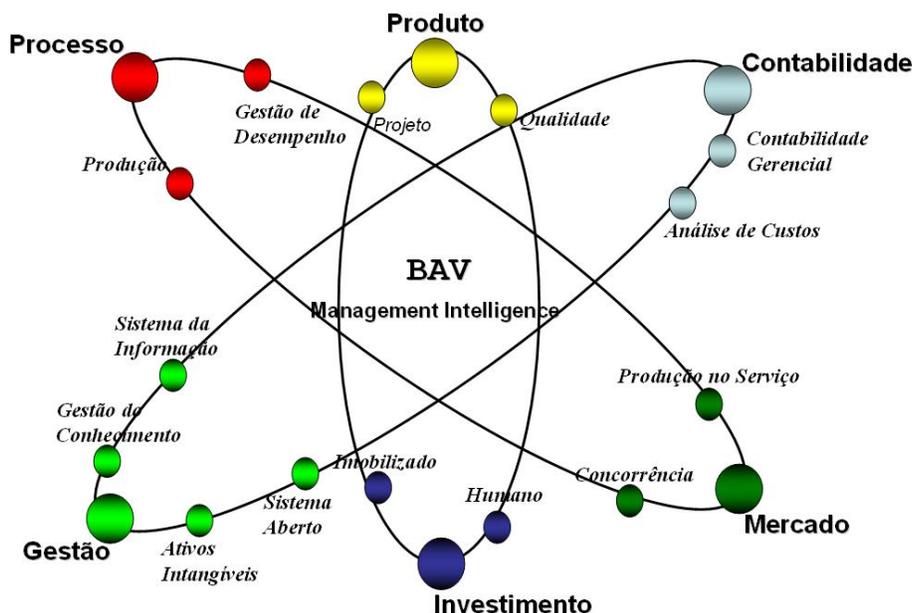


Figura 2 – Visão holística da interdisciplinaridade da Metodologia BAV

3 Apresentação dos Resultados

As empresas escolhidas para o desenvolvimento prático do presente estudo científico atuam no setor de comércio nos ramos de venda de pneus e serviços, confecção e acessórios masculino e feminino e agropecuária, ferragens e ferramentas e materiais de construção. As empresas que participaram do projeto foram: Dpaschoal filial de Blumenau SC, Meli Modas de Blumenau SC e Agropecuária e Ferragens Medeiros Ltda de Catanduvas SC.

Para que o objetivo de avaliar e melhorar o desempenho econômico-financeiro das empresas, através da aplicação da Metodologia BAV, fosse atingido, inicialmente foi analisado o período tido como realizado para que fosse estabelecida a posição inicial das empresas, 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.

3.1 Agropecuária e Ferragens Medeiros Ltda - Catanduvas SC

Como resultado desta primeira análise, tem-se a tela do PAINEL ESTRATÉGICO®, demonstrada pela figura 3.

A avaliação do desempenho econômico-financeiro é feita a partir da análise de três indicadores principais: lucro líquido, apresentado pelo campo 1 da figura 3, 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.

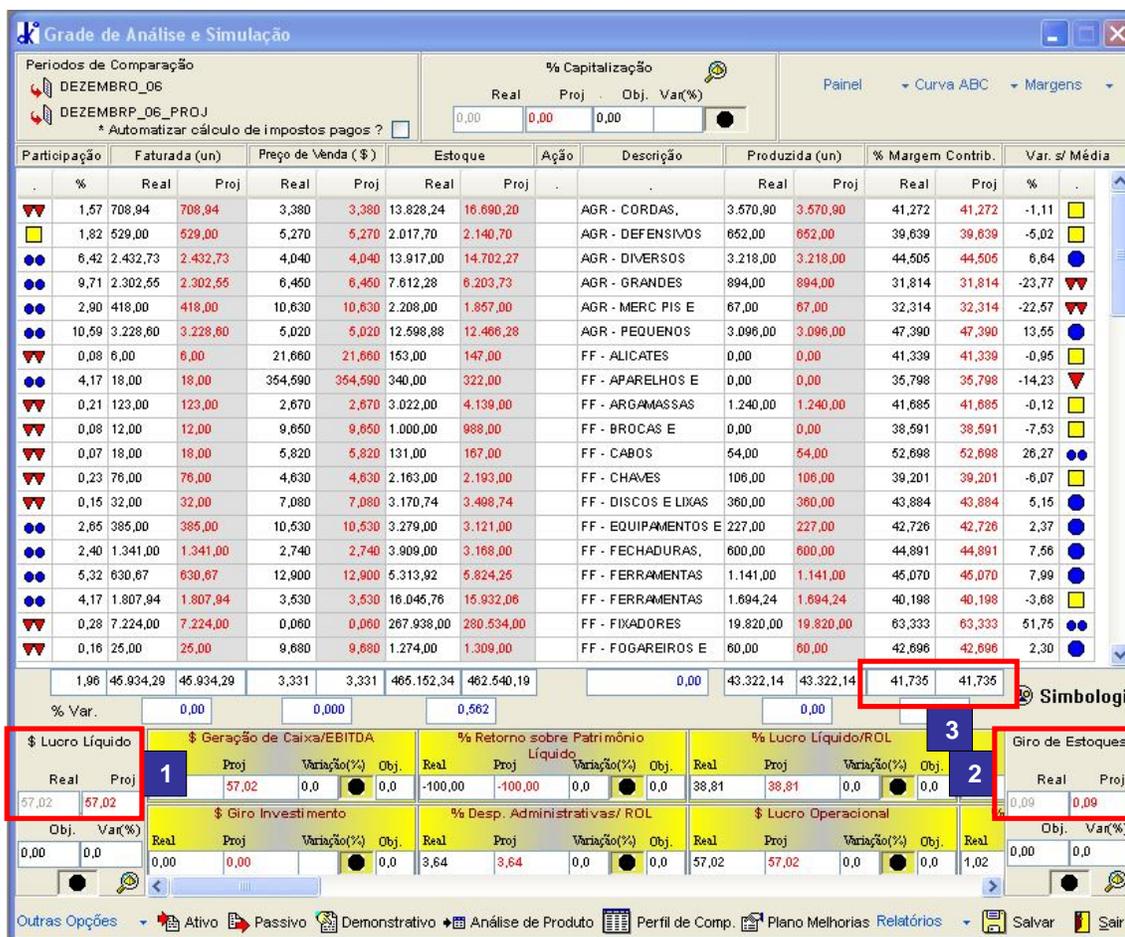


Figura 3 – Situação econômico-financeira no período realizado

Para facilitar o entendimento e interpretação das ações de melhoria colocadas em prática, no mesmo conjunto de ações, ou seja, na empresa como um todo, apresentamos o quadro 1. Este apresenta um breve resumo de cinco propostas colocadas em prática pela empresa:

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 se pode 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.

A partir da análise feita dos produtos vendidos pela empresa, do ramo na qual atua e da situação de lucro líquido, giro de estoques e margem de contribuição obtida através dos produtos, pode-se formular as propostas de melhoria que serão descritas nesta secção.

A primeira proposta diz respeito a subfamília de produtos pequenos animais que apresentou o maior faturamento no período realizado da família agropecuária e, tem apresentado expressivo aumento nas vendas com o decorrer do tempo.

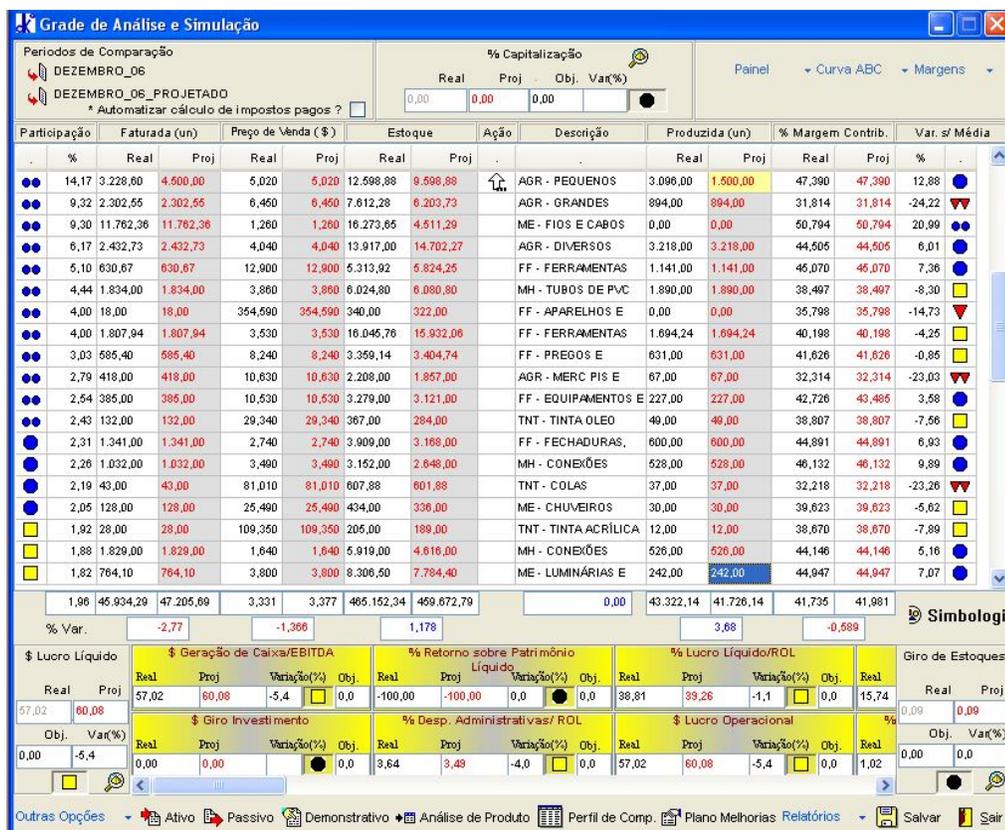


Figura 4 – Simulação da Proposta 01: Subfamília Pequenos Animais

A simulação demonstrada pela figura 18 é composta por duas ações. A primeira, identificada pelo campo 1, teve por objetivo alavancar as vendas nesta 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, identificada pelo campo 2, 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 colocar em prática estas duas primeiras ações, foi composto o plano de melhorias demonstrado pela figura 5

TAMBORLIN, Norberto; MEDEIROS, Manoela de Fátima; BOOS, Gilberto; SANTOS, S. T. P. dos. Clínica empresarial: consultório de gestão para pequenas e médias empresas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-24, Sem II. 2008. ISSN 1980-7031



Plano de Melhorias

Empresa AGROPECUÁRIA E FERRAGENS MEDEIROS LTDA
 Estabelecimento AGROPECUÁRIA E FERRAGENS MEDEIROS LTDA

DEZEMBRO_06
 DEZEMBRO_06_PROJETADO

Definição				Após Executado	
Descrição	O que Fazer ?	Como Fazer ?	Quando Fazer ?	Como Fez ?	Quando Fez ?
AGR - PEQUENOS ANIMAIS 	Aumentar o volume de vendas em 39,5%.	Sorteio de produtos da linha de Pequenos Animais para compras acima de R\$ 30,00. Divulgação na rádio e jornal locais e no ponto de venda	02/01/2007		02/01/2007
AGR - PEQUENOS ANIMAIS 	Comprar no máximo de 1.500 unidades.	Otimizar o processo de compra, dando preferência aos produtos de maior giro.	02/01/2007		02/01/2007

Figura 5 – Plano de Melhorias para a Proposta 01

Desta forma foi sendo realizada cada melhoria no processo, sendo que para cada ação desenvolvido o seu plano de ação, que é mais uma ferramenta que compõe metodologia BAV. Para expressar com mais clareza do efeito das melhorias propostas na situação econômico-financeira da empresa como um todo. A figura 6 apresenta a relação do PAINEL ESTRATÉGICO® com a simulação das propostas simultaneamente.

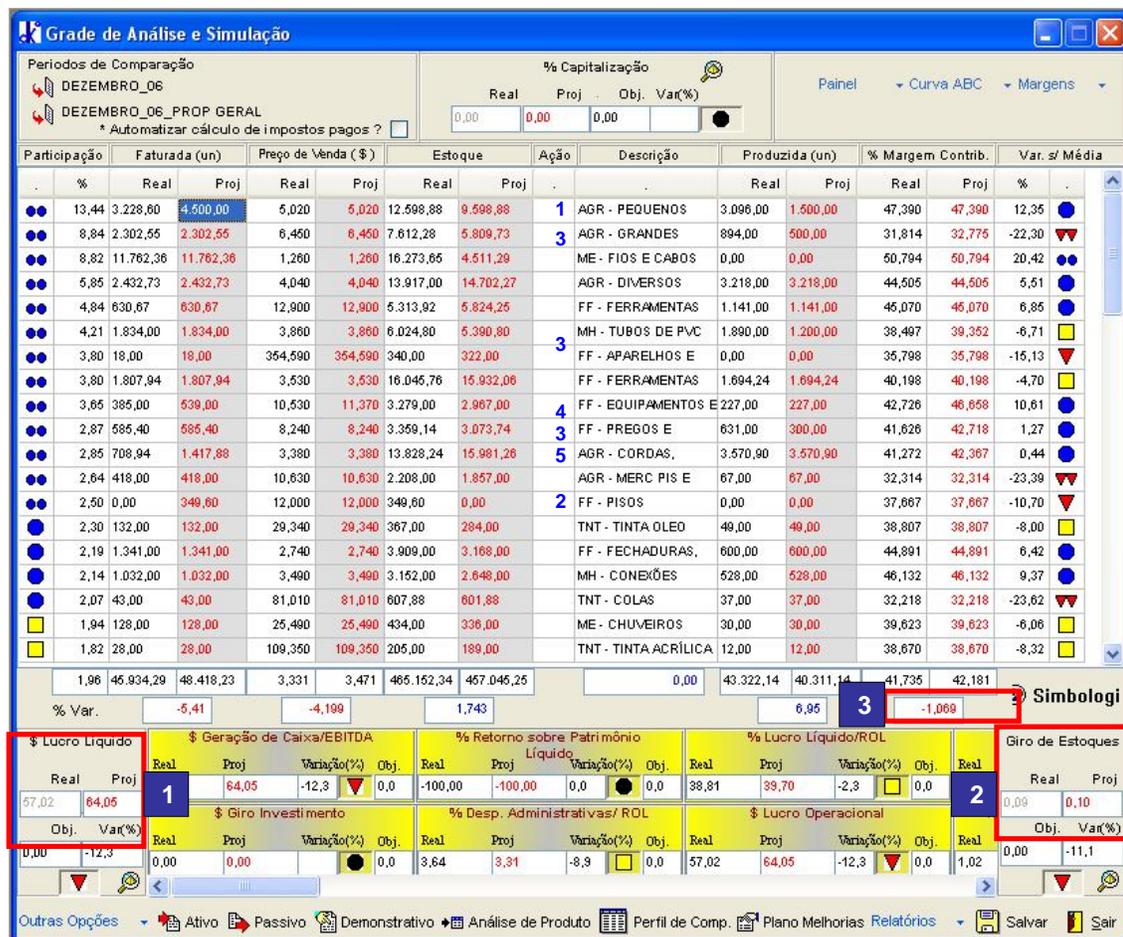


Figura 6 – Situação econômico-financeira projetada: situações propostas

Os números na cor azul na figura 6, 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 pequenos animais.

Unindo todas as propostas percebe-se que no lucro líquido há uma variação positiva de 12,329%, saindo de R\$ 57,02 para R\$ 64,05, de acordo com o campo 1 da figura 4, 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 11,111%, de acordo com o campo 2 da figura 6 enquanto a margem de contribuição média da empresa, conforme o campo 3 da figura 6, 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.

3.2 D Pascoal – Blumenau SC

A empresa Dpaschoal atuante no mercado atacadista no setor de pneus de carga está tendo uma queda em suas vendas, tal fato ocorre devido ao grande aumento de produtos importados e a concorrência do mercado interno.

Preocupados com rentabilidade da empresa a Dpaschoal está investindo em uma nova forma de gestão, visando melhorar o nível da rentabilidade e seu lucro líquido.

A busca pela rentabilidade passa necessariamente por uma nova forma de gestão. Os modelos tradicionais possuem o foco na lucratividade, porém, esta visão deixou de ser a melhor. A empresa pode até estar tendo lucro em determinado produto, porém, ela é rentável?

O conceito da rentabilidade leva em consideração a margem de contribuição em relação ao giro de estoque.

Para fins deste trabalho, foram utilizados duas famílias de produtos, pneus radiais e pneus diagonais.

Foram alimentadas as seguintes informações:

- Quantidade vendida do produto;
- Quantidade em estoque;
- Preço de venda;
- Preço de compra;
- Preço de tabela;
- Despesas com impostos;
- Despesas com frete;
- Despesas com comissões;
- Despesas com encargos.

Não foram alimentados os dados contábeis uma vez que esse trabalho é focado na melhoria da performance do produto.

Após feito os lançamentos no sistema obtivemos um primeiro resultado que é a situação real da empresa, sem simulações.

Um fato bastante positivo do painel estratégico, é manter os resultados de uma forma visual e muito rápida através de uma simbologia própria.

Ao observarmos a figura 7, é importante ressaltar que os números que estiverem na cor preta significam que é uma situação realizada, ou seja, já acontecida. Todas as informações que estiverem na cor vermelha será a situação futura, ou seja, aquilo que será simulado.

Portanto, os números na figura 7, que estão em preto é a situação atual da empresa e dos produtos. Podemos perceber que o lucro líquido está R\$ 232,94 mil reais, campo1, figura 7, ou seja, inferior ao desejado.

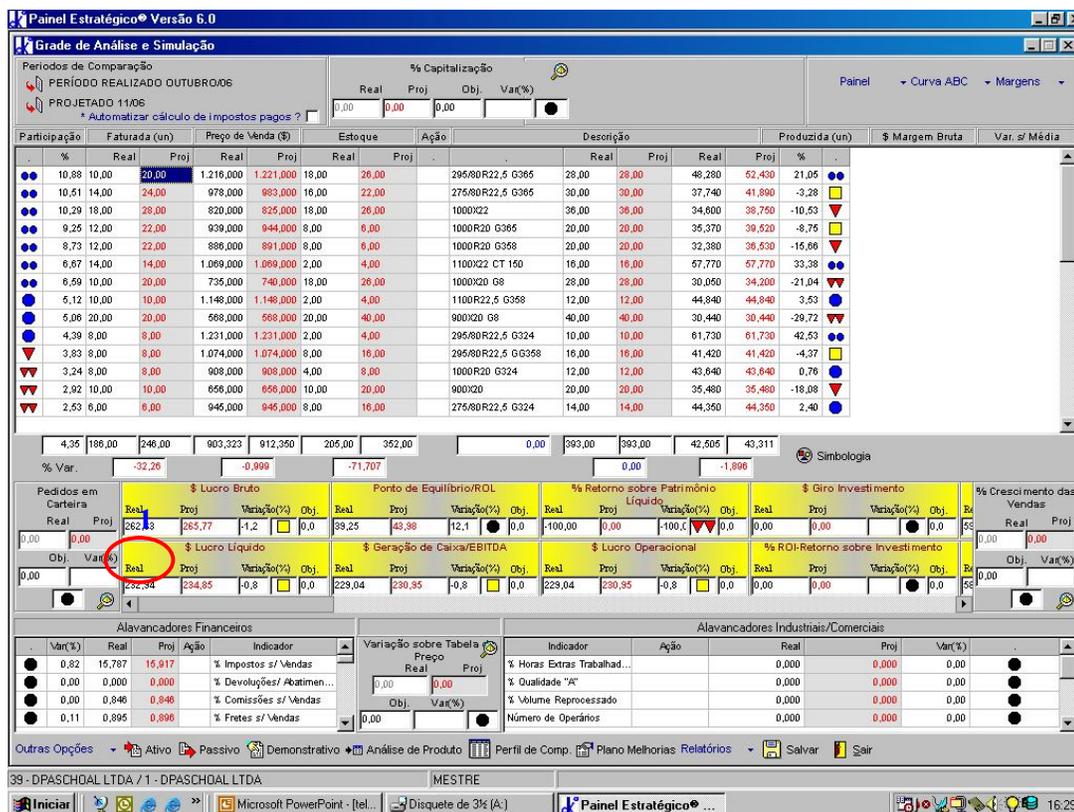


Figura 7 – Situação inicial da empresa

- Pode-se comparar ainda o lucro bruto que está com R\$ 262,63, mil reais

- O lucro operacional que está com R\$ 229,04 mil reais;
- Ponto de equilíbrio, 39,25%.

Após uma análise concluímos que a família de pneus diagonais é a que apresenta mais produtos contribuindo negativamente com a margem, portanto, a primeira ação foi para busca um aumento no volume de venda desses produtos.

Hoje a montagem de um pneu é pago a parte pelo cliente, os concorrentes já incluem no preço do produto, o custo de uma montagem é em torno de R\$ 10,00. A idéia é repassar ao cliente já no preço do pneu R\$ 5,00, a outra parte será um investimento da Dpaschoal.

A melhoria de ganho depende da execução de um plano de melhorias, podendo assim, projetar o aumento do lucro líquido. Com essa ação vamos beneficiar o cliente pagando a montagem dos pneus vendidos, gerando um atrativo nas vendas e conseqüentemente o aumento na quantidade de pneus vendidos.

Após a implementação da primeira ação de melhoria, percebem-se um aumento no lucro líquido de R\$ 232,94 mil reais, proj. campo1, figura 8 para R\$ 234,85 mil reais, real. Campo1, figura 8.

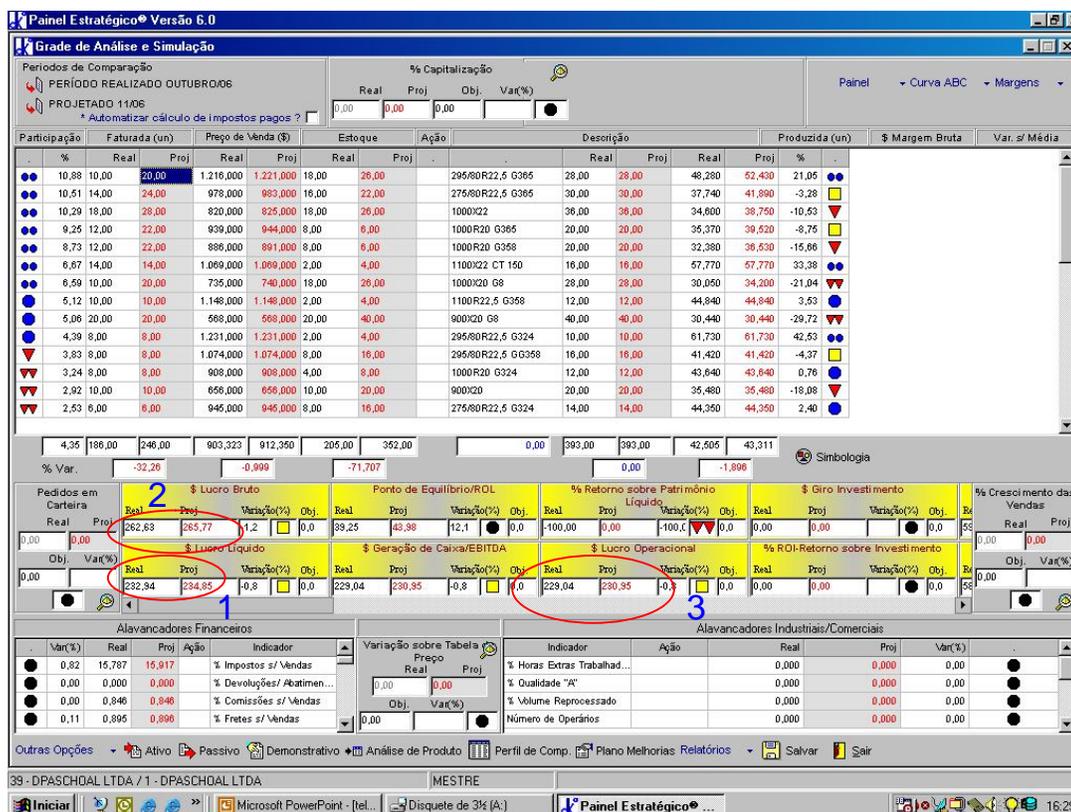


Figura 8— Simulação da Primeira Ação

No painel estratégico encontramos outras variáveis importantes que se destacam, por exemplo, o lucro operacional que está com R\$ 229,04 mil reais, campo 3, figura 8, o lucro bruto está com R\$ 265,77 mil reais, campo 2, figura 8, estes números foram realizados após a utilização do plano de ação.

Outro fator que devemos destacar é o aumento do giro de estoque, o alto índice de rotação dos estoques é fator fundamental na redução da necessidade de investimento em capital de giro para um determinado nível de vendas com evidente aumento da produtividade.

Outro fator que devemos destacar é o aumento do giro de estoque, o alto índice de rotação dos estoques é fator fundamental na redução da necessidade de investimento em capital de giro para um determinado nível de vendas com evidente aumento da produtividade, figura 9.

Giro de estoque

Análise de Produtos - Giro de estoque

Realizado

Descrição	Compras	Faturada	Estoque	CMV	Quebras	GGF+Depr	CPV Unit	CPV Total	\$ Estoque	Preço	\$ ROB	Giro
295/80R22,5 G365	26,00	10,00	18,00	851,000	0,000	0,000	961,000	9,610	17,298	1.216,000	12,160	0,357
275/80R22,5 G365	30,00	14,00	16,00	764,000	0,000	0,000	774,000	10,836	12,364	978,000	13,692	0,467
1000X22	36,00	18,00	18,00	636,000	0,000	0,000	646,000	11,628	11,628	820,000	14,760	0,500
1000R20 G365	20,00	12,00	8,00	734,000	0,000	0,000	744,000	8,928	5,952	939,000	11,268	0,600
Valor:				782,100	0,000	0,000	797,250			983,320		0,476
Valor Total:	392,00	188,00	205,00	130,800	0,000	0,000		131,540	140,256		168,018	

Projetado (com base em custos de reposição)

Descrição	Compras	Faturada	Estoque	CMV	Quebras	GGF+Depr	CPV Unit	CPV Total	\$ Estoque	Preço	\$ ROB	Giro
295/80R22,5 G365	26,00	20,00	26,00	851,000	0,000	0,000	961,000	19,220	24,966	1.221,000	24,420	0,435
275/80R22,5 G365	30,00	24,00	22,00	764,000	0,000	0,000	774,000	18,576	17,028	983,000	23,592	0,522
1000X22	36,00	28,00	26,00	636,000	0,000	0,000	646,000	18,088	16,796	825,000	23,100	0,519
1000R20 G365	20,00	22,00	6,00	734,000	0,000	0,000	744,000	16,368	4,464	944,000	20,768	0,786
1000R20 G350	20,00	22,00	6,00	693,000	0,000	0,000	703,000	15,466	4,210	891,000	19,602	0,206
1100X22 CT 150	16,00	14,00	4,00	829,500	0,000	0,000	829,500	11,613	3,318	1.069,000	14,966	0,778
1000X20 G8	28,00	20,00	26,00	570,000	0,000	0,000	580,000	11,600	15,080	740,000	14,800	0,435
1100R22,5 G358	12,00	10,00	4,00	898,000	0,000	0,000	908,000	9,080	3,632	1.148,000	11,480	0,714
900X20 G8	40,00	20,00	40,00	441,000	0,000	0,000	441,000	8,820	17,640	568,000	11,360	0,333
295/80R22,5 G324	10,00	8,00	4,00	960,000	0,000	0,000	960,000	7,680	3,840	1.231,000	9,848	0,667
295/80R22,5 G358	16,00	8,00	16,00	840,000	0,000	0,000	850,000	8,800	13,600	1.074,000	8,592	0,333
1000R20 G324	12,00	8,00	8,00	710,000	0,000	0,000	710,000	5,680	5,680	908,000	7,264	0,500
900X20	20,00	10,00	20,00	509,000	0,000	0,000	509,000	5,090	10,180	698,000	6,560	0,333
275/80R22,5 G324	14,00	6,00	16,00	740,000	0,000	0,000	740,000	4,440	11,840	945,000	5,670	0,273
900X20 SUPER	10,00	6,00	8,00	470,000	0,000	0,000	470,000	2,820	3,760	632,000	3,792	0,429
1000X20 CT 150	13,00	4,00	16,00	676,000	0,000	0,000	676,000	2,704	10,816	873,000	3,492	0,200
Valor:				787,978	0,000	0,000	713,938			912,350		0,411
Valor Total:	392,00	246,00	352,00	174,088	0,000	0,000		175,828	243,792		224,438	

Ajustes em decorrência das novas metas projetadas

Variáveis de Matéria Prima	%	Variáveis de Mão de Obra	%
% Variação Custo Materiais	0,000	% Retrabalho/Retrabalho	0,000
% Quebras	0,000	% Variação Custo Mão de Obra	0,000
Total	100,000	% Variação Produtividade Mão	0,000
		% Horas Extras	0,000

Ajuste de valor de custos fixos no estoque de Materiais: 243,792

Os valores de CPV e Estoque foram calculados pelo método da absorção.
* As Margens de Contribuição foram calculadas com dedução também dos Impostos, Fretes e Comissões sobre vendas, sobre o valor de venda de cada unidade.

Figura 9 – Giro de Estoque

A figura 9, mostra o giro de estoque de cada produto, com relação aos 4 primeiros produtos, campo 1, figura 9, com as medidas 295/80r22,5 G365, o seu giro de estoque estava com 0,357, depois de aplicada à primeira ação, o giro ficou com 0,435, campo 2, figura 9, o modelo 275/80R22,5 G365 estava com 0,467, campo 1,

TAMBORLIN, Norberto; MEDEIROS, Manoela de Fátima; BOOS, Gilberto; SANTOS, S. T. P. dos. Clínica empresarial: consultório de gestão para pequenas e médias empresas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-24, Sem II. 2008. ISSN 1980-7031

figura 9, e passou a ter 0,522, campo, figura 9, o modelo 1000x22 estava com 0,500, campo 1, figura 9 e chegou em 0,519, campo2, figura 9, o quarto modelo 1000R20 G365, estava com 0,600, campo 1, figura 9, e passou a ter 0,786, campo 2, figura 9, ou seja quanto mais próximo do número 1, é melhor o seu giro de estoque.

Depois da primeira ação realizada, obtendo os resultados esperados, foi colocada em prática uma segunda ação. Nesta ação, foram diminuídos os preços em 5%, e aumentado a quantidade vendida dos seguintes produtos: pneu 1000X20 G8, pneu 1000X22 e pneu 900X20 G8, figura 10.

Simulação 2 – queda da margem

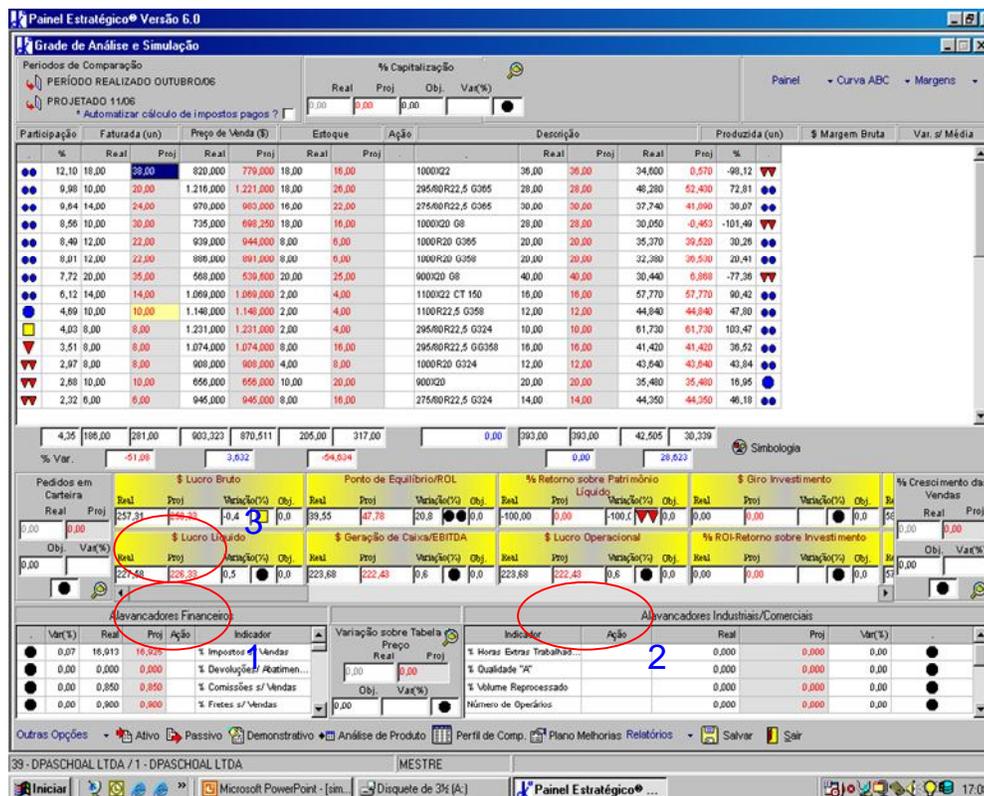


Figura 10 – Segunda simulação queda do lucro operacional e lucro líquido

Depois do plano de ação aplicado pode-se observar que a margem de lucro líquido caiu de R\$ 227,58 mil reais para R\$ 226,33 mil reais, campo 1, figura 10, outra variáveis consideradas, temos o lucro operacional, que teve uma queda de R\$ 223,88 mil reais, para R\$ 222,43 mil reais, campo 2, figura 10. Porém a ação

TAMBORLIN, Norberto; MEDEIROS, Manoela de Fátima; BOOS, Gilberto; SANTOS, S. T. P. dos. Clínica empresarial: consultório de gestão para pequenas e médias empresas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-24, Sem II. 2008. ISSN 1980-7031

aplicada teve um crescimento no lucro bruto, de R\$ 257,31 mil reais, para R\$ 258,32 mil reais, campo 3, figura 10.

Fazendo uma comparação entre a primeira e a segunda simulação, a metodologia BAV, mostrou o aumento da margem de contribuição médias dos produtos, figura 8, melhorou a rentabilidade do departamento de vendas, e o aumento do lucro líquido, com isso aumentou o giro de estoque, na segunda simulação, não teve o mesmo desempenho, na tentativa de reduzir o preços dos produtos, figura 10, podemos observar que a margem de lucro líquido e as outras variáveis do painel estratégico caíram.

É muito importante a utilização da metodologia BAV para a empresa, pois, ela nos mostra o caminho que devemos seguir, fazendo um plano de melhorias e simulações, antecipando a melhor solução e os resultados esperados, evitando que a empresa invista recursos desnecessários com retorno duvidoso.

3.3 Meli Modas – Blumenau SC

Hoje a Meli Modas não possui um modelo de gestão adequado, não está formalizado, para a administração da empresa, como se trata de empresa familiar, a maioria das decisões é tomada com base nas experiências anteriores, ou pelo “achismo”.

A falta de uma metodologia certa para administrar faz com que os dados não sejam confiáveis. Existem muitos erros nos relatórios, pois a empresa não sabe, ao certo, todos os custos existentes. Assim também não tem identificado o seu ponto de equilíbrio, e não sabe qual a sua margem de contribuição real. Como consequência o balanço patrimonial e o DRE também não estão corretos.

Não existe um plano de marketing adequado, as estratégias de promoções de vendas internas são definidas conforme análise de relatórios de situação de estoque e vendas do período anterior, avaliando-se o que não girou no estoque é feita as promoções. Porém o giro de estoque certo do produto não se sabe. As promoções são feitas sem antes analisar qual a margem que irá se obter com a mesma, assim muitas vezes não se atinge o ponto de equilíbrio, trazendo o prejuízo para a empresa. O Marketing mostra uma orientação para a empresa determinar suas necessidades, desejos e valores, conforme Costa (2003).

Suas metas são definidas com base em vendas dos anos anteriores, colocando um aumento de vendas proporcional com que o vem acontecendo dentro do ano corrente.

No setor de compras também não se tem uma programação ideal, são feitas com bases nas vendas do ano anterior e na análise do estoque atual.

A utilização da Metodologia BAV juntamente com o Painel Estratégico®, irá trazer melhorias para sua situação atual da gestão, pois o Painel Estratégico facilita o monitoramento do negócio e a identificação de novas oportunidades.

A situação inicial da empresa foi identificada através da aplicação dos dados no Painel Estratégico®, onde está denominado com realizado e referindo-se ao mês de agosto de 2007. Os produtos estão classificados em grupos para melhor apresentação, conforme descritos no quadro 2.

Grupo 121	Sandália Feminina	Grupo 228	Conjuntos femininos
Grupo 122	Sapato Feminino	Grupo 230	Blusa de fio feminina
Grupo 123	Chanel Feminino	Grupo 231	Capri feminina
Grupo 125	Tenis Feminino	Grupo 232	Saia feminina
Grupo 126	Tamanco Feminino	Grupo 233	Jaqueta Jeans feminina
Grupo 127	Mule Feminino	Grupo 237	Macacão feminino
Grupo 128	Bota Feminino	Grupo 238	Meia Esporte feminina
Grupo 129	Chinelo Feminino	Grupo 241	Calça social feminina
Grupo 211	Calça Feminina	Grupo 320	Acessórios femininos
Grupo 213	Camiseta Feminina	Grupo 322	Bolsas femininas
Grupo 216	Jaqueta Feminina	Grupo 323	Bijuterias femininas
Grupo 220	Confecção diversa Feminina	Grupo 324	Carteiras femininas
Grupo 221	Calça Jeans Feminina	Grupo 325	Sombrinhas femininas
Grupo 222	Bermuda Feminina	Grupo 326	Cintos femininos
Grupo 224	Blusa Feminina	Grupo 340	Acessórios diversos
Grupo 225	Lingerie Feminina	Grupo 442	Meia fina feminina
Grupo 226	Short Feminino	Grupo501	Calça feminina Malha
Grupo 227	Vestidos Femininos		

QUADRO 2: Relação de Grupos

Analisou-se a situação dos grupos de produtos no mês de agosto de 2007, porém são dados parciais que não podem ser considerados como a situação real da empresa, conforme a figura 11 que está em ordem de faturamento e margem de contribuição relativa.

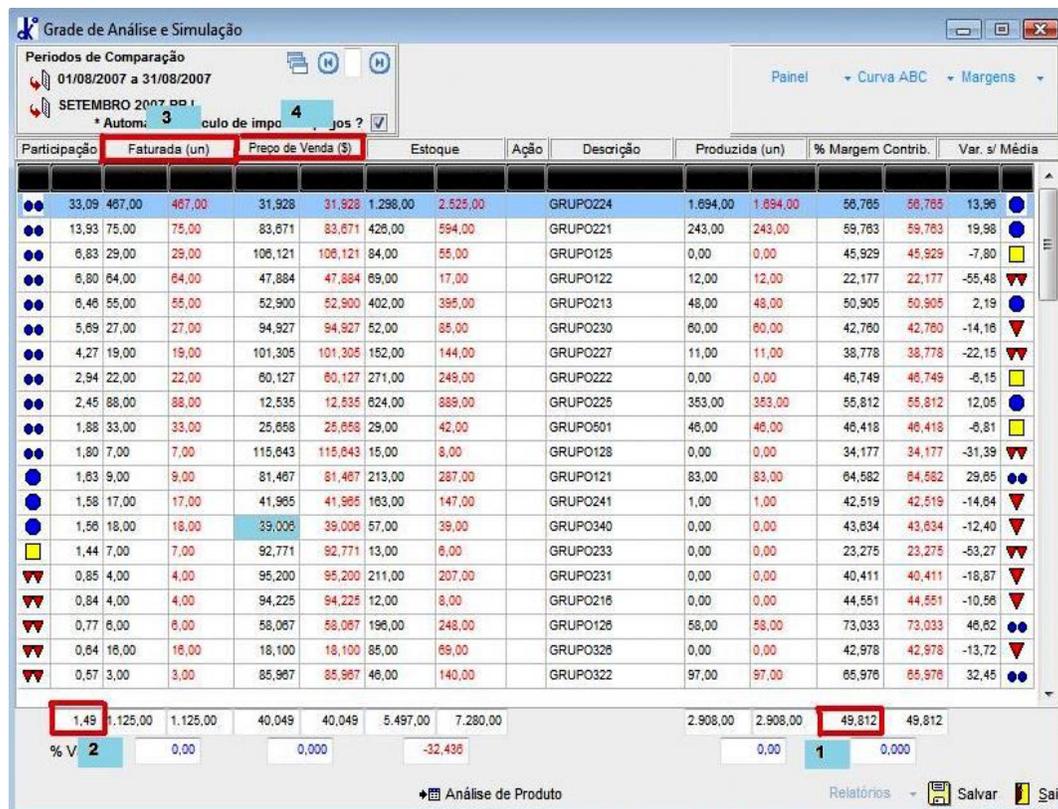


FIGURA 11: Análise por grupo de produtos

Após a análise individual dos grupos identificaram-se os quatro grupos de produtos mais rentáveis:

a) Grupo dos tamancos femininos 126, sua margem é muito boa 46,62% acima da média, porém seu faturamento está muito baixo. Como este é um produto que traz uma lucratividade boa para a empresa, é necessário fazer uma ação para melhorar seu faturamento.

b) Grupo de bolsas femininas 322, neste grupo se tem o mesmo problema do grupo anterior, sua margem é muito boa, porém se vende pouco.

c) Grupo de Sandálias femininas 121, diferente dos dois anteriores este grupo além de ter uma margem ótima 29,65% acima da média, vende bem, porém pode ser aumentado seu faturamento, que no momento corresponde a 1,63%.

d) Grupo de calças femininas 221 possui uma margem considerada ótima 19,98% acima da média e seu faturamento também é muito bom 13,93%, é um grupo de produtos que se vende bem e se ganha bem, mas como é um produto que é influenciado pela sazonalidade do clima.

Também se identificou os quatro grupos que tem a margem de contribuição mais baixas:

- a) Grupo de sapatos femininos 122 possui a pior margem 55,48% abaixo da média.
- b) Grupo de jaquetas jeans 233 tem a segunda pior margem 53,27% abaixo da média.
- c) Grupo de botas 128 tem a terceira pior margem 31,39% abaixo da média.
- d) Grupo de vestidos femininos 227 com a quarta pior margem, 22,15% abaixo da média.

Em se tratando de produtos considerados de inverno, no mês de agosto, o que restou em estoque do inverno coloca-se em promoção para liquidar o estoque. Porém é preciso ser avaliado a quantidade que sobrou, se as compras estão sendo feitas de forma certas, pois as margens ficaram muito abaixo da média e isso faz com que a empresa tenha um grande prejuízo.

Para a análise do lucro líquido, giro de estoque e margem de contribuição média utilizou-se a tela de Análise e Simulação do Painel Estratégico®, figura 12.

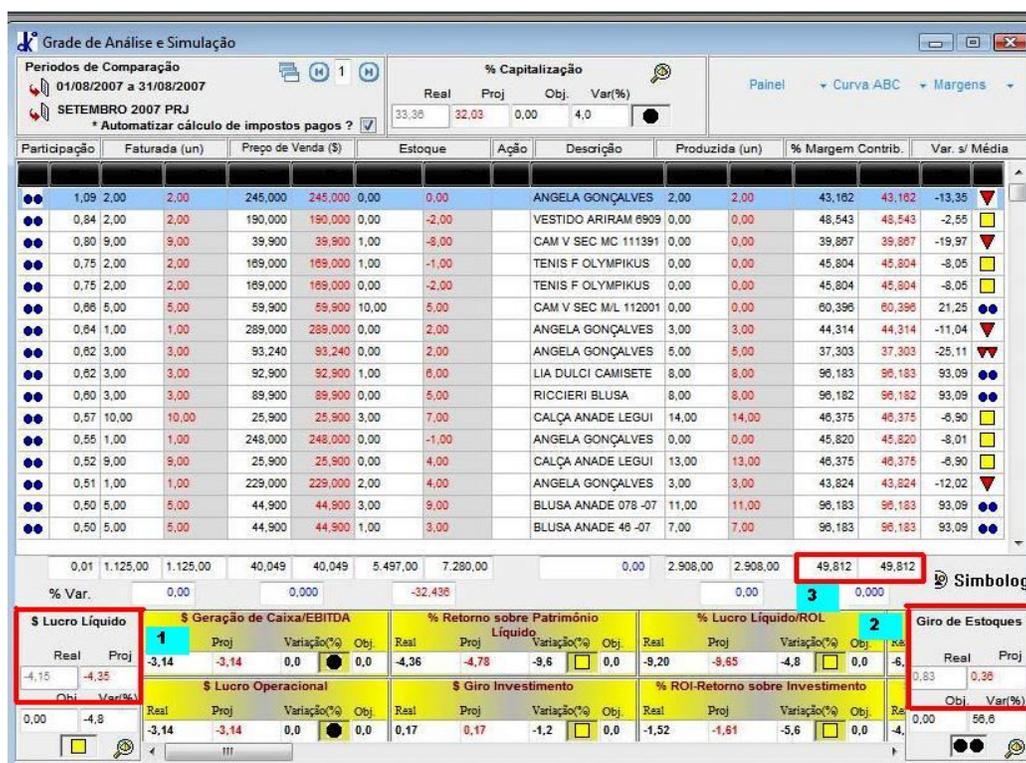


Figura 12: Apresentação da Grade de Análise e Simulação referente ao faturamento parcial do mês de Agosto 2007

A figura 12 mostra o período parcial realizado de agosto de 2007 de algumas subfamílias, no centro da tela. Nos campos identificados pelo contorno vermelho temos a identificação do lucro líquido (campo 1), giro de estoque (campo 2) e margem de contribuição média (campo 3).

Identificou-se que no período realizado o valor do lucro líquido está negativo em R\$ 4,35, o giro de estoque é de 0,35 e sua margem de contribuição média é de 49,812%.

Essas análises foram feitas para demonstrar à empresa como poderá utilizar da Metodologia BAV e o Painel Estratégico®.

Com essa breve análise da situação atual da empresa, já se pode avaliar que a utilização da Metodologia BAV juntamente com o Painel Estratégico®, irá conseguir trazer grandes melhorias para sua situação atual, pois o Painel Estratégico facilita o monitoramento do negócio e a identificação de novas oportunidades. Onde o modelo atual de administração não tem como ser identificado.

O Painel Estratégico® mostrou o giro de estoque da loja, assim, identificando quais os produtos que a loja precisa vender mais para conseguir aumentar a rentabilidade. Também mostrou os produtos que não é interessante ter em estoque. Fazendo análises mais profundas podem-se identificar grandes oportunidades que somente no “olho” não se identificam.

Com a Metodologia BAV não se busca somente o resultado financeiro, mas sim uma mudança de conceito para toda a administração, fazendo com que sua avaliação seja voltada à rentabilidade.

4 CONCLUSÃO

Para o objetivo principal desta pesquisa fosse alcançado, “contribuir para a melhoria administrativa das pequenas e médias empresas de Blumenau, colaborando na redução da mortalidade deste tipo de empresas, buscando uma mudança cultural na forma de gestão”, desenvolveu-se um processo metodológico, embasado nos aspectos teóricos, que foram descritos nas secções iniciais desta pesquisa. O processo de realização da pesquisa iniciou-se com a “avaliação a situação atual das empresas nos aspectos de lucro líquido, giro de estoque e margem de contribuição média”, uma vez que estes três indicadores foram

TAMBORLIN, Norberto; MEDEIROS, Manoela de Fátima; BOOS, Gilberto; SANTOS, S. T. P. dos. Clínica empresarial: consultório de gestão para pequenas e médias empresas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-24, Sem II. 2008. ISSN 1980-7031

escolhidos para representar a situação econômico-financeira das organizações. Após esta primeira avaliação, foram “propostas melhorias nos aspectos de lucro líquido, giro de estoque e margem de contribuição média” através da análise das características específicas de cada subfamília de produtos das empresas, bem como por meio do processo de simulação estratégica, que se tornou possível pela utilização do PAINEL ESTRATÉGICO®.

Depois de concluídas e consolidadas as propostas de melhorias, as mesmas foram aplicadas nas empresas. Após a aplicação das melhorias, os dados foram levantados e comparados com a avaliação anteriormente realizada.

A experiência obtida através desta pesquisa comprovou a importância e a relevância da metodologia de gestão utilizada, com isso respondendo de forma positiva a questão problema proposto: “A aplicação da metodologia BAV, apoiada no “Painel Estratégico”, poderá contribuir com a redução do índice de mortalidade das pequenas e médias empresas de Blumenau contribuindo para a mudança da cultura de gestão destas empresas”? A resposta é que com certeza contribui para a redução da mortalidade das empresas. Os objetivos específicos também foram atingidos: a) Melhorar o desempenho operacional da empresa; b) Melhorar o desempenho financeiro da empresa; c) reduzir o risco de fechamento no prazo de 5 anos; d) Treinar o gestor na metodologia moderna BAV; e, e) Mudar a forma de gestão de empírica para técnica.

Puderam-se apresentar alternativas de melhoria para as empresas, pois o PAINEL ESTRATÉGICO® se apresenta como uma ferramenta de administração capaz de auxiliar o administrador, para analisar o desempenho passado, mostrando a situação atual da empresa, e quais são suas deficiências, da mesma forma podemos fazer simulações alternativas antecipando a melhor solução, e os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

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

COSTA, Nelson Pereira da. **Marketing para Empreendedores**: Um guia para montar e Manter um Negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

TAMBORLIN, Norberto; MEDEIROS, Manoela de Fátima; BOOS, Gilberto; SANTOS, S. T. P. dos. Clínica empresarial: consultório de gestão para pequenas e médias empresas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-24, Sem II. 2008. ISSN 1980-7031

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

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.